

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

1.2 ระดับของความรู้

1.3 ประเภทของความรู้

1.4 ธรรมชาติความรู้

2. การจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.3 เป้าหมายของการจัดการความรู้

2.4 แนวทาง รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดการหาความรู้

2.5 หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

2.6 การจัดการความรู้อย่างง่าย

2.7 การดำเนินการจัดการความรู้

2.8 พลังของการจัดการความรู้

2.9 การบันทึกผลหลังการปฏิบัติ(AAR)

2.10 สามยุคของการจัดการความรู้

2.11 วงจรการจัดการความรู้

2.12 รูปแบบการจัดการความรู้

2.13 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

2.14 โครงสร้างการจัดการความรู้

2.15 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

3. องค์กรชุมชน

3.1 องค์ความรู้ขององค์กรชุมชน

3.2. การบริหารจัดการองค์กรชุมชน



4. การพัฒนารูปแบบ

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

4.2 การวิจัยและพัฒนารูปแบบ

5. เทคนิคการศึกษาชุมชน

5.1 การจัดทำแผนแม่บทชุมชนเพื่อบริหารจัดการความรู้ของกลุ่มองค์กรชุมชน

เป้าหมาย

5.2 เครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์แบบประชานิยม

5.3 ตัวชี้วัดองค์กรชุมชน

5.4 ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี

5.5 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความรู้

ความรู้ที่นำเสนอในครั้งนี้ประกอบด้วย 4 เรื่องหลัก คือ ความหมายของความรู้ ระดับของความรู้ ประเภทของความรู้และธรรมชาติความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของความรู้

เกษม วัฒนชัย (2544 : 39) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือความรู้ ความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้น บนฐานของความรู้เดิมที่มีอยู่ ความรู้ใหม่จึงเกิดจากฐานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

วิจารณ์ พานิช (2547 : 4-5) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายทัศนะดังนี้

1) ความรู้ คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น

2) ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

3) ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

4) ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้

5) ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ



เซนเก้ (Senge. 1990 : 3) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ

ราช (Raj. 1996 : 239) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา และได้รับจากประสบการณ์

ดาเวนพอร์ท (Davenport. 1997 : 8) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้เชิงอย่างซ้ำของการเป็น การประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวม เข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะตั้งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงตั้งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

ดาเวนพอร์ท และพรูซัค (Davenport and Prusak. 1998 : 53) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการผสมผสานกันของประสบการณ์ ค่านิยม บริบท สารสนเทศ และการรู้แจ้งที่ซ้ำของ ทำให้เกิดกรอบงานสำหรับการประเมินค่า และการประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในจิตใจของผู้ที่รู้

บรูกกิง (Brooking. 1999 : 123) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้ชัดแจ้ง เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นโดยถูกนำไปประยุกต์ได้โดยบุคคล อาศัยข้อมูล ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจ

2. ระดับของความรู้

ความรู้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 59)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็อาจจะใช้ได้ผล หรือใช้ไม่ได้ผล

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีและมีประสบการณ์การทำงานผ่านมาระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง



ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ
ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

3. ประเภทของความรู้

มีผู้จำแนกประเภทความรู้แตกต่างหลายทัศนะ ได้แก่

นฤมล พุกยศศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 61-62) แบ่งความรู้
ออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
 2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
 3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏ โดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
 4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
 5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
 6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ เห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ
 7. ความรู้เชิงปรัวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
 8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้
- ซอยจำแนกประเภทความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้(พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 22)

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge)
จัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่ได้มาจากการประสบการณ์ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา และการฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือคำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ



2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

راجจำแนกความรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Raj, 1996 : 160)

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถจัดการได้ด้วยเทคโนโลยีได้

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญลักษณ์และการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

ไทวานาจำแนกความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (Tiwana, 2000 : 67)

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน

2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่างๆ

3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กร หรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

สรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอกเช่นประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ กรอบแนวคิด และ 2) ความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) มีการบันทึกไว้เป็นสื่อทั่วไปสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบเอกสารทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ วารสาร ตำรา รายงานการวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และเว็บไซต์



4. ธรรมชาติความรู้

ความรู้มีอยู่ทั่วไปในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ในตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือ แฟ้มอยู่ในองค์กร ตัวผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบัน และสังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคม ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่และในการที่จะบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้

4.1 วัฏจักรความรู้

ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักรแบบเวียน บังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่นอาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศหรือเริ่มต้นที่ความรู้ ตามแนวคิดของสจ๊วต ดังภาพประกอบ 1 (Stewart. 1997 : 278)



ภาพประกอบ 1 เส้นทางของ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ จำแนกได้ 3 เส้นทาง

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

เส้นทางที่ 2 สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่สารสนเทศ เมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้จะกลายเป็นข้อมูลในสถานการณ์ใหม่และเมื่อข้อมูลนำมาผนวกกับบริบทก็จะกลายเป็นสารสนเทศใหม่

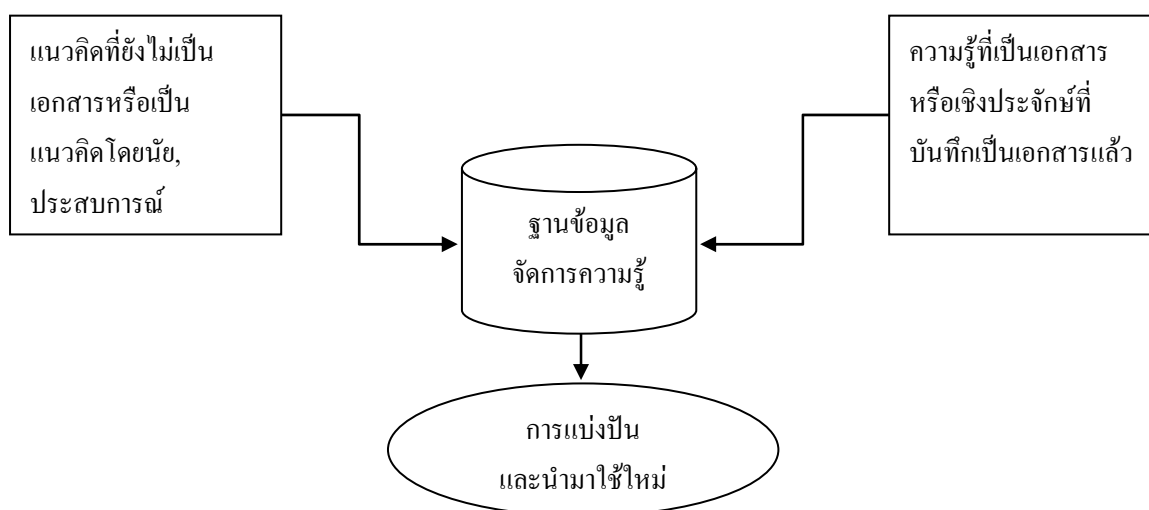
เส้นทางที่ 3 ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ความรู้ในฐานะที่เป็นข้อมูลเริ่มต้น เมื่อข้อมูลนั้นได้ผนวกด้วยบริบท จะเปลี่ยนสภาพเป็นสารสนเทศ และเมื่อนำสารสนเทศมาผนวกกับความเข้าใจ ข้อมูลจะถูกพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ต่อไป



จากแนวคิดของ สจ๊วต สรุปได้ว่า ระดับการรับรู้ข้อมูล สารสนเทศและ ความรู้ ของบุคคลและสถาบันอาจมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ความรู้ของบุคคลหนึ่งหรือสถาบัน หนึ่งอาจจะเป็นแค่เพียงข้อมูล หรือ สารสนเทศของอีกบุคคลหนึ่งหรือสถาบันหนึ่งเท่านั้น

4.2 เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์หลักของการทำโครงการจัดการความรู้ นั้น นอกจากจะต้องสร้าง วัฒนธรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้แล้วยังจำเป็นต้องสร้างแหล่งจัดเก็บความรู้ และ ปรับปรุงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งความรู้นั้นมีทั้ง ความรู้ที่บันทึกไว้ในรูปแบบต่าง ๆ และความรู้ที่ยังไม่ได้บันทึกไว้ ดังภาพประกอบ 2 (นำทิพย์ วิภาวิน. 2547 : 33 ; อ้างอิงมาจาก ฮันนี่คัตต์. 2544 : 184)



ภาพประกอบ 2 แหล่งจัดเก็บความรู้

เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและ แหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นการสื่อสารข้อมูลทั่วโลก และอินเทอร์เน็ตเป็นการสื่อสาร ข้อมูลภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกับอินเทอร์เน็ต
2. เทคโนโลยีความร่วมมือ/การใช้งานร่วมกัน เช่น โปรแกรมการทำงาน เป็นกลุ่ม ได้แก่ กรู๊ปแวร์ (Groupware) เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบ เครือข่ายขึ้น มีการสื่อสารการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชุมร่วมกัน ส่วนโปรแกรมการ บริหารโครงการ (Project Management Tools) เป็นเครื่องมือในการทำงานตามโครงการการติดตาม ผลความคืบหน้าของโครงการและการรายงานผล

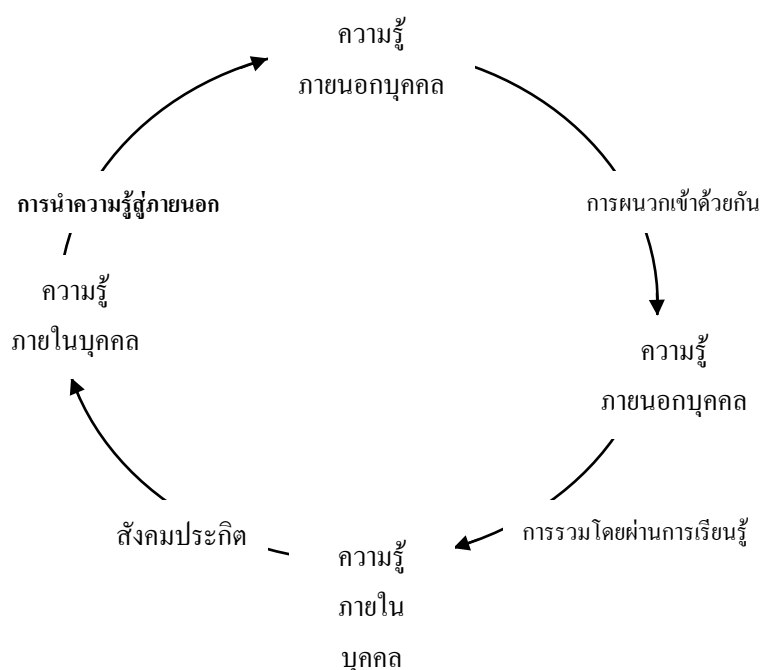


3. เทคโนโลยีการจัดเก็บความรู้ เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล เหมือน ข้อมูล (Data Mining) ตัวอย่าง การทำงานของเหมืองข้อมูล เป็นวิธีการดึงข้อมูลจากแหล่งจัดเก็บ ข้อมูลในคลังข้อมูล (Data Warehouse) มารวบรวมและแสดงผลในรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ดัง เหมืองข้อมูลกับระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Systems)

