

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนเวียงแหงวิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. ความหมายของการจัดการความรู้
2. ความสำคัญของการจัดการความรู้
3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้
4. องค์ประกอบในการจัดการความรู้
5. กระบวนการจัดการความรู้
6. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
7. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
8. ปัญหาในการจัดการความรู้
9. การประเมินการจัดการความรู้
10. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษา สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ แต่สิ่งที่มีผลกระทบต่อความรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกภาคเรียนในแต่ละปีการศึกษา ได้แก่ การโยกย้าย การลาออกหรือเสียชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา โดยไม่ได้มีการวางแผนในการจัดเก็บดูแลและรักษาข้อมูลไว้เลย ทำให้ความรู้ที่ได้สั่งสมมาอาจสูญหายไป ซึ่งปัจจุบันแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายไปในทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ การศึกษา การจัดการภาครัฐ รวมถึงภาคชุมชนและสังคม ได้ให้ความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ พรหมิ์ สนวนเพลง (2552, หน้า 27) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นการบูรณาการศาสตร์ 2 สาขาเข้าด้วยกันคือ ความรู้ (Knowledge) และการบริหารจัดการ

(Management) โดยเน้นที่กระบวนการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ ด้วยการให้ความสำคัญกับบุคคล โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการจัดการความรู้ผ่านทางช่องทางความรู้ต่าง ๆ

ส่วน บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, หน้า 23) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น นอกจากนั้น จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552, หน้า 34) ได้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร ซึ่งต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีกระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และ จิรประภา อัครบวร (2552, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ขณะที่ กิรติ ชยขิงยง (2550, หน้า 44) อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหาคัดเลือกจัดการและเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น ในลักษณะที่คล้ายกัน รุ่งรังษิ วิบูลยชัย (2550, หน้า 37) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง

ในทำนองเดียวกัน เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 4) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

นอกจากนี้ ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549, หน้า 342 - 343) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวมจัดระบบ การสร้างและจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและมีความสามารถที่นำความรู้

ไปประยุกต์ใช้อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อการจัดการแหล่งความรู้ในองค์กรอย่างมีแบบแผน เพิ่มคุณค่ากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รวบรวมความรู้ จัดเก็บความรู้ และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับความรู้ โดยอาศัยความสามารถของบุคคลและองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้อยู่กับองค์กร และนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญสำหรับองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้คน กระบวนการทำงาน และองค์กรมีการเรียนรู้พัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ (ประพนธ์ ผาสุกชิต, 2548, หน้า 64) ที่ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มีมองในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าเนื่องจากกระแสโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นและทำให้คนในองค์กรต้องเป็น Knowledge Worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสมรรถนะสูง (High Competency) เพื่อสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรอยู่ได้ด้วยสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ขณะที่ ฌ็อง-ปีแยร์ จักรพิทักษ์ (2552, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ช่วยในการพัฒนาต่อยอดทักษะในการแก้ปัญหาขององค์กร โดยการรวบรวมประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งวิธีการทำงาน กฎเกณฑ์การทำงาน วิธีการใช้เอกสารสำคัญประกอบการทำงาน (Repository) แหล่งความรู้ (Portal) ที่ต้องใช้อ้างอิงในการทำงานทั้งที่มีอยู่บนอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรหรือบนอินเทอร์เน็ตภายนอกองค์กร รายชื่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้เชี่ยวชาญ (Contacts) รวมทั้งสารสนเทศที่ใช้ในการทำงาน (Working Information) ที่มีประโยชน์ในการเรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา และตัดสินใจ ดังนั้นการจัดการความรู้ทำให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานสำคัญขององค์กรที่ต้องการความรู้ความสามารถและประสบการณ์พิเศษ

การจัดการความรู้ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ ทำงาน แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจโดยเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ประสบการณ์ ทำให้ชุมชนนักปฏิบัติช่วยเหลือกันทำงาน โดยใช้สารสนเทศและความรู้ร่วมกันหรือกระจายสารสนเทศและความรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเรียนรู้ ใช้เวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงานลดลง มีประสบการณ์และทราบว่าจำเป็นต้องใช้สารสนเทศประกอบการทำงานให้เกิดประสิทธิผล เป็นการพัฒนาต่อยอดเพิ่มเติมหรือปรับปรุงรายละเอียดจากประสบการณ์เดิม และไม่ต้องคิดวิธีใหม่ในการทำงานทุกครั้ง

นอกจากนั้นการนำ (Conduct) ให้ชุมชนนักปฏิบัติพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการจัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีหรือสิ่งแวดล้อมเป็นการลดความเสี่ยงขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เนื่องจากคนเหล่านี้มีประสบการณ์และความรู้จริงในงานของตน สามารถช่วยองค์กรจัดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่เกิดมาจากประสบการณ์ในการทำงาน จากค่านิยม ทักษะคติ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร และการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ร่วมกับหน่วยงานภายนอก หรืออาจจะเกิดมาจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำความรู้ไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ถ้าองค์กรได้มีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ ก็ทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงผลผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น สำหรับประโยชน์ของการจัดการความรู้ Bacha (อ้างใน พรณี สวณเพลง, 2552 หน้า 29) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุงาน การลาออกจากการงาน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ทำได้โดยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก

จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์

7. การบริหารลูกค้า เป็นการศึกษาค้นคว้าและความต้องการลูกค้า สร้างความพึงพอใจ สร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ในทำนองเดียวกัน ฌ็อง-ฌัก กอร์บิเยร์ (2552, หน้า 21) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กรในการใช้การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นแหล่งให้คนทำงานใช้ความรู้หรือองค์กรพัฒนาฝึกฝนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้คือทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลาทุกขณะในชีวิตการทำงาน การพัฒนาเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติที่มีความรู้และประสบการณ์จริงทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาว ทั้งด้านของความรู้เฉพาะ ความรู้การใช้เทคโนโลยี ความรู้การบริหารจัดการ และการประสานงาน สามารถพัฒนาการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์และสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการจัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ส่วน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 40) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ขณะที่ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 65-66) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา ไว้ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้ และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง
2. ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ให้มีการทำงานระหว่าง นักเรียนและครู ระหว่างสถาบันทำงานร่วมกัน เรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน
4. ช่วยจำลองประสบการณ์เรียนรู้ ทำให้เข้าใจเนื้อหา นั้น ๆ มากขึ้น
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง และศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

นอกจากนี้ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 25 - 26) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ (อินเทอร์เน็ต) เพื่อศึกษาค้นหาว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางและวิธีแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวกรวดเร็วทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้
2. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก ก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก
3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกันก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบ Internet ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลาเป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit Knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์สอนมาก่อน

6. สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit Knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษา ที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8. งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่าเพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและความสำเร็จในการสอนมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9. การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นการจัดการความรู้จะสำเร็จได้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

ในทำนองเดียวกัน ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549, หน้า 343) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ว่า ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่ ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จากที่กล่าวมา สรุปประโยชน์ในการบริหารจัดการความรู้ได้ว่า เป็นการเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงผลผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เป็นการประหยัดเวลาในการต่อยอดความรู้ มีช่องทางในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำความรู้ที่มีอยู่แล้วมาใช้ได้เลย มีแหล่งความรู้ที่เชื่อถือได้ และเกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้มีวินัยในตนเองมากขึ้น

องค์ประกอบในการจัดการความรู้

การที่องค์กรจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่รู้จักได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้มีดังนี้

Trapp อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)
5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution)
6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage)
7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation)
8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation/Review)
9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling)