4.3 ปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล ตาม แนวคิดและสมมุติฐานของ โนนากะและทาเกอุชิ ดังภาพประกอบ 3 (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 95) จำแนกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. นำความรู้ภายในบุคคลสู่ภายนอก (Externalization)
2. ผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนภายนอกเข้าด้วยกัน (Combination)
3. รับความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในบุคคล (Internalization)
4. รับความรู้ภายในสู่ภายใน (Socialization)



ภาพประกอบ 3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล

จากโครงสร้าง แสดงให้เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับ ความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการการรวมความรู้เข้าด้วยกัน คือ การใช้เทคโนโลยี ช่วยในการจัดระบบระเบียบของความรู้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายใน



บุคคลเกิดขึ้นโดยกระบวนการการรวมความรู้ภายในตน คือ เรียนรู้ผ่านทางเทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลโดยกระบวนการสังคมประกิต คือ เรียนรู้ผ่านทางบุคคล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการนำความรู้ออกสู่ภายนอก คือ ด้วยการนำความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์แล้วภายในตน เผยแพร่ออกสู่ภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย

4.4 การสื่อสารกับชนิดของความรู้

โนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 284) ได้ใช้การสื่อสารเป็นตัวจำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ภายนอกและภายในตัวบุคคล โดยให้เหตุผลว่าความรู้ภายนอกบุคคลสื่อสารได้ง่ายและสามารถแปลงเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ส่วนความรู้ภายในบุคคลแสดงให้เห็นได้ยากกำหนดโครงสร้างได้ยาก และสื่อสารได้ยาก ในเรื่องเดียวกัน เอปส์เตียน (Epstein) เสนอความเห็นว่าการจำแนกความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคลโดยพิจารณาเฉพาะการสื่อสารนั้นยังไม่ชัดเจนเพียงพอ เขาได้ยกตัวอย่างให้เห็นว่า ความสามารถในการเล่นเปียโนซึ่งจัดได้ว่าเป็นความรู้ภายในบุคคล ครูผู้สอนเปียโนสามารถที่จะสอนให้บุคคลอื่นเล่นเปียโนได้โดยการสื่อสารระหว่างคนกับคน ขณะเดียวกันหนังสือหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็สามารถสอนให้เล่นเปียโนได้เช่นกัน โดยการสื่อสารระหว่างคนกับสื่อ ทำนองกลับกัน ความรู้ภายนอกบุคคลบางครั้งก็ยากที่จะสื่อสารให้เข้าใจได้เพราะบางครั้งภาษาและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรค ดังนั้นแม้การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับความรู้ แต่ไม่อาจกล่าวได้อย่างเด็ดขาดว่าสมนัย (equivalent) กันกับรูปแบบหรือชนิดของความรู้

สรุปได้ว่าการสื่อสารความรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์กร และระหว่างองค์กรกับองค์กร สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสนทนาแบบเห็นหน้ากันโดยตรง (face-to-face) การสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรจึงมีความสลับซับซ้อนยิ่งต้องใช้วิธีการสื่อสารที่เรียบง่าย การสื่อสารเพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในบุคคลนั้น วิธีการที่ได้ผลที่สุดคือการสนทนาระหว่างบุคคล สำหรับความรู้ภายนอกบุคคล การสื่อสารที่ได้ผลดีที่สุดคือการเข้าถึงความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารความรู้ อินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์

4.5 ความรู้กับการรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ในตัวบุคคล ตำรา วารสาร นิตสาร หนังสืออ้างอิง อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ และ ในสื่ออื่นๆ ส่วนการรู้นั้นเป็นสภาพการรับรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่ผู้สอนแนะนำหรือสั่งสอนให้แก่ผู้เรียนใช้ในการแสวงหาความรู้ หรือ เกิดจากการที่ผู้เรียนมีความอยากรู้และแสวงหาสิ่งที่อยากรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จึงเป็นศิลปะของการรู้ อย่างน้อยก็รู้จักใช้สามัญสำนึกให้เกิดประโยชน์ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543 : 76)



ในยุคแรก ๆ แม้ความรู้ของมนุษย์จะมีอยู่อย่างจำกัด แต่ความรู้ของมนุษย์ก็มักจะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตและทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นและเกิดประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติใช้ ทั้งนี้เพราะไม่ใช่เป็นการรู้แบบการรู้จำ แต่เป็นการรู้แบบการเข้าใจ

ซัยอนันต์ สมุทวณิช (2543 : 76-77) อธิบายถึงการรู้ของบุคคลว่า แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

- 1) การไม่รู้ว่ามีไม่รู้ เป็นสภาวะสุดโต่งที่ไม่ก่อให้เกิดการเข้าถึงตัวความรู้ได้
- 2) การไม่รู้ว่ามีรู้ เป็นสภาวะของบุคคลที่เขารู้แต่ระลึกไม่ได้เป็นเรื่องของจิตใต้สำนึก
- 3) การรู้ว่ามีไม่รู้ เป็นสภาวะที่อาจก่อให้เกิดการรู้หรือไม่รู้ได้ ขึ้นอยู่กับบุคคลมีความอยากที่จะจัดการไม่รู้นั้นมากน้อยเพียงใด
- 4) การรู้ว่ามีรู้ เป็นสภาวะอุดมคติซึ่งเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ นั่นคือการรู้จักตนเอง

สจ๊วต ได้กล่าวถึงสภาวะการของการรู้และไม่รู้ ซึ่งก่อให้เกิดสภาวะของความรู้ และช่องว่างแสดงเป็นตารางเมตริกซ์ ดังในตาราง 1 (Stewart. 1997 : 135)

ตาราง 1 ตารางเมตริกซ์ของการรู้-ไม่รู้

	รู้	ไม่รู้
รู้	ความรู้ที่คุณรู้ว่าคุณมี (ความรู้ที่ชัดเจน)	ความรู้ที่คุณรู้ว่าคุณไม่มี (ช่องว่างแห่งความรู้)
ไม่รู้	ความรู้ที่คุณไม่รู้ว่าคุณมี (ความรู้ซ่อนเร้น)	ความรู้ที่คุณไม่รู้ว่าคุณไม่มี (ช่องว่างแห่งการความรู้สุดโต่ง)

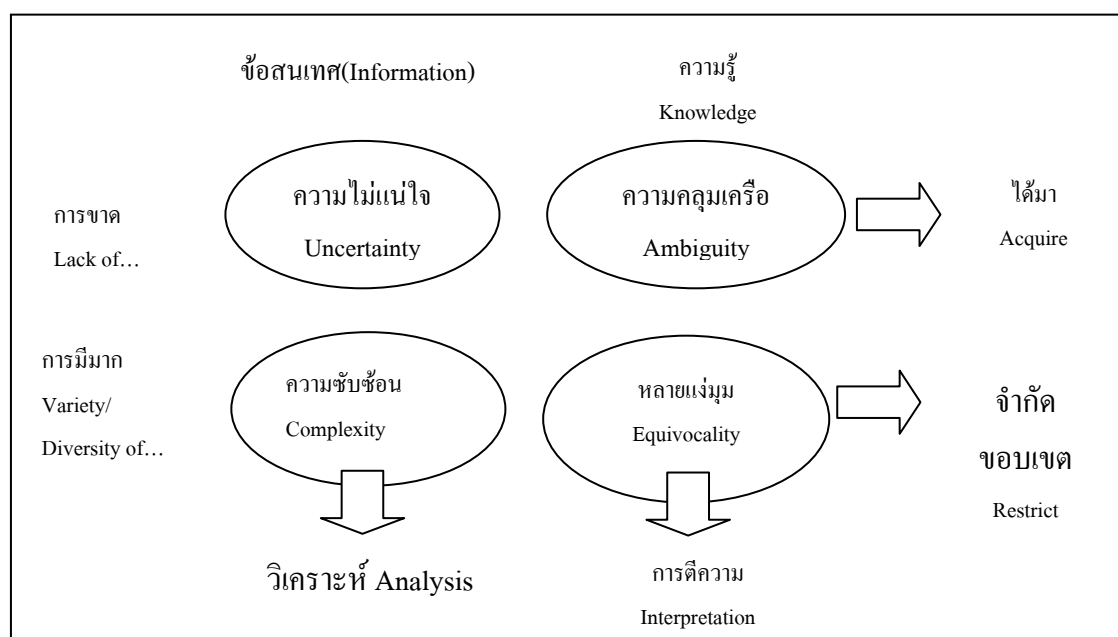
จากตาราง 1 สรุปได้ว่า การรู้ว่ามีรู้จะนำไปสู่การนำความรู้ที่ชัดเจนไปใช้ ประโยชน์การรู้ว่ามีรู้นำไปสู่การแสวงหาความรู้ การไม่รู้ว่ามีรู้จะต้องมีสิ่งแวดล้อมภายนอกกระตุ้นให้เกิดการระลึก ส่วนการไม่รู้ว่ามีไม่รู้เป็นสภาพที่แก้ไขได้ยากที่สุด เนื่องจากต้องแก้ไขทั้งด้านพันธุกรรมและด้านสภาพแวดล้อมภายนอก



4.6 ปัญหาความรู้

เมื่อพิจารณาที่ตัวความรู้ที่จะนำไปใช้กับองค์กรนั้น จำแนกได้ 4 ประการคือ (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 23-24 ; อ้างอิงมาจาก Zack. 1999)

- 1) ความไม่แน่ใจ(Uncertainty) เกิดจากการที่มีข้อสนเทศไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ดี แนวทางแก้ไขคือ การจัดหาข้อสนเทศที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้เพียงพอ หรือใช้ความรู้เชิงสถานการณ์เพื่อ ทำนาย อ้างอิง ประมาณ หรือ สันนิษฐานข้อเท็จจริงในส่วนที่ขาดหายไปของข้อสนเทศ
 - 2) ความซับซ้อน (Complexity) เกิดจากที่ข้อสนเทศสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากมาย ยุ่งเหยิงสับสน จนยากที่จะทำความเข้าใจ แนวทางแก้ไขคือลดความซับซ้อนของข้อสนเทศ โดยจัดแยกออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ภายนอกของแต่ละกลุ่มเชื่อมโยงกัน จะทำให้ช่วยภาพรวมของความสัมพันธ์ชัดเจนขึ้น
 - 3) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เกิดจากการขาดกรอบความคิดสำหรับแปลความหมายของข้อสนเทศ แนวทางแก้ไขคือการสร้างให้เกิดกรอบแนวคิด โดยการนิยามสถานการณ์อย่างมีความหมาย การคิดทบทวนซ้ำหลายรอบ การตั้งสมมุติฐานและตรวจสอบสมมุติฐาน การสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความคิดและสติปัญญา
 - 4) ความไม่ลงรอย (Equivocality) เกิดจากการที่มีกรอบความคิดที่ขัดแย้งกัน แนวทางในการแก้ไขเช่นเดียวกันกับการแก้ปัญหาความคลุมเครือ
- ปัญหาความรู้ 4 ประการ สรุปได้ดังภาพประกอบ 4 (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Zack. 1999)

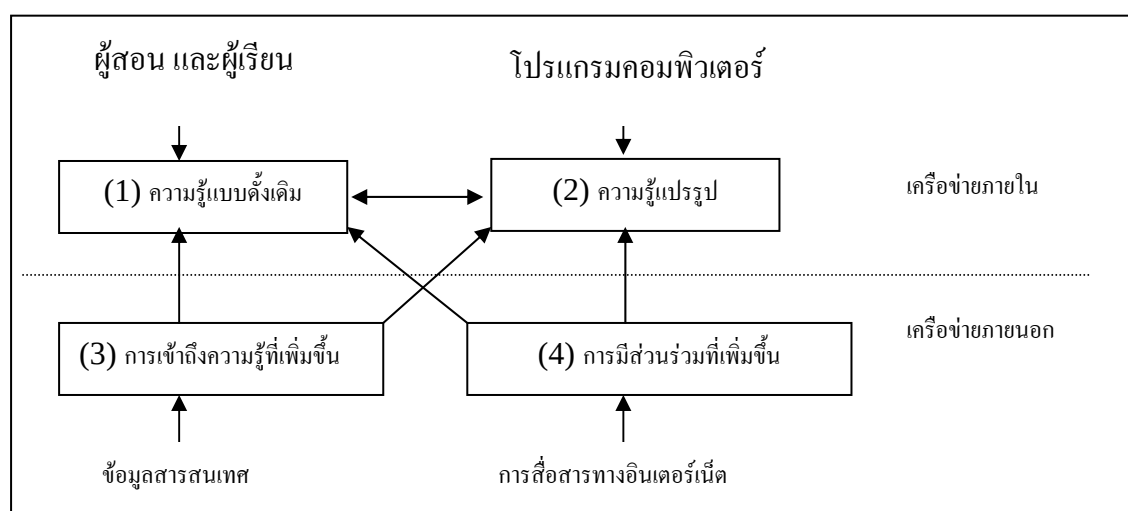


4.7 สายโซ่คุณค่าแห่งความรู้

มนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างให้เกิดคุณค่าตลอดเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จึงเกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงระหว่างคนกับสถาบัน กล่าวคือ แนวคิดพื้นฐานนี้ได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตความรู้ ที่แผ่ขยายกว้างขวาง ทั้งในแวดวงการศึกษาและธุรกิจ คุณค่าแห่งความรู้ทั้งหมดล้วนมีที่มาจากพลังแห่งความรู้ที่ร้อยเรียงเป็นสายโซ่คุณค่าแห่งความรู้ (Knowledge Value Chains) ในรูปแบบของกิจกรรมในด้านต่างใด ๆ และกระบวนการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กรยุคใหม่ที่มุ่งใช้ทุนมนุษย์และทุนปัญญาเป็นทรัพยากรอันสำคัญ มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหาแต่ทุนทางการเงินและทุนทางเทคโนโลยี

สายโซ่แห่งคุณค่าความรู้ประกอบด้วยรูปแบบความรู้ 4 รูปแบบ ดังภาพประกอบ 5 ซึ่งนำมาร้อยเข้าด้วยกัน ได้ดังนี้ (วีรยุทธ มาณะศิรินันท์, 2542 : 65)

- 1) ความรู้แบบดั้งเดิม (Traditional Knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยวิธีเดิม ๆ ที่เป็นอยู่ ซึ่งได้แก่การวิจัยและการสอน
- 2) ความรู้เปลี่ยนผ่าน (Transformed Knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกเปลี่ยนผ่านโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่เครื่องมือวิเคราะห์ ตัวกลั่นกรองข้อมูล
- 3) ความรู้เข้าถึง (Accessed Knowledge) คือ ความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากผลของเทคโนโลยีสื่อสาร
- 4) ความรู้ร่วมมือ (Interaction-based Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกับผู้เรียนคนอื่นโดยทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น การได้รับมุมมองใหม่ of ความรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่อันเกิดจากการร่วมงานเป็นกลุ่มผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์



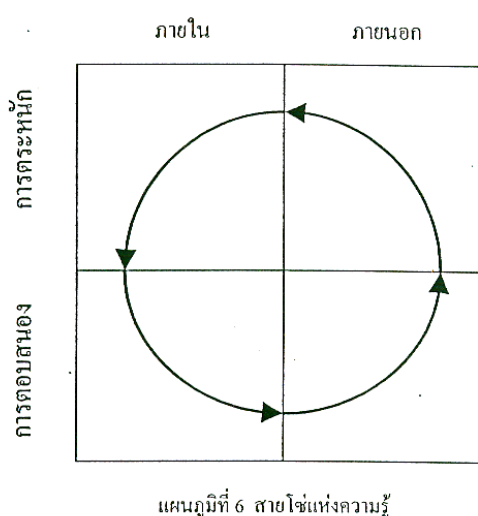
ภาพประกอบ 5 สายโซ่แห่งคุณค่าความรู้



สปิเนลโล (Spinello. 1998 : 4-14) กล่าวถึงสายโซ่แห่งความรู้
ประกอบด้วยความรู้ 4 ประการ คือ

- 1) การตระหนักรู้ภายใน (Internal Awareness)
- 2) การตอบสนองภายใน (Internal Responsiveness)
- 3) การตระหนักรู้ภายนอก (External Awareness)
- 4) การตอบสนองภายนอก (External Responsiveness)

สายโซ่แห่งความรู้ ดังภาพประกอบ 6 (Spinello. 1998 : 4)



ภาพประกอบ 6 สายโซ่แห่งความรู้

จากภาพประกอบ 6 ได้อธิบายถึงวงจรสายโซ่ความรู้ โดยเริ่มจากการตระหนักรู้ภายนอก ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กร ที่ดูดซับข้อสนเทศแล้วแปลงเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ ขั้นตอนนี้จะสะท้อนถึงข้อความจริงที่การตัดสินใจเชิงเหตุผล เริ่มต้นด้วยการรับรู้สิ่งแวดล้อมของบุคคล สำหรับการตระหนักรู้ภายนอกนำมาสู่การตระหนักรู้ภายในนั้น ขั้นตอนนี้เป็นการจัดโอกาสภายนอกให้สอดคล้องกับทรัพยากรภายใน สร้างความเข้าใจขององค์กรเกี่ยวกับความตระหนักในตนเองและความสามารถที่จะเก็บรักษาและเผยแพร่ความรู้ที่มีถูกพัฒนาขึ้นภายในองค์กร หรือได้รับเข้ามาจากภายนอกองค์กร จากการตระหนักรู้ภายในก่อให้เกิดการตอบสนองภายใน ซึ่งต้องการทิศทางการกระทำ ความเป็นอิสระและโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อเนื่อง ด้านการตอบสนองภายนอกซึ่งเป็นลูกโซ่ถัดจากการตอบสนองภายใน เป็นการนำผลผลิตสู่ภายนอก การตอบสนองภายในและการตอบสนองภายนอกจะต้องเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากที่สุดเท่าที่จะมากได้



การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่นำเสนอในครั้งประกอบด้วย 15 เรื่องหลัก คือ ความหมายองค์ประกอบ เป้าหมาย แนวทาง รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้อย่างง่าย การดำเนินการจัดการความรู้ พลังของการจัดการความรู้ การบันทึกผล หลังการปฏิบัติ (AAR) สามยุคของการจัดการความรู้ วงจรการจัดการความรู้ รูปแบบการจัด การความรู้ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โครงสร้างการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายทัศนะแตกต่างกัน ดังนี้

ประเวศ วะสี (2545 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จ ผล จัดการให้ประเมิณผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2546 : คำนำ) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบที่จะทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการความรู้จึงเป็นการขยายแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ภาคธุรกิจและภาคการศึกษาควรจะนำไปใช้พัฒนางานองค์กรและบุคลากร ซึ่งจะทำให้คุณภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2548 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน และกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่



1) การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กร เกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรม และสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลของ องค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่ องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่า องค์กร มีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

การจัดการความรู้ (Nanoka and Takeuchi. 1995 : 57-59)หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรในรูปอุปไมย คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ในลักษณะการสร้างสรรค์ความรู้และการจัดการที่เกิดผลจากการปฏิบัติ(holistic)ทุกอย่างสัมพันธ์กันอย่างธรรมชาติ ความรู้ที่เรียบง่ายมีการยกระดับ เกิดความชัดเจนในรูปแบบญาณวิทยา (epistemological) เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและการดำเนินงานใหม่ ๆ ขององค์กร

เดวี สโนเดน (Dave Snowden. 2003 : 10) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม แบ่งออกได้ 3 ลักษณะคือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภทชัดเจน(Explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ การนำเสนอเล่าสู่การฟังไม่เน้นว่าจะเป็นเชิงคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นเหมือนการเล่านิทาน ถือเสมือนว่าเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ (Knowledge Assets)



3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

เฮนรีและฮัฟเพด (Henrie and Hedgepeth. 2003 : 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร กลุ่มชุมชน มีการสร้างความรู้ที่เหมาะสม ตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 3) มีดังนี้

2.1 การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data)

เป็นข้อสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่าความดี ความงาม

2.2 ระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องาน องค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล

2.3 กระบวนการแปลหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความ หรือจัดรูปแบบ (Pattern) ภายใต้กรอบบริบท (Context) ของเรื่องนั้น ๆ

2.4 ในระดับข้อสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ (ให้เหมาะสมและชวนใจผู้ใช้) จัดเก็บ ให้บริการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์



2.5 กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในและกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อสนเทศมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้ที่ได้นั้นอาจมีพลังในระดับการทำนาย

2.6 ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลายๆ ทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข

2.7 เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นข้อสนเทศ และความรู้ สำหรับนำประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้นเป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบ เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

2.8 การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่าย และทุกสังคม เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยไม่มีระบบแบบแผนแต่ยังขาดพลัง

3. เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือพนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง (3) เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