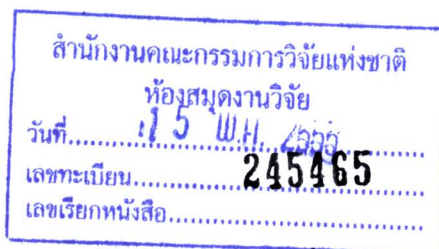
นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2552, หน้า 23) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดยเฉพาะคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยหาจัดเก็บแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

ส่วน Kucza อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 49) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการดังนี้

1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการระบุความต้องการ (Identification of Needs) และการกำหนดความต้องการ (Determination of Requirements)
2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย



- 2.1 การสร้างเกณฑ์การสืบค้น
- 2.2 ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
- 2.3 ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก
- 2.4 คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- 2.5 การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก
3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ 2 ประการดังนี้
 - 3.1 การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้
 - 3.2 การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ
4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการคือ
 - 4.1 การระบุถึงความคิดใหม่
 - 4.2 การประเมินความคิดใหม่ ๆ
 - 4.3 การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
 - 4.4 การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
 - 4.5 การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
 - 4.6 การสร้างความรู้
5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการดังนี้
 - 5.1 การระบุถึงความรู้
 - 5.2 การประเมินความรู้
 - 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
 - 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
 - 5.5 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย
6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเป็นไปและ ความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ 3 ประการดังนี้
 - 6.1 การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง
 - 6.2 การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
 - 6.3 การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย



ขณะที่ Probst, Raub and Romhardt (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 51)

ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุนถึงความรู้
2. การจัดหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้
4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้

ในทำนองเดียวกัน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548, หน้า 46) ได้สรุปจัดการความรู้ให้บรรลุผล ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงาน
2. การสื่อสาร
3. กระบวนการและเครื่องมือ
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้
5. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีองค์ประกอบ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ ซึ่งคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกระบวนการทั้งหมดที่จะทำให้เกิดกระบวนการเชื่อมโยงและเกิดการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวคิดของผู้ให้คำอธิบายของกระบวนการจัดการความรู้ มีดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 45 - 46) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) Define การกำหนดชนิดทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน (2) Create การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร (3) Capture การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร (4) Share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลาย

ช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนา การสอนงาน การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (5) Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็น ปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

ในขณะที่ เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 42) ได้อธิบายว่า กระบวนการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้ทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ โดยทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาความรู้ไว้ให้ดีที่สุด
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

ในทำนองเดียวกันTurban (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 52) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการคือ

1. การสร้างความรู้
2. การจับและเก็บความรู้
3. การเลือกหรือกรองความรู้
4. การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การติดตาม/ตรวจสอบ

ขณะที่ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, หน้า 46 - 53) กล่าวว่า องค์กรประกอบของการจัดการความรู้ มี 6 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็น

การเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กร จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ก็คือ องค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้ มีดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- 1.3 กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ของการจัดการความรู้ มั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 1.5 สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจคือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อใด และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องครบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง ดังนี้

- 2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร
- 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.3 ช่องทางในการสื่อสาร

องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มและระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่องเดียวกันอาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศละทาง ถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสายเหล่านี้ องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะทำ การสื่อสาร ไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่ม การจัดการความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นองค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากสามปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประการ คือ ความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ในกระดาษ (Explicit Knowledge) กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ในคน เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในคนภายในองค์กร เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : Cop) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้จะเน้นย้ำอยู่บ่อย ๆ ว่าการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวัน และเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอน

การค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมานอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทในกระดาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือนั้นก็ไร้ประโยชน์

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทาง และหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว การจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้อาสาสมัครมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น นอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมให้ห้องเรียนแล้วก็จะจัดฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย (Web-Based Training) หรือ จัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้เรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวก หรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการบริหารจัดการและเรียนรู้พัฒนาการวัด และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญ

ที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน ผู้บริหารขององค์กร ย่อมต้องการที่จะสะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ ถ้าต้องการ ลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่ การวัดมูลค่าของความรู้ นั้น เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อนข้างชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน ทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Investment in Knowledge Management) หรือการวัด ผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรได้จากความรู้ หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ใน ทุกองค์ของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้หรือการจัดการความรู้ และ การจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย แม้แต่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ในการจัดการความรู้ ยังต้องใช้เวลานานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามการวัดผล ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดยกรมเรือทะเล (Department of the Navy : DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในการนำมาประยุกต์ใช้ โดยที่ วิธีการวัดของกรมเรือทะเล (DON) จะแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

5.1 การวัดระบบ กิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)

5.2 การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)

5.3 การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่ง เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่จะวัดระบบ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำในขณะที่ยังมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรจะวัดจากปัจจัยส่งออกตัวชี้วัดสองตัวนี้จะช่วยให้องค์กร สามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการ การจัดการความรู้เพื่อช่วยให้การติดตามผลและ ปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็น การวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้ การยกย่องชมเชย ให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ สิ่งที่จะสามารถโน้มน้าว ให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยจาก

องค์กร องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนที่มีอยู่ในปัจจุบันสิ่งที่สำคัญที่สุด คือองค์กรจำเป็นต้องค้นหาวะอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

องค์กรสามารถนำเอาองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้นี้ ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้ ถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้สามารถสร้างภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ส่วน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 71 - 73) กล่าวถึงกระบวนการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นการบริหารทรัพยากรความรู้ขององค์กร ในลักษณะองค์รวม (Holistic) องค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้จะประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ ประการที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรงการสร้างระบบการจัดการความรู้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการหลายประการ โดยมีหลักการในการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ระบบการบริหารภายใน ประกอบด้วย ระบบการนิยามหรือการให้ความหมายขององค์ความรู้ ระบบการแสวงหาหรือสร้างองค์ความรู้ ระบบการพัฒนาองค์ความรู้ ระบบการเผยแพร่ความรู้ ระบบการจัดเก็บและรักษาความรู้ และระบบการนำความรู้ไปใช้
2. ระบบการบริหารภายนอก คือ ระบบทั้งหมดที่กล่าวมา แต่เพิ่มอีก 2 ระบบคือ ระบบการวางแผนเป้าหมาย และระบบการวัดและประเมินผล ด้วยการมีเป้าหมายที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการหาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง การประเมินจึงเน้นการวัดตัวแปรต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดเจน

การที่เรากำหนดระบบ หรือองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้เช่นนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ทางเช่น (1) ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีหลักการและเหตุผลเป็นขั้นเป็นตอน (2) สามารถระบุได้ว่า จุดใดบ้างที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (3) ทำให้มีเกณฑ์หรือกรอบแนวคิดที่จะสามารถวินิจฉัยต้นเหตุหรือสาเหตุของปัญหาการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ในเวลาเดียวกับกรอบแนวคิดเช่นนี้จะช่วยให้เราเห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบ หรือองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบ การจัดการความรู้ขององค์กรไม่ควรที่จะทำแยกออกจากกัน แต่เป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่หลายองค์กรในขณะนี้ก็ยังคงมีการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงานแยก

ออกจกกันต่างหาก โดยที่ไม่มีการคำนึงถึงเป้าประสงค์โดยรวม หรือไม่คำนึงถึงสิ่งที่จะต้องทำ ต่อเนื่องในอนาคต ระบบหรือองค์ประกอบหลักที่ได้กล่าวนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้จริง และจะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะ จำแนกปัญหาในการจัดการความรู้ได้ ทำให้สามารถเข้าใจกระบวนการขั้นตอนพื้นฐานได้ สามารถเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เหมาะสม และช่วยให้พวกเขาเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานจริงได้ ผลจากการใช้ระบบการบริหารจัดการเช่นนี้จะนำไปสู่การมีแนวทางการปฏิบัติที่ทำได้จริง และมีการวัดประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน

ในทัศนะของ บดินทร์ วิจารย์ (2550, หน้า 45-46) กล่าวว่า กระบวนการ และปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. Define การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด
2. Create การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กรจากที่ปรึกษาการเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)
3. Capture การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กรซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป
4. Share การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น
5. Use การใช้ประโยชน์การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

สำหรับ ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 255-261) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ว่า ในการจัดการความรู้นั้นก็เหมือนศาสตร์แห่งการจัดการอื่น ๆ คือ มีการวางแผนและการปฏิบัติ ในขั้นตอนการวางแผนนั้นไม่ได้มีความแตกต่างจากการวางแผนอื่น ๆ มากนักคือ มีการสำรวจสภาพปัจจุบันและการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนที่สำคัญคือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้ การวางแผนความรู้ก็เหมือนกับการวางแผนอื่น ๆ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นเช่นไร เพื่อทราบสถานะขององค์ความรู้ควรจะตอบคำถามต่อไปนี้

- 1.1 องค์กรมีฐานความรู้ในด้านใดบ้าง
- 1.2 ฐานความรู้ที่อยู่เหล่านั้น อยู่ที่ใครหรือหน่วยงานไหน
- 1.3 พนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง

2. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) ด้วยคำว่า “พัฒนา” อาจทำให้ฟังดูเหมือนกับว่าเราจะจำกัดความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาในที่นี้หมายความว่า การทำการใด ๆ ก็ได้ เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร มาลองดูกันว่าเราจะพัฒนาให้เกิดความรู้ภายในองค์กรอย่างไรบ้าง

2.1 การพัฒนาความรู้จากภายนอก วิธีที่พบได้บ่อย เช่น การซื้อหนังสือทางวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมทีม หรือแม้กระทั่งซื้อ Solution สำเร็จรูปจากที่ปรึกษามาช่วยออกแบบระบบงานบางอย่างหรือเครื่องมือทางการจัดการ เพียงแต่ท่านไม่ต้องคิดเอง เพียงแต่ให้ข้อมูลแล้วที่ปรึกษาจะคิดให้ท่านเสร็จ การซื้อในลักษณะที่กล่าวมานี้เป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยๆ แต่บางทีการซื้อกิจการก็เป็นวิธีหนึ่งเรียกว่า “เรียนลัด” ในการเข้าสู่ธุรกิจที่เราต้องการได้

2.2 การพัฒนาความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบเห็นได้บ่อยๆ แต่ในอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ไม่ค่อยพบเห็นบ่อยนัก คือ การบันทึกเรื่องราว และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีตว่า ที่ผ่านมามีองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์ไม่ได้ทำเฉพาะในภาพรวมขององค์กรเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้าน Logistics ด้านการเงินและบัญชี ฯลฯ การวิเคราะห์เหล่านี้มีความแตกต่างจากการทำรายงานผลการดำเนินงานที่ฝ่ายต่างๆ นำเสนอผู้บริหาร และรายงานที่ผู้บริหารนำเสนอแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งมักจะเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหรือปีก่อน ว่าดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร แต่ขาดการวิเคราะห์

ในเชิงลึกในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพว่าองค์กรในขณะนั้นมีสภาพการณ์เช่นไร มีผลดำเนินการ เช่นไร นำเครื่องมือใดมาใช้ในการบริหารจัดการบ้าง มีกิจกรรมใดที่ช่วยให้เกิดการพัฒนา หรือ มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น องค์กรมีความล้มเหลวในจุดใดบ้าง อะไรเป็นสาเหตุของสิ่งเหล่านั้น

3. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่พัฒนามีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้นั้นแต่ละอย่างก็มีเป้าหมายแตกต่างกันไปใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 เน้นประสิทธิภาพหรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็น ไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุด ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ลักษณะนี้ได้แก่ การย้ายเดือนความรู้ บางอย่างให้กับพนักงาน การให้ความรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติ

3.2 เน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็น ไปอย่างครบถ้วนมีการตกหล่นน้อยที่สุด ถ้าให้คน 100 คนเข้าไปฟังก็ควรเข้าใจถูกต้องตรงกันทั้ง 100 คน ตัวอย่างของความรู้ที่ควรถ่ายทอดในลักษณะนี้ ได้แก่ แนวทางปฏิบัติซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่า เป็น Best Practices สิ่งที่ไม่ปฏิบัติแล้วจะนำความเสียหายอย่างร้ายแรง

ในการถ่ายทอดความรู้ ถ้าหากเรากำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้เสียก่อนว่า มีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยขนาดไหน เนื้อหาความสำคัญขนาดไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด ก็จะช่วยให้เราสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง

สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548, หน้า 54-58) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิด กระบวนการจัดการความรู้หรือ พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร ในการค้นหาว่าองค์ความรู้มีอะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรต้องมี จะทำให้องค์กรทราบว่าคุณค่าความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ในขั้นตอนนี้เพื่อว่าความรู้ใดมีความสำคัญ องค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกัน

ระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บ และรวบรวมและทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าจะมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า จัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายไว้ว่า จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงการสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้มีการเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบใด โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- 3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร
- 3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง
- 3.3 หน้าที่/กระบวนการ
- 3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริหาร กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

การครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปและภาษาที่เข้าใจง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ หมายถึง เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-Base” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบนี้เป็น

แบบ “Demand-Based” องค์การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบ พี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าใจถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดานเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในคนนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ อิกุจิโร โนนาคะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะทำได้ในหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังต่อไปนี้

- 6.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- 6.2 นวัตกรรมและวงจรคุณภาพ (Innovation & Quality Circles)
- 6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop)
- 6.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 6.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน

(Secondment)

- 6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ดังคำกล่าวของปีเตอร์ ซิง (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่ามีประสิทธิผล” (Knowledge is the Capacity for Effective Actions) องค์กรจะต้อง กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหาร ต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้

มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

นอกจากนี้ น้าทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามี

3 กระบวนการ ได้แก่

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ
2. การแบ่งปันความรู้
3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้

ส่วนบัณฑิต วิจารย์ (2550, หน้า 45 - 46) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามี

5 กระบวนการ ได้แก่

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา
2. การสร้างทุนทางปัญญา
3. การเสาะหา
4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้
5. การใช้ประโยชน์

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นฟันเฟือง หรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยแต่ละองค์กรอาจจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการใด

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การพัฒนาสถานศึกษารูปแบบใหม่ การจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรทำในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังที่ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 12) ได้กล่าวว่าในอดีตที่ผ่านมา ความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งจะมีมากมายแต่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดเก็บให้เป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้ต่าง ๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์สอน ค่านิยม พฤติกรรม การสอนก็จะจางหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ จากการลาออก หรือโอนไปปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคน ๆ นั้น ไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง ส่วนความรู้สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือความรู้ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา

เอกสาร สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์พันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล การจัดการความรู้เพื่อบ่มงูให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล สถานศึกษา ก็จะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้อีกด้วย

ความหมายการจัดการความรู้ในโรงเรียน

“การจัดการความรู้” ซึ่งประกอบด้วย 2 คำ คือ ความรู้ และการจัดการ ซึ่งแต่ละคำมีความหมายในตัวเอง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คณะกรรมการชำระพจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 132) ได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้ “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองควิชาในแต่ละสาขา “การจัดการ” คือ จัดการ สั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน

จากความหมาย หลักการจัดการความรู้ และวัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้ ดังกล่าวข้างต้น หากนำมาพิจารณาใช้ในบริบทของสถานศึกษา การจัดการความรู้ในสถานศึกษา จึงควรหมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดหา และนำความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และความรู้ที่เป็นนามธรรม (Tacit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ความรู้ที่แสดงออกในที่ประชุม ความรู้ที่แสดงออกด้านความคิด ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างความรู้ เข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูและพัฒนาสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ได้

องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึง ความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วซึ่งต้องมีองค์ประกอบในการจัดการความรู้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบดังที่ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 15-21) กล่าวถึงองค์ประกอบการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะกรรมการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษายึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติ

2. การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนเสนอแนะหรือให้คำแนะนำสิ่งใหม่แนวคิดใหม่มาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารกล้าเสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นและไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับ

3. การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นนั้น ครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมตามความสมัครใจ ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง

4. ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต ในการปลูกฝังค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ควรเป็นความซื่อสัตย์สุจริต 3 ประการ คือ

4.1 กายสุจริต

4.2 วาจสุจริต

4.3 มโนสุจริต

5. ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ครูและบุคลากรทุกคนควรได้รับการปลูกฝังให้ได้ใช้ความมานะพากเพียรพยายามในการทำงานตามคติพจน์ที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

6. การปรับปรุงงาน ค่านิยมในการปรับปรุงงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพงาน ถ้าทุกงานมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ครูและบุคลากรทุกคนพยายามทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน โดยการหาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นคณะหรือมีการหาทางแก้ไข แก้ไขปัญหาร่วมกัน ก็จะนำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากค่านิยมที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีค่านิยมในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษาอีกด้วยดังนี้

- (1) ความสำนึกด้านความเสมอภาคและเสรีภาพของบุคคล (2) การยอมรับมาตรฐานกลางของสังคม
- ทางด้านความรับผิดชอบ (3) ความเชื่อมั่น ศรัทธาในตนเอง และศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย
- (4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (5) การประหยัดพลังงาน

ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนค่านิยมในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยยึดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาตกลงค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของข้าราชการ เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมทำงานใหม่ โดยเน้นที่ ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต รักษาเกียรติของอาชีพและมุ่งมั่น อุทิศสละในการทำงานให้มีคุณภาพ

ขั้นที่ 2 เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของข้าราชการใหม่ โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถ จริยธรรมและคุณธรรม รมรงคในการสร้างระบบการทำงานใหม่ เน้นวัฒนธรรมการประเมินการทำงานเป็นทีม การทำงานตามมาตรฐานคุณภาพ โดยยึดความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ขั้นที่ 3 สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานในสถานศึกษาให้เป็นมิตรอบอุ่น โดยใช้ ปัญญาธรรม การระงับธรรม และสามัคคีธรรม เป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงกระบวนการให้ขวัญกำลังใจ รางวัล และการลงโทษโดยดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ปรับปรุง กระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคนดี และป้องกันไม่ให้คนไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์ไม่ให้ก้าวหน้าด้วยการฉกชิงผลประโยชน์ของผู้อื่น

เพื่อให้ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากร บรรลุผล สถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการความรู้ ในการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการความรู้ นั้น นอกจากการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว ยังสามารถทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาตามลำดับ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การใส่ใจพัฒนาคน (Personal Mastery) หมายถึงการปลูกฝังความคิดรวบยอด (Concept) ให้ครูและบุคลากรทุกคนใส่ใจที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของตนอยู่ตลอดเวลา การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างโมเดลความคิด (Mental Models) ผู้บริหารจะต้องพยายามให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงความคิดเก่า ๆ เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ โดยเปลี่ยนมาพัฒนารูปแบบความคิด และความเชื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีการหาโอกาสพาบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่น หรือมีการไปศึกษาดูงานการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในหน่วยงานภาคเอกชน ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลต่อการจัดการความรู้ และครู/บุคลากรทุกคนจะต้อง มุ่งมั่น มานะ ทุ่มเท และเพียรพยายาม ทุกวิถีทางเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างทีมงานทางปัญหาการสร้างทีมงานทางปัญญา (Team Learning) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้หน่วยงานของตนมีทีมงานทางวิชาการ และทีมงานทางวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกให้มีทักษะวิคิด และทักษะการบริหารชีวิต เพื่อพัฒนาทีมงานโดยรวม เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 5 ปลุกฝังวิถีคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้แก่ การคิดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

2. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1 ดึงศักยภาพของครูบุคลากรทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานอื่น ในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนทุนปัญญา

2.3 ฝึกทักษะในการสื่อสารให้ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้ดีทุกรูปแบบ โดยคิดดี คิดเป็นและนำความคิดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสื่อสารกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร สามารถนำความรู้ที่เหมาะสมที่สุด ไปใช้ประโยชน์ในเวลาที่เหมาะสม สามารถจัดการความรู้ทำให้ความรู้ งาน และคน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย สังคม ต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานการให้บริการทางวิชาการที่คล่อง ตัวและมีอิสระทางความคิดโดยวิธีการ

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 ให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้

3.3 ให้บริการทางการพัฒนาวิชาชีพข้าราชการ ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ

3.4 พัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงและของรัฐ

3.5 วิจัยและพัฒนา (Research and Development) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ผลการวิจัย

4. จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 จัดทำฐานข้อมูลของข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้

4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และเป็นระบบเปิดเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้เกี่ยวข้องได้ใช้บริการและเข้าถึงได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

4.4 จัดทำระบบเครือข่าย (Networking) เพื่อผนึกกำลังของบุคลากรเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

อย่างไรก็ตามในการทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษามีบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ดังที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 21-23) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้ คือ

1. บทบาทของ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้แก่ ผู้บริหารทุก ๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของสถานศึกษา จะต้องผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่อไปนี้

- 1.1 การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM Web Site)
- 1.3 การฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 1.4 มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.5 มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 1.7 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้

1.9 มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team) โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีคณะทำงาน และมีสมาชิกในหน่วยงาน ร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM”

1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM corner, หรือ KM Board)

1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

1.12 มีการประกวดคำขวัญในการจัดการความรู้

1.13 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้

2. บทบาทของคณะทำงาน KM Team

2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา

2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมการจัดการความรู้

2.3 เชื่อมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้

2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่ทำ จะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กรการจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard ด้วย

2.5 ดำเนินการจัดการความรู้ตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.5.1 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