4. แนวทาง รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดการหาความรู้

ผู้ดำเนินการอาจใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองหรือของทีมงานดำเนินการนอกเหนือไปจากแนวทางที่ระบุนี้ได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะทำให้ได้ความลึกซึ้งและครอบคลุมเชื่อมโยงมากกว่า อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 1-4)

1. กระบวนการ (Process) ของการจัดการหาความรู้ ซึ่งได้แก่

1.1 การสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน เพื่อหาเส้นทางใหม่ ๆ หรือหานวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองน่าจะมีทั้งทำโดยตั้งใจหรือตั้งใจ กับที่ทำโดยไม่ตั้งใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้นี้น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อย



มากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกย้อนกลับไปและรวบรวมข้อมูลดังกล่าว นำมาวิเคราะห์บททวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการขององค์กร

1.2 การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างไรบ้าง ในสถานการณ์ใดที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างเข้มข้นมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดี คืออย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้างเป็นต้น

1.3 การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหนที่ถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่าง จะยังดีถ้าทำตารางระบุรายชื่อความรู้ดังกล่าว ระบุคัดทิ้งเพราะเหตุใด ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนที่มีลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

1.4 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีการกำหนดหรือไม่ ถ้ามีการกำหนดโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไร มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ ถ้ามีบ่อยแค่ไหน บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น

1.5 การจัดหมวดหมู่ความรู้ และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่าย และอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่าย มีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร โปรดนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปแบบซีดี-รอม

1.6 กระบวนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร/เครือข่าย ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างแบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อหาความรู้แบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกับภายนอก เนื้อหาความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนต่างๆ ที่เป็ความรู้ที่สำคัญเพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิด ไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร/เครือข่าย

1.7 การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผน (pattern) หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นผู้ที่เปิดเผย และเปลี่ยนไปเป็นความรู้ฝังลึกในระดับที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว



ใครคือแกนนำที่ผลักดันหรือดำเนินการกระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้างต่อองค์กร/เครือข่ายและต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น

1.8 การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไขเพื่อลดทอนการปกปิดหรือเก็บงำความรู้ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดำเนินการแล้วได้ผลอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อเสนอแนะสำหรับให้องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง เป็นต้น

1.9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร Cost-benefit และ Cost-effectiveness ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา กลัวเทคโนโลยีใหม่อย่างไร

1.10 กระบวนการสร้าง และใช้จินตนาการ หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กร/เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดี/ผลเสีย ต่องาน/กิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย อย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้างและใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

1.11 บรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) องค์กร/เครือข่าย ได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมประเพณีอะไรบ้างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้การดำเนินการดังกล่าว ทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการและวิธีปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างไร

1.12 การใช้ความรู้ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไรบ้าง ทั้งมีผลงาน การเรียนรู้ภายในองค์กร/เครือข่าย การยกระดับความรู้ และผลต่อคน (สมาชิกขององค์กร/เครือข่าย โปรดระบุผลวัดของการใช้ความรู้ มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้วเกิดผลด้านลบหรือไม่ ถ้ามี เป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง

1.13 ชุมชนความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเป็น “ชุมชนแห่งความรู้” อย่างไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหน มีความต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อนผลด้านต่าง ๆ มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่อง “ชุมชนแห่งความรู้” อย่างไรบ้าง



1.14 กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) และทุนปัญญา (Intellectual Capital) มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำไมใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ(วัด) เป็นอย่างไรบ้าง มีผลวัดเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร

2. บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 14-15)

คน ผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและวิเคราะห์สังเคราะห์ขึ้นเป็นความรู้และวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 ผู้แสดงบทบาทนำ หรือเอาจริงเอาจัง ในกระบวนการแต่ละกระบวนการตามประเด็น เป็นคนกลุ่มไหน เป็นคนที่มีลักษณะจำเพาะอย่างไรบ้าง โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้ นำมารายงาน

2.2 ผู้แสดงบทบาท “ไม่เชื่อ ขอทดสอบก่อน” แต่เมื่อมีหลักฐานว่าการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ต่องานขององค์กร/เครือข่าย ก็เข้าร่วมอย่างแข็งขัน ผู้แสดงบทบาทเช่นนี้เป็นคนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร โปรดสัมภาษณ์ผลวัดความคิดเกี่ยวกับงานและการจัดการความรู้ของคนเหล่านี้ นำมารายงาน

2.3 ผู้แสดงบทบาท “ฝ่ายค้าน” หรือผู้ต่อต้าน กระบวนการจัดการความรู้เป็นคนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร มีเหตุผลในการไม่เห็นด้วยอย่างไร มีผลวัดของพฤติกรรมอย่างไร โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้ นำมารายงาน และสังเคราะห์ว่าผู้แสดงบทบาทเช่นนี้ก่อผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการจัดการความรู้และต่อการปฏิบัติการกิจขององค์กรอย่างไร

2.4 การจัดการเกี่ยวกับคน (Personal Management) ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร/เครือข่ายอย่างไร มีคำแนะนำแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

2.5 ระบบการปูนบำเหน็จความดีความชอบ ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไร มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร มีคำแนะนำหลักการและวิธีปฏิบัติแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ อย่างเป็นอย่างไรบ้าง

2.6 ระบบสร้างเสริมแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจ เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร

2.7 การจัดองค์กร/จัดทีมงาน เป็นอย่างไร

2.8 ระบบพัฒนาคน (พัฒนาบุคลากร) เป็นอย่างไร กิจกรรมด้านการพัฒนาคนแบบใดที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ เรียงจากมากไปหาน้อย แบบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาคนดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีวิวัฒนาการไปอย่างไร



2.9 การเปิดโอกาสให้คนในองค์กร/เครือข่ายได้มีโอกาสทำงานเป็นทีม เฉพาะกิจ (Task Force) ข้ามสายงานตามปกติ มีบ้อยแค่ไหน และก่อผลดีหรือผลลบด้านผลงาน และด้านการจัดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

2.10 มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และทักษะพิเศษของสมาชิกในองค์กร/เครือข่าย ทำเป็นบัญชีให้เปิดดูหรือค้นหาได้ง่ายหรือไม่ มีการใช้ข้อมูลดังกล่าวแค่ไหน ทักษะพิเศษใดบ้างที่ต้องการใช้บ่อย และเมื่อมีการใช้แล้วเกิดผลอย่างไรบ้าง

3. เนื้อหาความรู้ (Content) ที่นำมาดำเนินการจัดการ ในประเด็นต่อไปนี้

3.1 เนื้อหาความรู้ที่นำมาจัดการ เนื้อหาความรู้ด้านใดบ้าง ที่มีความต้องการ และมีการนำมาจัดการภายในองค์กร/เครือข่าย โปรดทำเป็นตาราง จัดหมวดหมู่ความรู้ และระบุว่า นำมาจัดการอย่างไรบ้าง

3.2 เนื้อหาเด่น ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดี ต่องานหรือต่อการพัฒนาคนอย่างมากมาเพราะเหตุใด

3.3 เนื้อหาด้อย ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดี ไม่มาก ไม่คุ้มค่าหรือไม่ค่อยคุ้มค่าการดำเนินการจัดการความรู้ เพราะเหตุใด

3.4 เนื้อหาที่ขาดแคลน ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใดที่ขาดแคลน ค้นหาได้ ยากและสร้างชิ้นใช้เองก็ทำได้ยาก มีประสบการณ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้กลุ่มนี้หรือไม่ โปรดบรรยาย

3.5 ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการ ความต้องการเนื้อหาความรู้ของ องค์กร/เครือข่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อผลดีหรือผลเสียต่อกิจการและต่อการจัดการความรู้ขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง ทำให้ต้องมีการปรับตัวขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง

3.6 เนื้อหาที่สร้างขึ้นเอง เนื้อหาความรู้ด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/ เครือข่าย ได้สะดวกหรือง่ายที่สุด เพราะเหตุใด เนื้อหาด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/ เครือข่ายได้ยากที่สุด เพราะเหตุใด

3.7 เนื้อหาท่วมท้น เนื้อหาด้านใดที่มีอยู่มาก หามาได้ง่ายและมากมาย ก่อความสับสน ไม่แน่ใจความแม่นยำถูกต้อง ในกรณีเช่นนี้ได้ดำเนินการจัดการความรู้และเกิดผล อย่างไรบ้าง

4. เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้

4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความรู้จากภายนอก ที่องค์กร/เครือข่ายใช้ มี อะไรบ้าง เครื่องมือชนิดใดที่ใช้ง่าย และช่วยการค้นหาเป็นอย่างดี เครื่องมือใดที่เคยใช้เป็นประจำแต่



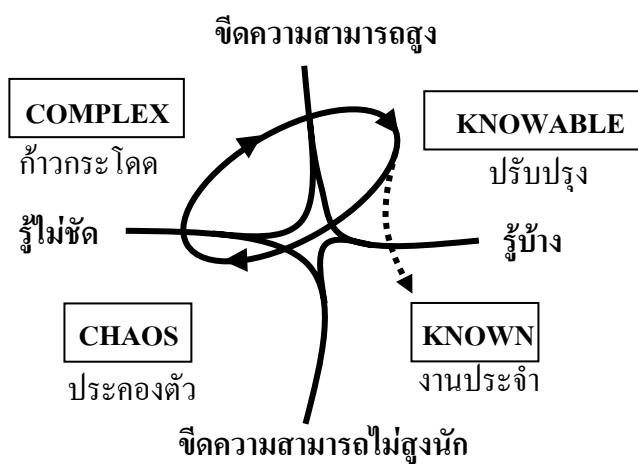
เปลี่ยนเป็นเครื่องมืออื่นแล้ว เครื่องมือใดที่ใช้เป็นประจำในปัจจุบัน เหตุผลที่ใช้ เครื่องมือเหล่านั้น
อยู่ใช้เป็นคนเฉพาะบางคนหรือเป็นส่วนใหญ่ขององค์กร/เครือข่าย

4.2 เครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ/จัดหมวดหมู่/ให้บริการความรู้/ข้อมูล/ข้อสนเทศ
ในองค์กร/เครือข่าย มีอะไรบ้างตามประสบการณ์ เครื่องมือแต่ละชนิดมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง
มีการใช้มากน้อยเพียงใด

4.3 เครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กร/เครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกัน ได้
ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสะดวก มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์
เครื่องมือแต่ละชนิด มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

4.4 เครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กร/เครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกัน ได้
ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสะดวก มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์
เครื่องมือแต่ละชนิด มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4
ภาค (4 Quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการ
สร้างสรรค์สูงส่ง ซึ่งเป็นกรอบความคิดของคิเนฟิน (The Cynefin Framework of Knowledge
Management) วิจารย์ พานิช เรียกว่า จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้



5. หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย 4 ประการของการจัดการความรู้ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 8-9)

5.1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

5.2 ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

5.2.1 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

5.2.2 นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้

5.2.3 จิตความสามารถ (Competency) ของพนักงาน และขององค์กร

5.2.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

5.3 ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งต้องคิดแบบนอกกรอบหรือเรียกว่าแบบใหม่และดีกว่า จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ดีกว่า การประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ใหม่นั้นเอง

5.4 นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยังไม่มีการคัดกรองหรือเรียกว่ายังดิบอยู่ ต้องเอามาทำให้ เป็นความรู้ชัดแจ้งหรือผ่านการคัดกรองหรือเรียกว่าสุกใสพร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

6. การจัดการความรู้อย่างง่าย

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสี่วิธีการจัดการความรู้ ไม่ควรเน้นใช้วิธีการใช้เทคโนโลยียาก ๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้ อย่างง่าย 3 วิธีการคือ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 12-16)



6.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบใหม่และดีกว่า และการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม

การจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) วิธีการแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วโดยทั่วไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ควรเสาะแสวงหามาปรับใช้ จะช่วยลดเวลาลดความเหนื่อยยาก และลดค่าใช้จ่าย ในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง (2) วิธีการแบบยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธี และสามารถพัฒนาวิธีการแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำพอง (จังหวัดขอนแก่น) เน่าเสียด ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาน้ำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการที่ดีเลิศ การประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำเน่าเสียด โดยเลือกวิธีการของจังหวัดน่านเป็นวิธีการใหม่และดีกว่า และมีการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม

6.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรมในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ

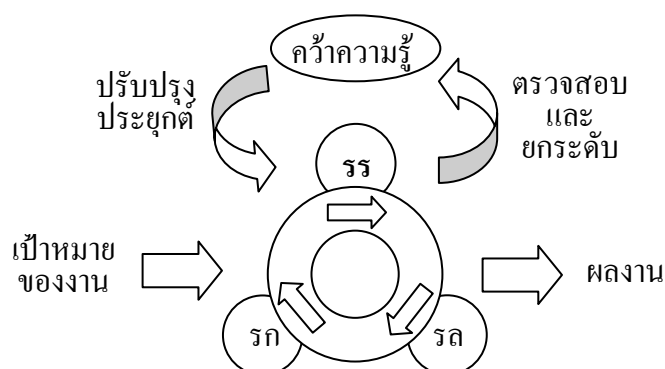
ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ร่วมกับศูนย์ความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center : TKC) หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (Knowledge Domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ง่ายที่สุด คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 12.00-13.00 น. เอาอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.3 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจ น่าชื่นชม ดังภาพประกอบ 8





ภาพประกอบ 8 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning Before) เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning during) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (learning after) ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับที่ดีเลิศ ผ่านการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้นและพร้อมที่จะให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์

ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลอย่างมหัศจรรย์

7. การดำเนินการจัดการความรู้

โนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 20-55) เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

7.1 สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น "ความรู้แห่งชีวิต" หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร



การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเข้าใจได้ง่ายแล้วสื่อสารให้เป็น ที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้อง เปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อย ภายใต้อำนาจของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่ทุกคนจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์นั้น

7.2 สร้างทีมจัดการความรู้ การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ใน ที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้ อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ทีม จัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

7.2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Citioner) คือ ผู้จัดการความ รู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create), สังสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักของ องค์กร และสังสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้นความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูป ของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ในคน (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ ขั้นตอนการเอาความรู้ในกระดามมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ในคนมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

7.2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหาร ระดับกลางหน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ในคนให้เป็นความรู้ในกระดาม จำต้องได้และ นำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับ ปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกร่าง" ขึ้น และอยู่ใน สภาพที่เป็นความรู้ในคน ไม่ชัดเจน ให้เป็นความรู้ในกระดาม สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาท หลักในการรวมตัวความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาม

7.2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายของ องค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยสกัดความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียว ความรู้ (Knowledge Spiral) หรือมีการยกระดับขององค์กรให้ดีขึ้นเกิดพลังร่วม (Emergence) เป็น



ภาพลักษณ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และนำผลการปฏิบัติมาสื่อสารแลกเปลี่ยนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่นำดินแดน ไร่ใจ และภาคภูมิใจ ซึ่งผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

7.2.3.1 ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้ประทับใจ มีส่วนร่วมและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิดเป้าหมายร่วมที่มีทิศทางบวก (Sense of Direction)

7.2.3.2 ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของโครงการและหรือกิจกรรม (Project Team)

7.2.3.3 ความสามารถในการประเมินคุณภาพองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

7.2.3.4 ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของโครงการ

7.2.3.5 ทักษะในการสร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ (Creative Chaos) ให้แก่โครงการและหรือกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

7.2.3.6 ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของการจัดการความรู้

7.2.3.7 ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

7.3 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ควรเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ในคน และกระบวนการที่เน้นคือ การเข้าอยู่ร่วมกับสังคม (Socialization)

7.4 จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้จะควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)



7.5 เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน”

(Middle-up-down management) รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนโดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

7.6 เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)

องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลาและมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในทีนี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบขององค์กรแบบพีระมิด หรือแบบราชการ (Bureaucracy) (2) ชั้นหรือบริบทของโครงการและกิจกรรม (Project Team) ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของโครงการและกิจกรรม สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่โครงการและกิจกรรม (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวมและสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7.7 สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำควมดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ สกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร ผลสรุปขั้นตอนของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi ดังในตาราง 2 (นันทิพย์ วิภาวิน. 2546 : 32)



ตาราง 2 สรุปขั้นตอนของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi

ประเภทของความรู้ (Types of Knowledge)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)		ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)	
	Socialization	Externalization	Combination	Internalization
ขั้นตอนของการจัดการ ความรู้การใช้/การเข้าถึง ความรู้ (Knowledge Organization/Access) เทคโนโลยีใช้ได้แก่ Database, Data Mining เช่น Internal content, external sources, legacy data, expert directory, best practices, FAOs, searching)	(เป็นการเปิดโอกาสให้มี การแลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์)	(เป็นเหมือนข้อต่อของ Tacit Knowledge ใน รูปแบบของ models. Diagrams, documentation)	(เป็นการรวมความรู้หลายประเภท มา Repackaging ในรูปแบบใหม่ เช่น yellow pages, intranet, forums) แหล่งจัดเก็บความรู้ - ความรู้ที่บันทึกไว้ในฐานข้อมูล/ เอกสาร/วรรณกรรมสารสนเทศ - ระเบียบการแนวปฏิบัติคู่มือ - ข้อมูลเดิมที่มีอยู่ - ความรู้ภายใน/ภายนอกองค์กร - แหล่งความรู้ภายนอก Classification/Taxonomies	(ซึมซับความคิดและ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านเรื่องราวที่ประสบ ความสำเร็จ)
การแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน ความรู้ (Knowledge Sharing)		การบันทึก/เกิดความรู้ไว้ - การแปลงความรู้ของ แต่ละบุคคลออกมาเป็น รูปแบบหรือแนวปฏิบัติ ใหม่ - การบันทึกความรู้ของ องค์กรนั้นไว้ Capture		การแบ่งปันความรู้ - เป็นการเผยแพร่ เรื่องราวที่ประสบ ความสำเร็จ/วิธีการที่ เป็นเลิศ - การสอน/การฝึกอบรม - ความรู้จากเอกสาร/ ฐานข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา Sharing
(เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ Collaborative tools เช่น email, newsgroups, chats, video conferencing)	การสร้างความรู้ใหม่ - การระดมความคิด - การแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น ประสบการณ์ - การแลกเปลี่ยนทักษะ ระหว่างบุคคล Creation			
การจัดหา/การสร้างความรู้ (Knowledge Creation / Knowledge Acquisition) (เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ Groupware, workflow applications, document collaboration, data / application sharing)				ได้เป้าหมาย/วิธีการใหม่ - เป็นการวางโครงสร้าง ใหม่ - กำหนดเป้าหมายใหม่ - หาคุณค่า/วิธีการใหม่

วิจารณ์ พานิช (2548 : 105-106) ได้กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบ
ของการดำเนินการจัดการความรู้ ให้มุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ปฏิบัติจน
ชำนาญและทำอย่างเรียบง่าย อย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อวดซับซ้อน และให้



มุ่งจัดการความรู้ที่ 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้ การดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
- 2) สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
- 3) เริ่มจาก ทุนปัญญา ที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
- 4) สร้างบรรยากาศ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงาน

ระดับล่าง

- 5) จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงาน

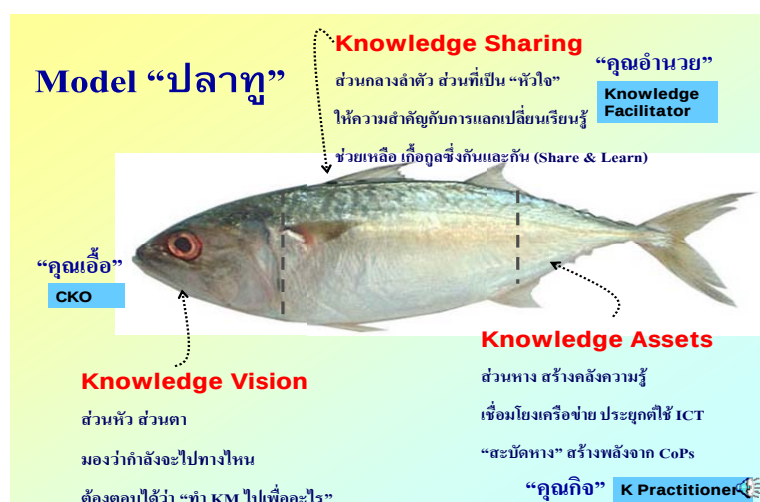
ใหม่ๆ

- 6) เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน”

(middle-up-down management) หลัก

- 7) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
- 8) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
- 9) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
- 10) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
- 11) ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

จากการดำเนินการจัดการความรู้ที่กล่าวข้างต้น ได้มีการหลอมรวมเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย เรียกว่า รูปแบบปลา ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ทดลองใช้และพัฒนารูปแบบอย่างต่อเนื่อง ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบปลา



จากภาพประกอบ 9 การจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้รูปแบบปลาหมึกมีผลอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม 2) พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้ 3) ความรู้ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้” 4) องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรการเรียนรู้

สรุป การจัดการความรู้ในองค์กรชุมชนเป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ใน กระจาย (Explicit Knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอก และความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงส่งพนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียวการจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ “ไม่ทำ-ไม่รู้”

8. พลังของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีอานุภาพทั้งสิบหรือพลังทั้งสิบที่คนทั่วไปไม่ตระหนัก และไม่มีทักษะในการใช้พลังเหล่านี้ อันเนื่องจากเราเคยชินกับ ความรู้ ในรูปแบบของปัญญาของผู้รู้ เราไม่ใส่ใจ หรือไม่ให้ความสำคัญต่อปัญญาของผู้ปฏิบัติ พลังที่ยิ่งใหญ่สิบประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ คือเป็นทั้งพลังสำหรับนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นพลังที่เกิดจากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 10 พลังการจัดการความรู้ ได้แก่

8.1 พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติ ผู้ที่ผ่านการประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้ จะเริ่มเห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่มีอยู่ในผู้ทำงานหรือผู้ปฏิบัติ” (Tacit Knowledge) ผู้ที่ดำเนินการจัดการความรู้จนมีประสบการณ์หรือความชำนาญ จะซาบซึ้งในพลังของความรู้ที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติ ความรู้เหล่านี้ไม่สามารถเสนอออกมาเป็นคำพูดได้ทั้งหมด ยิ่งเสนอออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ยิ่งออกมาได้น้อย แต่เมื่อใดก็ตามที่ถึงคราวปฏิบัติ ผู้มีความรู้เหล่านี้จะกระทำได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม คือทำได้โดยไม่ต้องใช้จิตสำนึก พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติเหล่านี้ หากเสริมด้วยความรู้เชิงทฤษฎี (Explicit Knowledge) ซึ่งมีอานาจอธิบายสูง ก็จะยิ่งทำให้ พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติได้รับการยกระดับขึ้นไปอีก เป็นการยกระดับความรู้ขึ้นภายในตัวผู้ปฏิบัติเอง ยิ่งถ้าผู้ปฏิบัติหลาย ๆ คน ได้ร่วมกันตีความความรู้เชิงทฤษฎีดังกล่าวบนฐานของประสบการณ์ในการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจและความหมายต่อการปฏิบัติงาน การยกระดับความรู้ก็จะยิ่งมากขึ้น ขออย่าว่าการยกระดับความรู้เน้นที่การยกระดับภายในตัวผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ในกระดาษ หรือในดวันกทฤษฎี

สังคม ชุมชน หรือองค์กรที่เห็นคุณค่า และรู้จักนำพลังปัญญาที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติมาสร้างคุณค่าและมูลค่า จะเคารพและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เป็นพื้นฐานของสังคม



สมานฉันท์ และเป็นพื้นฐานของภราดรภาพ สังคมใด ชุมชนใด หรือองค์กรใดสร้างสรรค์บรรยากาศเช่นนี้ได้ จะเกิดพลังชุมชนที่ยิ่งใหญ่ นี่คือพยานภาพของการจัดการความรู้

8.2 พลังทุนปัญญามีอยู่ในองค์กร ในชุมชน หรือในสังคม นี่คือ ทรัพย์สินสมบัติที่ซ่อนเร้น ที่เราไม่นึกถึง ไม่เห็นคุณค่า ก็เหมือนไม่มี ทุนปัญญาเหล่านี้มีอยู่ในคน อยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน หรืออยู่ในวัฒนธรรมประเพณี หรือวิธีปฏิบัติงาน ความรู้แฝงเหล่านี้ หากมองจากมุมหนึ่ง จากเป้าหมายหนึ่ง อาจถือได้ว่าเป็นความรู้ที่ไม่เหมาะสม ถ้าหลังหรือก่อปัญหา แต่ถ้ารู้จักนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งอย่างเหมาะสม รู้จักใช้ผสมผสานกับความรู้อื่น ก็อาจเกิดผลที่ยิ่งใหญ่

8.3 พลังของความสำเร็จ ความชื่นชมยินดี ในความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม มีความรู้ฝังอยู่ ที่เรียกว่า ความรู้ฝังลึกหรือความรู้แฝง (Tacit Knowledge) หรือความรู้ของผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้เน้นที่การเสาะหา (Capture) ความรู้ที่ต้องการ หรือเหมาะสม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย มาประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ต้องการดังกล่าวมีอยู่ใน 2 ที่ คือมีอยู่ภายในองค์กร (ชุมชน) กับมีอยู่นอกองค์กร (ชุมชน) วิธีค้นหา ทำโดย หากความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม ที่มีอยู่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร แล้วใช้พลังของความชื่นชมยินดี พลังของการเห็นคุณค่า ดำเนินการดูดซับ (สู่คน) และบันทึกสู่กระดานและอื่น ๆ จากความสำเร็จหรือผลงานเยี่ยมเหล่านั้น

8.4 พลังของเรื่องเล่า (Storytelling) การเล่าเรื่องราวแห่งความสำเร็จก่อความรู้สึกเชิงบวก มีความหวัง, ลบหรือลดความท้อแท้สิ้นหวัง วิธีการจัดการความรู้โดยนำเอาความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมาเล่า มีวิธีการเล่าที่ถูกต้อง มีการสร้างบรรยากาศเชิงชื่นชมยินดี มีการซักถามด้วยความอยากรู้และเห็นคุณค่า จะทำให้มีความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หลั่งไหลออกมาและมีความผูกพันอย่างแนบแน่นไม่คิดว่าจะมีถึงขนาดนั้น ยังมีการจดบันทึก และช่วยกันตีความหรือทบทวนที่จะเกิดการยกระดับความรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ เรื่องเล่าคือเครื่องมือเชื่อมต่อกับความรู้ที่ได้สร้างสมไว้ในอดีต ทั้งที่สร้างอย่างรู้ตัวและไม่รู้ตัว สู่ปัจจุบัน เป็นเครื่องมือ หรือสื่อ หรือร่างทรงให้ ความรู้แฝงได้ปรากฏตัว ทำให้เราสามารถ ดูด จับ (Capture) ความรู้เหล่านี้ได้ เรื่องเล่ามีพยานภาพเป็น รูปธรรมให้เราค้นหามรรคมรรคาได้

8.5 พลังของการเล่าเรื่องสู่พื้นที่เสมือนจริง เช่น เว็บไซต์ หรือ Cyber space (blog) นี่คือพยานภาพที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นสะพานเชื่อมความรู้ เป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

8.6 พลังของการจดบันทึก หัวใจนักปราชญ์ที่สอนกันมาแต่โบราณ คือ สุ จิ ปุ ลิ แต่คนไทยโดยทั่วไปหย่อนด้านลิ - ลิขิต คือไม่ค่อยจดบันทึก ไม่ได้ใช้พลังของการจดบันทึก การจดบันทึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบันทึกความรู้สึก หรือความคิด จากการผ่านประสบการณ์ต่างๆ เป็นการบันทึก ความรู้ฝังลึก ยิ่งบันทึก ความคิดจะยิ่งแตกฉาน ยิ่งคิดเก่งยิ่งขึ้น ยิ่งถ้าคิดแล้วนำไป



ทดลองปฏิบัติ แล้วบันทึกประสบการณ์จากการปฏิบัตินั้น ก็จะเกิดการสร้างความรู้ หมุนเวียน
เรื่อยไป ไม่รู้จบ

8.7 พลังทวิคูณ (Synergy) ในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องมีทักษะในการ
สร้างพลังทวิคูณ (Synergy) ขึ้นจากสิ่งที่เป็นเสมือนคู่ขัดแย้ง หรือขัดตรงกันข้าม เช่น ความรู้ภายใน
ความรู้ภายนอก (องค์กร/ชุมชน), ความรู้ชัดแจ้ง-ความรู้ฝังลึก, ความรู้เชิงวัฒนธรรม เชิงความเชื่อ
ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ เชิงวิชาการ, ความรู้เชิงภูมิปัญญาท้องถิ่น-ความรู้เชิงปัญญาสากล, ความรู้
จุลภาคเกี่ยวกับงานที่หน้างานความรู้เชิงมหัพภาค เกี่ยวกับระบบงานขององค์กรความรู้เพื่อประโยชน์
ขององค์กรความรู้เพื่อประโยชน์ของพนักงาน เป็นต้น

8.8 พลังของการสกัดความรู้จากการปฏิบัติ-ความสำเร็จ แล้วนำไปปฏิบัติต่อ
เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ตามปกติ เรามองผลสำเร็จหรือผลงานในลักษณะของการมองเห็นเดียว แต่การ
จัดการความรู้เน้นการมองเชิงซ้อน มองหลายมิติ หลายมุม มองเห็นความซับซ้อน เห็นความสัมพันธ์
กระบวนการระบบ (Systems Thinking) ดังนั้นเราจึงมองจากความสำเร็จทะลุไปที่ความรู้ที่ซ่อนอยู่ใน
ขั้นตอนของการสร้างความสำเร็จนั้น เราจึงแสวงหา “ความสำเร็จเล็กๆ แต่ยิ่งใหญ่” ที่มีอยู่มากมาย
ภายในองค์กร (ชุมชน) ของเรา และในองค์กร (ชุมชน) อื่น เอามาจุดขีดความรู้ผู้คน และสกัด
ความรู้สู่กระดาด เน้นที่ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) สำหรับนำไปใช้งานและสกัดความรู้จาก
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ เน้นที่ วัฏจักรไม่รู้จบ

8.9 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้รับผิดชอบ หรือ กลุ่มผู้รับผิดชอบ
และมียุทธศาสตร์ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน ย้ำว่า ในการดำเนินการจัดการ
ความรู้ในองค์กร (ชุมชน สังคม) ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ในการ
ดำเนินการ-พลาณภาพของการจัดการ

8.10 พลังของ การรวมตัวกันเองของความรู้ชิ้นส่วนเล็กๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่
(Self Organization) อันเป็นผลของความเป็นอิสระ ประเด็นที่ต้องการเน้นในที่นี้ คือ ความเป็น
อิสระ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมชิ้นเล็กชิ้นน้อยอย่าง ภายใต้อำนาจที่ยิ่งใหญ่
(Common Purpose/Shared Vision) ร่วมกัน แล้วให้ความเป็นอิสระที่ชิ้นส่วนเหล่านั้นจะประกอบ
กันเอง และก่อผลที่ยิ่งใหญ่ การรวมตัวกันของความรู้เล็กๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ในทำนองเดียวกัน
กับชิ้นส่วนรถยนต์ประกอบกันเป็นรถยนต์ ถ้ามีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างถูกต้องจริงจัง
ปัจจัยทั้ง 10 ประการนี้จะยิ่งงอกงามและงดงาม (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 23-26)

9. การบันทึกผลหลังการปฏิบัติ(AAR)