2.5.2 การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจการจัดการความรู้

2.5.3 กระบวนการทำงานและเครื่องมือ

2.5.4 การอบรมและการเรียนรู้

2.5.5 การยอมรับและการให้รางวัล

2.5.6 ประเมินผลการจัดการความรู้

3. บทบาทของสมาชิกในสถานศึกษา

3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาส่วนใหญ่มักพบปัญหามากมาย ซึ่งในทัศนะของ ยุทธนา แซ่เตียว (2548, หน้า 259-260) ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดการความรู้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร คือวัฒนธรรมขององค์กร ในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรด้วยกัน สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอก็คือ การที่ผู้ที่มีความรู้นั้นไม่ยอมถ่ายทอด ซึ่งอาจเป็นเพราะการมีความรู้ดังกล่าวทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจ มีความสำคัญ บางองค์กรทำให้ปัญหาดังกล่าวนี้อเลวร้ายมากยิ่งขึ้น ด้วยการประเมินบุคลากรจากความรู้ที่มี โดยไม่ให้โอกาสในการสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง หรือแม้แต่การนำความรู้มาใช้เพื่อเป็นอำนาจต่อรองทางการเมืองภายในองค์กรอีกด้วย ในขณะที่ด้านผู้รับความรู้ก็เกิดปัญหาความไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในกรณี ที่เป็นบุคลากรระดับเดียวกัน เคยปฏิบัติงานร่วมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าความรู้ มักจะเปิดรับความรู้ จากการถ่ายทอดในลักษณะดังกล่าวนี้ได้ยาก หรือบางองค์กรมีวัฒนธรรมการแข่งขันที่สูงมาก ถ้าฟังจะทำให้พนักงานมีความรัก ความสามัคคีกัน ก็เป็นเรื่องยากอยู่แล้วเมื่อต้องการแข่งขันกันยิ่งทำให้การรับและถ่ายทอดความรู้แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร อีกลักษณะหนึ่ง คือ บุคคลขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ โดยทั่วไปการหาความรู้ของบุคลากรมักจะมีแนวโน้มที่ถดถอยลงเมื่ออายุสูงขึ้น เรียกว่าทำงานอยู่ตัวแล้ว ก็เลยพยายามทำงานจากทักษะหรือประสบการณ์มากกว่าการใช้ความคิดที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาตนเอง ซึ่งการเปิดรับความรู้อยู่เสมอจะไม่ทำให้ทักษะในการเรียนรู้ลดลง สังคมไทยไม่มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการศึกษาเท่าไร หากใครตั้งใจเรียนหยิบจับหนังสือมาอ่านก็ดูเหมือนจะเป็นคนเชย ๆ ไม่มีความน่าสนใจ กลายเป็นว่าตั้งใจมากเกินไปก็เป็นเรื่องผิดอีก เมื่อสังคมเราหล่อหลอมคนมาเป็นเช่นนี้ ส่งผลให้แนวคิดในสังคมกลายมาเป็นแนวคิดในที่ทำงานอีกด้วย ปัญหาสุดท้าย คือ การยอมรับในความคิดพลาด ในสังคมวัฒนธรรมของเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดีต้องหลีกเลี่ยง ถ้าหากทำขึ้นมาแล้วต้องปกปิดให้มิดชิด ก็เลยเป็นว่าเราได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียวคือ มุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนที่จะมีความสำเร็จต้องผ่านความยากลำบากอะไรบ้าง เราจะไม่รู้เลยว่าอะไรผิด อะไรควรหลีกเลี่ยง ไม่ทำอีกเพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า เราจะไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเราไม่เคยนำปัญหามาวิเคราะห์ แล้วคิดกันต่อว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร นี่คือ สภาพที่เป็นจริงในสังคม และเมื่อมาเกิดซ้อนกับภาพที่เกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรเลยไม่มีโอกาสที่จะได้นำปัญหามาวิเคราะห์

ไม่เคยมีการระดมสมองเพื่อคิดป้องกันแก้ปัญหา นี่เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหามีหลายวิธี แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดร่วมของการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ การแก้ไขวัฒนธรรมองค์กร มีการเปิดใจยอมรับในการที่จะรับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะมาจากที่ใด ในขณะที่ผู้ให้ก็ต้องคิดว่าการถ่ายทอดความรู้นั้น เมื่อยังให้ก็ยังได้รับในส่วนขององค์กรก็ควรต้องมีสิ่งจูงใจทั้งการให้ความรู้และการรับความรู้ มีการปรับทัศนคติต่างๆ ของการเรียนรู้ และในประการสุดท้ายคือการปรับเจตคติของผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับให้ยอมรับความผิดพลาดเพื่อจะได้แก้ปัญหาต่อไป

สำหรับประโยชน์ของการจัดการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษาที่ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 65) ได้กล่าวไว้มีดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์กลางความรู้ และขยายเขตแดนของสถาบันการศึกษาสู่โลกกว้าง
2. ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกันเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน
4. ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหาต่างๆ มากขึ้น
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาจะมีปัญหาและอุปสรรค คือ การไม่ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการหวงความรู้ การไม่ยอมรับผู้ถ่ายทอดความรู้ในระดับเดียวกัน หรือผู้ที่มีประสบการณ์ที่มากกว่าไม่ยอมรับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า วัฒนธรรมในการแข่งขันซึ่งไม่ยอมให้ผู้อื่นเหนือตนเอง การขาดความเอาใจใส่และความกระตือรือร้น การไม่ยอมรับในความผิดพลาด การจัดเก็บความรู้ที่ไม่เป็นระบบยากต่อการเข้าถึง การไม่ต่อยอดความรู้มาใช้ประโยชน์ การไม่สะสมความรู้เดิมทำให้ไม่สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ การไม่นำความรู้มาปรับใช้ และไม่เชื่อมโยงกับงานหรือบริบทในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นสถานศึกษาที่จะจัดการความรู้จึงจะต้องปรับเปลี่ยนและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไปให้ได้



คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้องค์กรนั้นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนสรุปไว้ดังนี้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 120) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ว่า

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้
3. ภาวะผู้นำ
4. แรงจูงใจในการทำงาน
5. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีแต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

ในทำนองเดียวกัน ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549, หน้า 352 - 353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารในองค์กรควรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้
2. มีเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ค้นหาความรู้ วิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบและดึงเอาความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม
5. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้
6. มีการวัดผลของการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะ และความคืบหน้าของการจัดการความรู้ ทำให้สามารถทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับหรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

ในขณะที่ บดินทร์ วิจิรัตน์ (2550, หน้า 48 - 49) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. โครงสร้างพื้นฐาน

3. วัฒนธรรมองค์กร
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. แรงจูงใจ
6. การวัดและประเมินผล
7. ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้
8. การจัดการ

คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ที่นักวิชาการหลายคนได้กำหนดไว้ ซึ่งสรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 120) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร และกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารย์ (2550, หน้า 48) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี โดยเป็นตัวกลางการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข้อมูลระหว่างบุคคลได้ และมีวิสัยทัศน์ หลักการ มีความสุขุม เยือกเย็น ทำงานภายใต้ความกดดัน และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นได้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ นั้น มีหลักการเริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ความเพียร ดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้าง รวมทั้งต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย จะเห็นว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีความต้องการและปรารถนาที่จะปฏิบัติหรือดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ที่สามารถจัดการความรู้ได้นั้น จึงต้องเกิดจากความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการที่จะไปถึงเป้าหมายไม่ว่าจะยากลำบากเพียงใดก็ตาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของแต่ละบุคคล

ขณะที่ น้าทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 120) ได้กล่าวถึงแรงงูใจว่าหมายถึง การมีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดาเป็นการสร้างแรงงูใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น

สำหรับ บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 49) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับเพื่อสร้างแรงงูใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปัน หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงงูใจเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่าแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงบันดาลใจในการที่จะแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความกระตือรือร้น มีสมาธิในการทำงาน มีความตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของเวลา และทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ได้ตั้งไว้

3. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระและความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ผ่านการกระทำได้

ส่วน บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 49) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เร็วและดีที่สุดคือการเรียนรู้จาก Best Practices ที่เกิดขึ้นจากองค์กรชั้นนำซึ่งเป็นองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งเราสามารถเข้าถึง และเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น จากอินเทอร์เน็ต หนังสือ เอกสาร และงานวิจัย

สำหรับ บุญดี บุญญาภิธและคณะ (2548, หน้า 59 - 62) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่งเสริม 5 ประการที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่มีการดำเนินการไปด้วยดีและ ประสบผลสำเร็จหากปราศจากการสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารกับพนักงานในองค์กร และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัจจัยหลักอีกหนึ่งประการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องตอบได้ว่า เป้าหมายของการความรู้ภายใน