การบันทึกผลหลังการปฏิบัติ(After Action Review : AAR) เป็นเครื่องมือการเรียนรู้
เพื่อให้การเรียนรู้ในโครงการพัฒนาเกิดขึ้นได้จริง คือกระบวนการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการ
เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาแนวทางรักษาจุดแข็งของการปฏิบัติเอาไว้ ใช้กับ



แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยดำเนินการเพื่อพัฒนาโครงการไปได้ระยะหนึ่ง นักวิจัยจะทำหน้าที่ตั้งโจทย์หรือประเด็นที่สำคัญชวนให้บุคคลคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยแหล่งข้อมูลมักเป็นประชาชนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ จึงนิยมใช้วิธีการตั้งคำถามผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากนั้นจะมีการสรุปบทเรียนที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยนักวิจัยจัดส่งไปให้กลุ่มประชาชนผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบ แก้ไขเพิ่มเติมจนได้ข้อสรุปเป็นที่ยอมรับ ร่วมกันและเรียนรู้จะปฏิบัติการให้มีคุณภาพต่อเนื่องจากบทเรียนที่ได้นั้น(เนาวรัตน์ พลายน้อย. 2546 : 2-5)

10. สามยุคของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ แบ่งออก 3 ยุค ดังนี้ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. 2546 : 4-6)

10.1 ยุคแรกของการจัดการความรู้เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 25 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเชื่อว่าความรู้สามารถจัดการได้แต่จะต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว ในขณะที่การจัดการความรู้ใช้เฉพาะกับกระบวนการทางวิศวกรรมเครื่องจักรกลเท่านั้น

10.2 ยุคที่สองของการจัดการความรู้เริ่มต้นประมาณปี 2538 โดยนำการจัดการความรู้ดังกล่าวมาใช้กับมนุษย์เพราะเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้สามารถใช้กับมนุษย์ได้ทำให้เกิดวงจรเซจิ (SECI Model) ซึ่งเป็นการนำความรู้ของมนุษย์มาสู่การบันทึกข้อมูลความรู้ผ่านกระบวนการหลัก คือ 1) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ (Socialization) 2) ข้อเชื่อมต่อของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในลักษณะของรูปแบบ แผนภูมิ ฐานข้อมูล (Externalization) 3) เป็นการรวมความรู้หลายประเภทมาทำซ้ำ ในรูปแบบใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต (Combination) และ 4) ซึมซับความคิดและความรู้ไปสู่การปฏิบัติผ่านเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จ

10.3 ยุคที่สามของการจัดการความรู้ ได้เริ่มมีการนำระบบซับซ้อนมาอธิบายความรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้คือเพิ่มพัฒนาประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการตัดสินใจและการสร้างเงื่อนไขของนวัตกรรม ดังนั้น การจัดการความรู้จะไม่ใช้ภาษาของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์อีกทั้งยังเชื่อว่าจะต้องใช้ประโยชน์จากมนุษย์ให้มากที่สุด

11. วงจรการจัดการความรู้

วงจรการจัดการความรู้หลักที่จะนำเสนอ 4 รูปแบบ ได้แก่ วิวก (Wiig. 1993), แม็กเอลรอย (McElroy. 1999) เมเยอร์และแซ็ค (Meyer and Zack. 1996) และ บุกอวิตซ์และวิลเลียมส์ (Bukowitz and Williams. 2000) การสังเคราะห์นี้นำไปสู่การพัฒนากรอบทฤษฎีสำหรับการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะกลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร

11.1 วงจรการจัดการความรู้ของวิวก (Wiig)

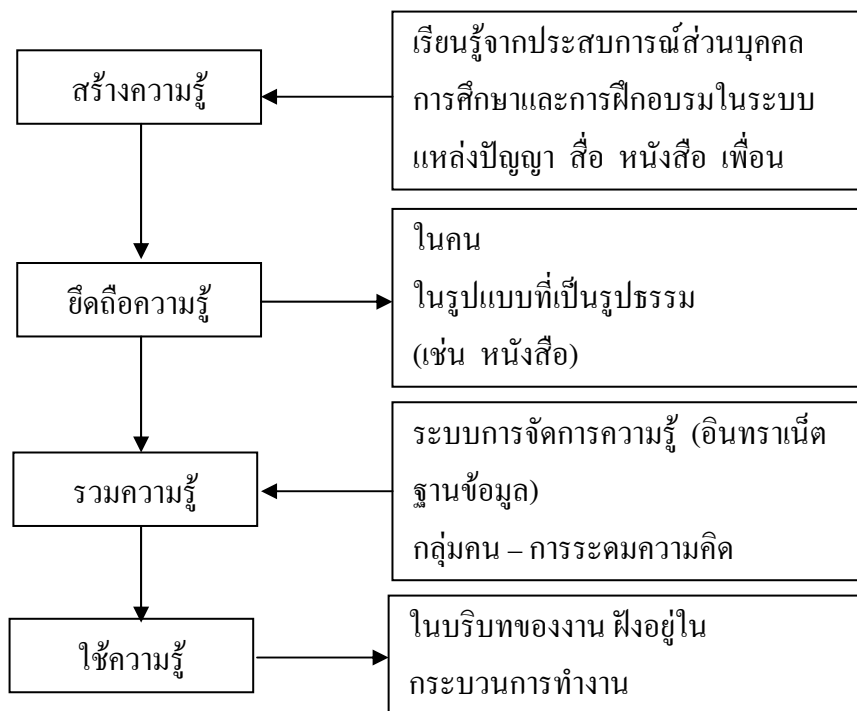
วิวก (Wiig. 1993 : 39) มุ่งเน้นสภาพเงื่อนไข 3 ประการที่จำเป็นต้องปรากฏสำหรับองค์กรเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) องค์กรต้องมีธุรกิจ



(ผลผลิต/บริการ) และ 2) ลูกค้า องค์กรต้องมีทรัพยากร (คน ทุน และสิ่งอำนวยความสะดวก) และ 3) องค์กรต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติจุดที่สามได้รับการเน้นในวงจรการจัดการความรู้ของวิกิ

ความรู้เป็นแรงสำคัญที่กำหนดและขับเคลื่อนความสามารถให้ปฏิบัติอย่างฉลาดเมื่อมีความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง แล้วเรารู้จักสิ่งที่ทำดีขึ้นและรู้จักวิธีที่จะทำนั้นดีขึ้นด้วย วิกิ ระบุความมุ่งหมายสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้วิสาหกิจมีการปฏิบัติที่ฉลาด โดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างสรรค์ การสะสม การเปลี่ยนแปลง และการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพ (Wiig. 1993 : 39) การทำงานดีขึ้น หมายความว่าเราต้องเข้าหางานของเราด้วยความชำนาญมากขึ้น คือ เราต้องมีความรู้ที่ตรงกับงานและมีความรู้ที่มีคุณภาพสูงให้มากที่สุดที่จะทำได้ แล้วประยุกต์ใช้ความรู้ให้ดีขึ้นในหลาย ๆ ทาง การทำงานดีขึ้น “เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่ดีที่สุดที่เรามีอยู่” (Wiig. 1993 : 51)

วงจรการจัดการความรู้ของวิกิ กล่าวถึงวิธีการที่ความรู้ถูกสร้างขึ้น และใช้เป็นรายบุคคลหรือเป็นองค์กร มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การยัดเยียดความรู้ 3) การรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกัน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในวงจรนี้แสดงไว้ในภาพประกอบ 10 (Wiig. 1993 : 51)



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนสำคัญในวงจรการจัดการความรู้ของวิกิ



ถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งหมดนี้จะแสดงว่าเป็นเอกเทศ และเป็นลำดับขั้นตอน แต่นี่เป็นเพียงการทำให้ง่ายเท่านั้น เพราะว่าเราอาจจะแสดงหน้าที่และกิจกรรมบางประการคู่ขนานกันไปได้ด้วย เป็นไปได้ที่จะย้อนวงจรกลับไปซ้ำหน้าที่และกิจกรรมที่ปฏิบัติมาก่อนนี้ แต่มีการเน้นและ/หรือระดับรายละเอียดแตกต่างกัน วงจรนี้กล่าวถึงช่วงการเรียนรู้กว้าง ๆ จากแหล่งต่าง ๆ ทุกประเภท คือ ประสบการณ์ส่วนบุคคล การศึกษาหรือการฝึกอบรมในระบบ เพื่อน และปัญญาจากทุกแหล่งแล้วเราสามารถจะยึดถือความรู้ภายในสมองของเรา หรือในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น หนังสือหรือฐานข้อมูล ความรู้สามารถนำมารวมกันไว้ในแหล่งเดียวกันได้แล้วใช้ในหลากหลายทางต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับบริบทและความมุ่งหมาย

สรุปวงจรการจัดการความรู้ของวิกิมุ่งเน้นการระบุและการเชื่อมโยงหน้าที่และกิจกรรมที่เรากระทำอยู่ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลผลิตและบริการในฐานะที่เป็นผู้ทำงานด้านความรู้

11.2 วงจรกระบวนการจัดการความรู้ของ เมเยอร์และแซค (Meyer and Zack)

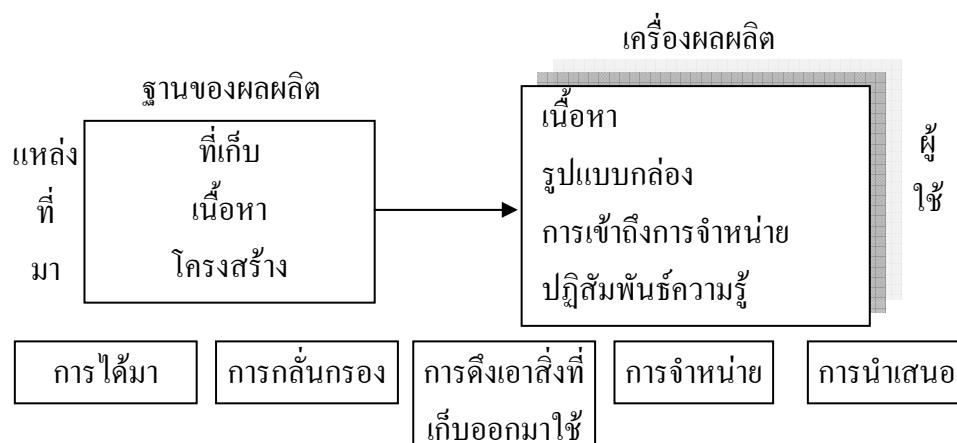
วงจรการจัดการความรู้ของแซ็ค (Zack) มีกำเนิดจากงานที่ออกแบบและพัฒนาจากสิ่งที่ได้จากข้อมูล (Meyer and Zack, 1996 : 43-59) บทเรียนที่ได้จากวงจรของผลผลิตทางร่างกายกับองค์กรที่สามารถนำไปใช้กับการจัดการความรู้ ข้อมูลที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นข้อมูลขายให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก เช่น ระบบการเก็บข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่ 1 นำมาสรุปใหม่และการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า