องค์กรคืออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น บางครั้งเราอาจจะใช้กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตรวจสอบว่าสินทรัพย์ทาง ความรู้ประเภทใดที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อใช้ในอนาคต หรือแม้แต่เป็นตัวกำหนดสิ่งที่เราต้องทำ ในปัจจุบันด้วย สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ภายในองค์กร บางองค์กรจะพบปัญหาการไม่ยอมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะกลัวว่าความสำคัญของ ตนเองจะหมดไป ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้เป็นวัฒนธรรมที่ขัดขวางการจัดการความรู้ องค์กรจึงต้องทำ ความเข้าใจกับพนักงาน และพยายามกำจัดอุปสรรคนั้นออกไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรนั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นใหม่ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ ส่งเสริมการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรต้อง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิด นิสัยเรียนรู้ทุกอย่างจากการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการสนับสนุนด้านการเงิน และการให้รางวัล จากองค์กรอย่างจริงจังด้วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วย ให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึง ช่วยให้อุปกรณ์ความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ พนักงานทุกคนควรจะมีบทบาทใน การเสริมสร้างความรู้และการเรียนรู้ในส่วนอื่นๆขององค์กรจากเครือข่ายผ่านช่องทางการสื่อสาร ทางเทคโนโลยีต่างๆ มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีบอร์ดสำหรับการสนทนาแลกเปลี่ยน ความรู้กัน มีการใช้อีเมลในการติดต่อสื่อสาร มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วย ในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บรวบรวม ประมวลผลลดจน สามารถถ่ายทอดข้อมูลออกไปได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับบุคคล

4. การวัดผล (Measurements)

การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบันของการดำเนินการจัดการความรู้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผลของการวัดที่ได้จะช่วยให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ การจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ยัง จะโน้มน้าว ให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะ ได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะสามารถเป็นทั้ง สิ่งที่ต้องได้เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่ไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ความรู้ต่างๆในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้าง ของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใดเช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกัน วางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลเช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อ การจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 6) ได้ กล่าวว่า การจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดี วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คุรุธรรมมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริหารและเป็นผู้ให้ที่ดี

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรนั้นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้หลายปัจจัยเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ตาม เป้าหมายสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร

ในทำนองเดียวกันจิระประภา อัครบวร และคณะ (2552, หน้า 61 – 65) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะ ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้อาจเป็น โครงสร้างองค์กร หรือหน่วยงานที่ จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันหาก ผู้บริหารลองพิจารณาโครงสร้างองค์กร โดยทั่วไปจะเป็นการแบ่งโครงสร้างตามตำแหน่งหน้าที่

(Function Base) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน แต่ขาดความรู้ข้ามสายงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้

2. วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่สอดคล้องกันไป ในทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่า ตัวเองจะหมดความสำคัญไป การมีความรู้เป็น “อำนาจ” อย่างหนึ่ง (Knowledge is a power) สิ่งเหล่านี้จะเป็น วัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน เพราะต้องใช้เวลาสะสมความเชื่อ และสิ่งที่พบเห็นอยู่ในองค์กรนั้นมีความสอดคล้อง และเอื้อต่อการทำให้บุคคลรู้สึกดีต่อการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างคืบคลานจะต้อง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะ ได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ใน องค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

4. ระบบสารสนเทศ (IT System) เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบ ฐานข้อมูลและทำหน้าเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คน สามารถค้นหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็น ระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบ เทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อ หรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การ แลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรนั้นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้หลายปัจจัยเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ตาม เป้าหมายสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร

ปัญหาในการจัดการความรู้

การดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้มักจะไม่ราบรื่นเสมอไป ส่วนใหญ่จะพบอุปสรรคปัญหาต่างๆ ซึ่ง บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, หน้า 57 - 58) กล่าวว่าองค์กรหลายแห่งมีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่ก็ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ เนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นหยุดชะงักลง และนั่นทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรลดลงไปด้วย ปัญหาเหล่านั้น ได้แก่

1. การยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมขององค์กร (Old Culture) องค์กรไม่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ขึ้นได้ บุคลากรยังคงรับรู้และทำตามวัฒนธรรมเดิมขององค์กร โดยไม่มีความคิดที่จะปรับเปลี่ยน เป็นการคล้อยตามอย่างอนุรักษ์นิยม (Conservative)
2. การมองเห็นแต่อดีต (Past Is Best) องค์กรหลายแห่งมีนโยบายที่จะก้าวไปข้างหน้า แต่ขณะเดียวกันก็ยังนึกถึงความสำเร็จเช่นในอดีต หลายครั้งที่ไม่กล้ากระทำการใด ๆ ที่ออกนอกกรอบที่ในอดีตสิ่งนั้นทำให้ประสบความสำเร็จ และทำให้ไม่ทราบถึงสถานะที่แท้จริงของตนเองในปัจจุบัน สุดท้ายก็จะหายไปเช่นเดียวกับอดีตที่ผ่านพ้นไป
3. การปิดกั้นคนรุ่นใหม่ (No Succession Plan) ผู้นำองค์กรหลายแห่ง หวังแทนตำแหน่งและอำนาจ มีการสนับสนุนแต่พวกพ้องของตน ทำให้การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การส่งต่ออำนาจเป็นไปแบบจำกัด การให้อำนาจแก่ทีมต่างๆ ไม่มากเท่าที่ควร ทำให้ผู้นำของทีมเกิดภาวะท้อทอย และลดตัวลงไปเป็นผู้ตามอีกครั้ง นำไปสู่การได้ผู้นำรุ่นใหม่ที่มีความสามารถที่แท้จริง และเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมขึ้นในองค์กร
4. รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) หลายองค์กรผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลการปรับเปลี่ยนเพื่อการจัดการความรู้ ผู้นำของทีมจัดการความรู้เป็นบุคคลที่มาโดยตำแหน่งซึ่งขาดความเป็นผู้นำที่ดี มีลักษณะผู้นำที่ไม่เอื้อต่อการเข้าถึงของสมาชิกในทีม เช่น ขอบสั่ง วางอำนาจ และยึดมั่นความคิดของตนเองว่าถูกต้องเสมอ หรือ ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ขาดทักษะในการยุติความขัดแย้งและประสานให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน เหล่านี้ล้วนทำให้การเกิดทีมเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพ
5. ผู้นำเกิดความท้อถอยที่จะสร้างองค์ความรู้ (Burning Situation) ผู้นำองค์กรในระดับต่างๆ เกิดภาวะท้อถอยต่อการกระตุ้นตัวเองและทีมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขาดแรงผลักดันให้เกิดการฝึกดีที่จะฝึกฝน เรียนรู้ใหม่ๆ นำไปสู่ภาวะท้อถอยของทีมด้วย และทำให้ทีมอจจจริยะไม่มีทางเป็นจริงได้

6. การติดต่อสื่อสารไม่ดี (Bad Communication) เป็นความผิดพลาดตั้งแต่แรกขององค์กรในการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรยังคงยึดในทัศนคติการทำงานแบบเดิมๆ และเกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกว่าต้องทำงานหนักขึ้นขาดความคุ้มค่าในการทุ่มเทเพื่องาน และเกิดการแพร่ขยายของความคิด ซึ่งอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความเป็นเลิศอยู่แล้วไปได้ในช่วงเวลาตัวเอง

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ มักพบปัญหาที่เกิดจากการยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมขององค์กร มองเห็นแต่อดีตไม่กล้าออกนอกกรอบ การปิดกั้นคนรุ่นใหม่ การขาดความเป็นผู้นำที่ดี และการติดต่อสื่อสารไม่ดี ซึ่งปัญหาเหล่านี้้องค์กรจึงควรมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และใช้ความรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบที่ทำได้ยาก แต่ผู้บริหารต้องการข้อมูลจากองค์ประกอบนี้มากที่สุดเพราะจะเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและระบบ ทำให้เกิดวงจรที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ตามที่กล่าวมาแล้ว ตัวประเมินที่ใช้ประเมินการจัดการความรู้มีหลายลักษณะ เช่น ประเมินด้านบุคลากร ประเมินด้านกระบวนการ รวมทั้งประเมินทรัพยากรด้านความรู้ เป็นต้น (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) และจากผลการประเมินผลลัพธ์ของการจัดการความรู้โดยฐานทัพเรือ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) ได้แบ่งการประเมินการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ประเมินระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)
2. ประเมินปัจจัยส่งออก (Output Measures)
3. ประเมินผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การประเมินผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน และทำการปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้การประเมินและผลจากการประเมินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้

ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการถูกมองว่าเป็นตัวแทนการประเมิน ความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ส่วนการประเมิน กิจกรรมนั้นจะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือ กระบวนการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการประเมินการจัดการความรู้สามารถกระทำได้หลาย ลักษณะ เครื่องมือ ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ นั้น ก็มีความแตกต่างกันไป ตามลักษณะของ การประเมิน เครื่องมือ The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในประเมินการจัดการความรู้ที่ The American Productivity & Quality Center (APQC) และบริษัท Arthur Andersen ร่วมกันจัดทำขึ้นในปี 1995 เพื่อช่วยให้ องค์กรประเมินตนเองว่า มีจุดแข็งและ โอกาสในการปรับปรุงด้านการจัดการความรู้เพียงใด โดยที่ KMAT ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือองค์กรในการประเมินระดับสูงในเบื้องต้นเพื่อที่จะทราบว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ดีเพียงใด ซึ่งช่วยชี้แนะทิศทางให้กับองค์กรในการมุ่งไปสู่ส่วนที่ ต้องการการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษเพื่อให้การจัดการความรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น KMAT เป็นเครื่องมือ ในการเทียบเคียง (Benchmarking) ที่เป็นการเปรียบเทียบระบบหรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ (System Measures) KMAT ได้นำเสนอแนวทางการประเมินซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเอื้อ 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ (Culture) เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ (Technology) และการวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) ซึ่งสามารถใช้ส่งเสริมการพัฒนา

ความรู้ในองค์กรผ่านทางกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) KMAT ได้ถูก พัฒนาขึ้นและนำไปใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ในบริษัท Arthur Andersen ประเทศ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัล The Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) ติดต่อกันถึง 3 ปี (MAKE เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในประเด็นการสร้าง แลกเปลี่ยน และการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น) หลังจากนั้น ก็ได้มีการนำเอา KMAT ไปใช้ในการทำ Knowledge Management Survey อย่างแพร่หลายใน ยุโรป สหรัฐอเมริกาและแคนาดา บริษัท Arthur Andersen ยังได้วางแผนที่จะแพร่กระจาย KMAT ออกไปยังเอเชียต่อไป

สำหรับในประเทศไทยนั้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำ KMAT มาแปลเป็น ภาษาไทยและปรับให้เหมาะกับบริบทแบบไทย และ ได้นำมาให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) ใช้เป็นแนวทางในการประเมินการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานของทาง ราชการในช่วงปลายปี พ.ศ. 2548

ในทำนองเดียวกัน จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552, หน้า 78) ได้กล่าวถึง การประเมินการจัดการความรู้ว่า การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์การควรจัดทำการประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) ที่องค์การตั้งไว้ทั้งนี้้องค์การสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์การของตนเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การได้ดังนี้

1. ใช้วิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT)

2. ใช้วิธีอื่น ๆ ในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น การนำข้อคำถามจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ในหมวด 4 เรื่องการจัดการความรู้มาเป็นหัวข้อในการประเมินองค์การ หรือการใช้แบบสอบถามรายงานการวิเคราะห์องค์การ เป็นต้น

สำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ หรือองค์การที่ยังไม่มีวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ ควรใช้เครื่องมือ KMAT และการประเมินควรเป็นการระดมสมองกันภายในองค์การ โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขตการจัดการความรู้ และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่เลือกไว้ และผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องอย่างถูกต้องเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

สรุปได้ว่า ผลที่ได้จากการประเมินการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถทำแผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินและส่งผลให้เป้าหมายการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนเวียงแหงวิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาการศึกษาที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

รัตน์ เทียงตรง (2548, หน้า 84 - 85) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลคารารักษ์ พบว่า

บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยส่วนรวมมีทักษะต่อการจัดการความรู้ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารส่วนมากใช้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน และได้จัดทำกลยุทธ์โดยใช้ศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ให้เป็นประโยชน์กับโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สำหรับด้านกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียนส่วนใหญ่ได้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยของความรู้แล้วได้เติมเต็มความรู้นั้นโดยกระบวนการที่ชัดเจน ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ส่วนมากได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้ไว้ โดยเฉพาะ กำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม ท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้ด้านการวัฒนธรรม การจัดการความรู้ พบว่า โรงเรียนได้ตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้คือการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่บุคลากรและนักเรียนมากที่สุด โดยสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรโรงเรียนด้วยการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเน้นการมีส่วนร่วม และโรงเรียนถือว่าการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบของทุกคนโดยมีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ โรงเรียนมีสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคนเป็นศูนย์กลางมากที่สุดโดยสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยีงบประมาณ และบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน รองลงมาคือโรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนสื่อสารและเชื่อมโยงได้อย่างทั่วถึง พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้ โดยได้ประสานงาน สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูงสามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากร เพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผล ประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาคูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น และโรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยบุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นระบบเชื่อมโยงกันซึ่งให้ข้อมูลที่เป็นจริงเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ทันที

ขณะที่ กิตติญาภรณ์ ชูขลา (2549, หน้า 72 - 73) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอนองหิน จังหวัดเลย พบว่า เทศบาลตำบลหนองหินมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ

แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากการใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้เทศบาลตำบลหนองหินมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ “พร้อมใช้” เกิดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหินเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

ในปีเดียวกัน สิริกร เดียวสกุล (2549, หน้า 72 -73) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในเกณฑ์สูง มีการใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน สร้างทีมจัดการความรู้ ซึ่งแจ้งถ่ายทอดวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กรให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบอย่างทั่วถึง มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจัดการความรู้อย่างตั้งใจ ให้เกียรติและยกย่องชมเชยต่อสมาชิกที่มีจัดการความรู้ ให้บุคลากรได้ทดลองนำนวัตกรรมหรือแนวทางปฏิบัติใหม่มาใช้ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา และให้มีการรวบรวมบันทึก จัดเก็บองค์ความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ การสื่อสารระหว่างบุคลากร ไม่มีประสิทธิภาพ และนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน

ในทำนองเดียวกัน ขวลิขิต ขอดศิริ (2550, หน้า 57 - 62) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่พบว่า มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักเรียน ขอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนครูพัฒนาตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูในด้านวิชาการ จัดการความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้ เผยแพร่ความรู้ที่ตนเองสร้างขึ้นให้แก่เพื่อนครู เชิญตัวแทนจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ มาจัดการเรียนการสอนร่วมกันในโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารพัฒนาองค์การด้านความรู้และนวัตกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การศึกษาในปัจจุบัน จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับโดยไม่ปิดกั้นความคิด ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ทุกครั้งที่มีโอกาสนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมกลับมาพัฒนาตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่น สร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองเสมอ ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลืองานวิชาการแก่เพื่อนครูด้วยกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาโรงเรียน



นอกจากนี้ เตือนใจ รักษาพงศ์ (2550, หน้า 85 - 86) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการส่วนใหญ่มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการความรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้ระบุนวัตกรรม พัฒนาความรู้ สร้างความรู้ จัดความรู้อย่างเป็นระบบ บุคลากรเข้าถึงความรู้ แบ่งปันความรู้ และเกิดการเรียนรู้ ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง การวัดผลประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับทีมครูจัดการความรู้งาน โดยผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

ทางด้านของ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550, หน้า 89 - 92) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้และวิธีการ กระบวนการขั้นตอนในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันและมีโอกาสสู่ความเป็นเลิศได้ องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด องค์กรมีการสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม เรียนรู้ ส่วนภาพสะท้อนด้านวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ชัดเจน อาจเกิดจากนโยบายหรือเป้าหมายในด้านการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ โดยยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายอื่น ๆ ที่มีความเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์กร สร้างความเป็นหมู่คณะ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเชื่อมั่นการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ความเอาใจใส่ ดูแลสังสรรค์และมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคลากรยังขาดการรับรู้และเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ไม่มีการนำความรู้มารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ไม่สามารถสืบค้นหรือหาประโยชน์ต่อการถ่ายทอดความรู้ได้ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงภายใน และภายนอกองค์กรแต่ยังไม่มีการใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ระบบงานที่ถูกต้องรวดเร็ว ตลอดจนเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ จึงยังไม่เกิดภาพที่เด่นชัด และไม่มีทั้งในและนอกองค์กร

ในขณะที่ รัตนภรณ์ มูรี (2550, หน้า 78 - 79) ได้ศึกษาสมรรถนะของการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนหลักสูตรสองภาษา โรงเรียนในเครือสารสาสน์พบว่าครูผู้สอนหลักสูตรสองภาษาส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ทุกด้านได้แก่ด้านการจัดทำแผนการเรียนรู้ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่อการเรียนรู้และด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือสารสาสน์ทุกโรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการจัดอบรมครูใหม่ทุกปีการศึกษาให้รับทราบนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีการติดตามกำกับและนิเทศการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบประเมินผลการเรียนการสอนของครูสม่ำเสมอ

ส่วน อมรทิพย์ เจริญผล (2550, หน้า 155 - 156) ได้ศึกษาการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการความรู้ด้านการตรวจสอบความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวิเคราะห์การเลื่อนไหลของความรู้ การกำหนดความรู้ที่ต้องการและจัดทำรายงานความรู้ และการทำแผนที่ความรู้ โดยมีการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบหลัก คือ การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างความเข้าใจ โดยมีการดำเนินการตามตัวแปร ซึ่งการใช้แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาไม่ได้เป็นตัวบอกลักษณะของการจัดการความรู้ทั้งในด้านการตรวจสอบความรู้และกระบวนการจัดการเรียนรู้

ในปีถัดมา พิชชานันท์ สุริยรัตน์ (2551, หน้า 74 - 76) ได้ศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้พบว่า ส่วนมากมีบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ที่เอื้อต่อพัฒนาการจัดการความรู้ องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้บริหารทางการแพทย์ สามารถใช้ผลจากการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน สัมฤทธิ์ โคตรโสภ (2551, หน้า 128 - 129) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โรงเรียนหัวเรือพิทยาคม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การจัดการความรู้สามารถสร้างคลังความรู้ในด้านเทคนิคการสอนวิทยาศาสตร์ การใช้อุปกรณ์วิทยาศาสตร์ และเทคนิคการทำโครงงานวิทยาศาสตร์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ขึ้นได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของครูได้

สำหรับ เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ (2551, หน้า 203 - 204) ได้ศึกษาการพัฒนา นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การทางการศึกษาดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง พบว่า รูปแบบ การจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 95 แห่ง แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ ซึ่งมี องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และคลังความรู้เพื่อการใช้และ เผยแพร่ กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการตามต้นแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และกลุ่มที่สาม เป็นรูปแบบผสมผสานแนวคิดกลุ่มที่หนึ่งและสองเข้า ด้วยกัน ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เห็นเด่นชัดจากองค์กรที่ปฏิบัติได้ดีเลิศ ได้แก่ ความพร้อมและ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำจัดการความรู้ การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่วนการแพร่ขยายการจัดการ ความรู้ไปสู่องค์กรอื่นเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการแพร่ขยายทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร โดยใช้ การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเว็บไซต์และบล็อกไซต์

นอกจากนี้ กริชเพชร โสภาพ (2552, หน้า 103 - 104) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการ ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำลูกกา จังหวัด ชัยนาท พบว่า มีการจัดการความรู้ตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ และรูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก ได้กำหนดเป็นแผนภูมิ ง่ายต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ และสามารถ นำเสนอได้ง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีการบ่งชี้ความรู้ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้จากการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน และต้องสำรวจความรู้ที่จำเป็น สำรวจความรู้ที่มีอยู่ใน สถานศึกษาว่ามีอะไรบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด สร้างและการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์กับ ขั้นตอนบ่งชี้ความรู้เพราะจะต้องสร้างและแสวงหาความรู้ตามที่ได้บ่งชี้ไว้ นำความรู้มาประมวลผลและ กลั่นกรองให้ได้ความรู้ที่มีประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ นำความรู้เหล่านั้นมาจัดการ และเก็บไว้ให้เป็นระบบ เมื่อความรู้ถูกจัดให้เป็นระบบก็จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็จะง่ายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ความรู้ที่ได้ก็ให้ย้อนกลับไป เริ่มปฏิบัติตามขั้นตอนแรกและปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และให้เป็นวงจรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะ ว่าต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพและความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ต้อง มีการบันทึกรายละเอียดในความรู้ที่บ่งชี้ให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและให้แยกเป็น สัดส่วน ในการปรับปรุงเอกสารทุกอย่างจะต้องมีการระดมความคิดเห็น และจัดให้มีการสัมมนา

เพื่อให้ได้รูปแบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการบันทึกและเรียนรู้การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและให้เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเดียวกัน การเข้าถึงความรู้ ต้องจัดให้มีระบบที่จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องจัดทำเว็บบล็อกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการใช้งานอย่างเพียงพอ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และ กำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ การปฏิบัติตามขั้นตอน แต่ละขั้นตอน ให้สร้างความเข้าใจในรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรตระหนักและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนการจัดการความรู้

ขณะเดียวกัน น้าทิพย์ เสมอเชื้อ (2552, หน้า 73 - 81) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่าการจัดลำดับทั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ มีความแตกต่างกัน โดยมีปัจจัยทางด้านองค์ประกอบ คือ ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

ในทำนองเดียวกัน บุญเรือน กิจสะสม (2552, หน้า 80 - 81) ได้ศึกษาการยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า การยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ทั้ง 3 ขนาดในภาพรวม มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ยอมรับการจัดการความรู้แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีอัตรากำลังในการปฏิบัติงานสามารถระดมความรู้ที่มีอยู่ในสถาน ศึกษา และนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก อีกทั้งสถานศึกษาขนาดใหญ่ยังมีปัจจัยเกื้อหนุนในด้านอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุนในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

สำหรับ พิทักษ์ ศรีชัย (2552, หน้า 57 - 58) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา พบว่าส่วนมากมีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ กิจกรรมระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงานหรือปัญหาของโรงเรียน รวมทั้งมีการจัดประชุมหรือกิจกรรมสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ของคณะครู มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้า มีการ

จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมหรือจัดตั้งทีมข้ามสายงาน

ปีถัดมา ขวัญจิรา ภูครองตา (2553, หน้า 82 - 84) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า โรงเรียนมีนโยบายพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่นการส่งครูเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนา เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบ LAN และ Wireless LAN ในการค้นหาข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการแจ้งในที่ประชุม เล่าสู่กันฟัง ประชาสัมพันธ์จัดทำป้ายนิเทศ ตีพิมพ์เอกสารแจก จัดทำวารสาร และมีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการจัดนิทรรศการทางวิชาการ แต่พบปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้คือครูบางคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความรู้ความเข้าใจ มีการะงานมากเกินไป ไม่ให้ความสำคัญ และวัสดุอุปกรณ์ หนังสือ คู่มือเอกสาร คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ระบบอินเทอร์เน็ตล่าช้า ขาดงบประมาณสนับสนุน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ต้องมีการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเวียงแหงวิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2553 เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนต่อไป