เมเยอร์และแซ็ค (Meyer and Zack) ได้วิเคราะห์ขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาแหล่งความรู้และทำให้ขั้นตอนของวงจรการจัดการความรู้สำคัญขึ้น ขั้นตอนเหล่านี้ได้นำมาปรับเก็บ รักษา แก้ไข แบ่งปัน และนำเสนอ/นำไปใช้ เปรียบเสมือนโรงกลั่นน้ำมัน ดังภาพประกอบ 11-13 (Dalkir, 2005 : 30-31)

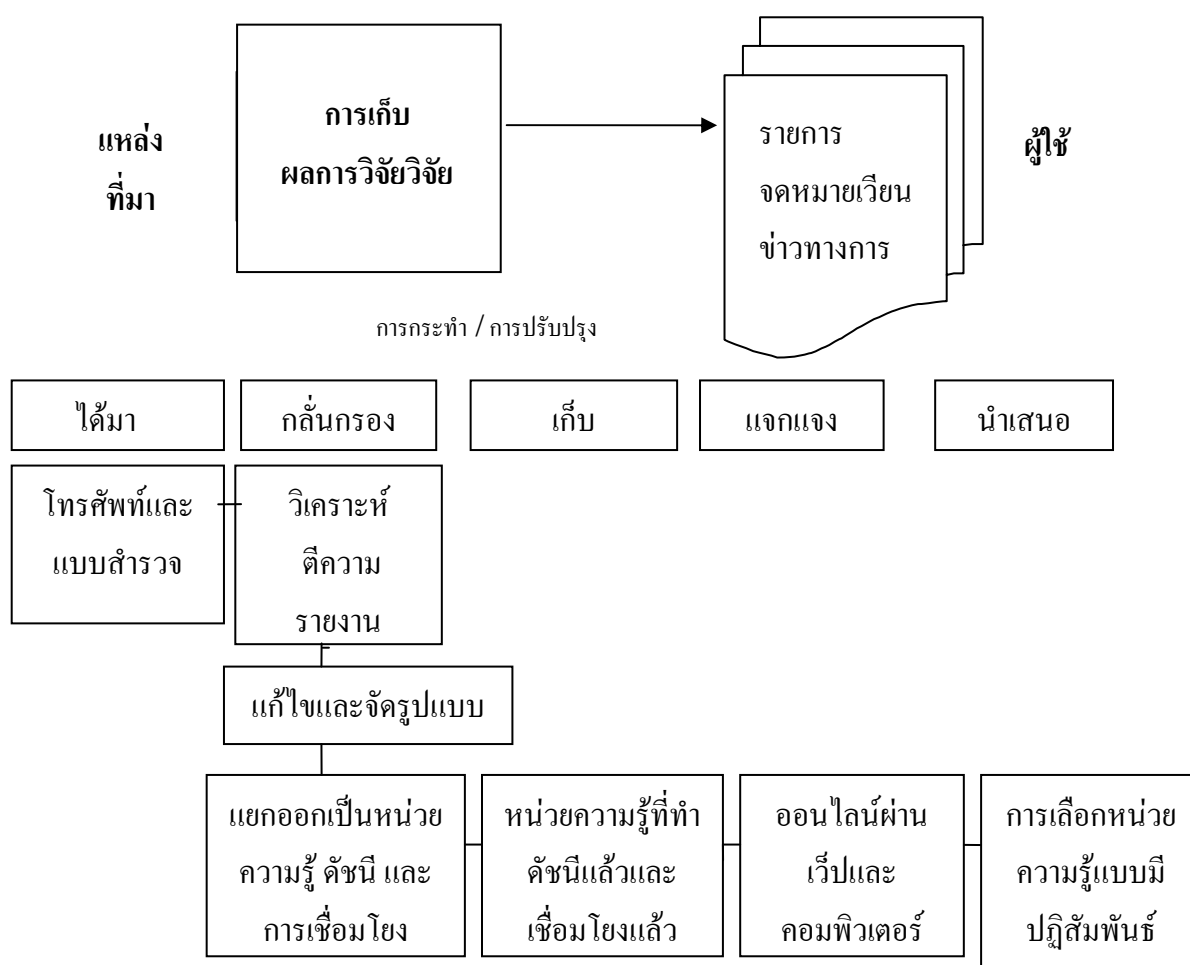
การปฏิบัติ	สิ่งที่ใหม่	สำนักงานใหญ่	ภูมิภาค	การเชื่อมโยง	รายงาน
การบริหารการเก็บข้อมูล	▶ เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในไม่ช้า				
การสืบค้นอย่างง่าย	▶ ข่าวเกี่ยวกับความปลอดภัย				
การสืบค้นขั้นสูง	▶ สหัฐ 1 บาดเจ็บ 96 เมื่อรถไฟแอมแทร็คตกราง				
การช่วยเหลือ	▶ รายงานอุบัติเหตุล่าสุด				
ศัพท์อภิธาน	▶ หนังสือออกใหม่				
	▶ สมาชิกใหม่				

ภาพประกอบ 11 กรอบตัวอย่างของการเก็บความรู้





ภาพประกอบ 12 ทักษะระดับสูงเกี่ยวกับวงจรการจัดการความรู้ของเมเยอร์และแซ็ก

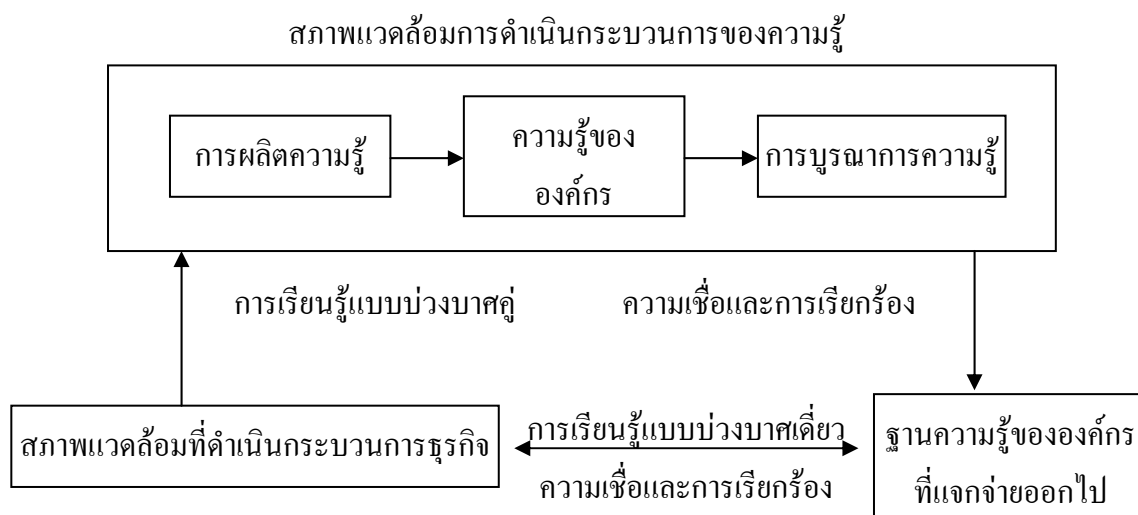


ภาพประกอบ 13 ความคิดเห็นระดับสูงการจัดการความรู้ของเมเยอร์และแซ็ก (Meyer and Zack)



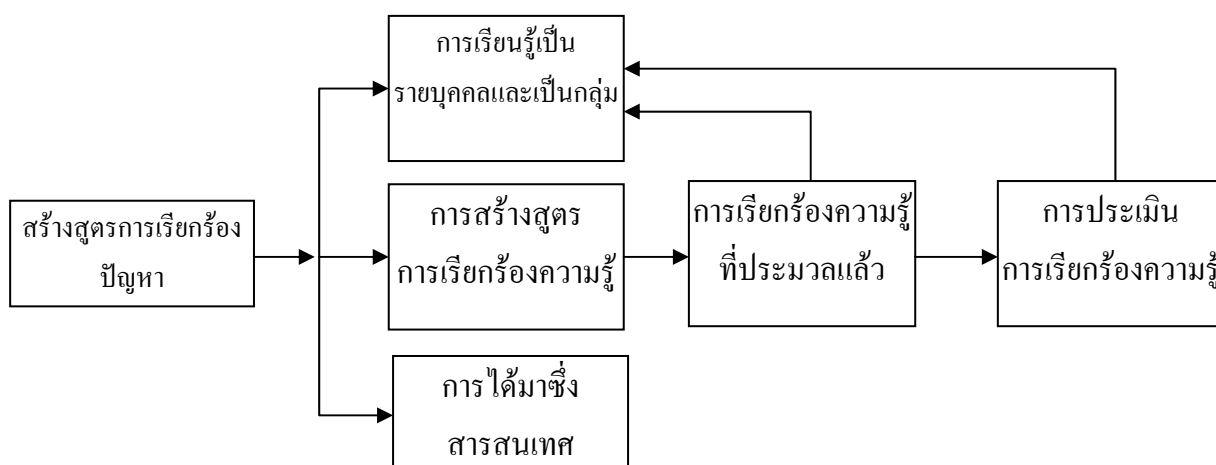
11.3 วงจรการจัดการความรู้ของแม็กเอลรอย (McElroy)

แม็กเอลรอย (McElroy. 1999 : 15-16) บรรยายวงจรการจัดการความรู้ของชีวิต ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการของความรู้เกี่ยวกับการผลิต และความรู้เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมไว้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกันผลลัพธ์ของกระบวนการที่ย้อนไปสู่อดีตกาลที่มีระบบความเชื่อ การเรียกร้องขอความช่วยเหลือและสิ่งแวดล้อมของกระบวนการทางธุรกิจ แม็กเอลรอย (McElroy) ได้เน้นว่า ความรู้ยังมีระบบทั้ง 2 อย่าง พวกเราได้รวบรวมความรู้ไว้ยังมีระบบซึ่งเป็นรากฐานของบริษัท ความรู้ที่ใช้ในกระบวนการสร้างสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อรายได้ซึ่งควบคู่กันกับความคาดหวังต่อการล้มเหลวที่จะกระทำเช่นนั้นความรู้ที่มีอยู่จะเป็นแรงเสริมในการแข่งขัน การนำมาใช้ใหม่ในขณะที่ความคิดไม่ตรงกันทำให้มีการปรับเปลี่ยนในกระบวนการทางธุรกิจซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบรูปวงแหวน ดังภาพประกอบ 14 (Dalkir. 2005 : 36)



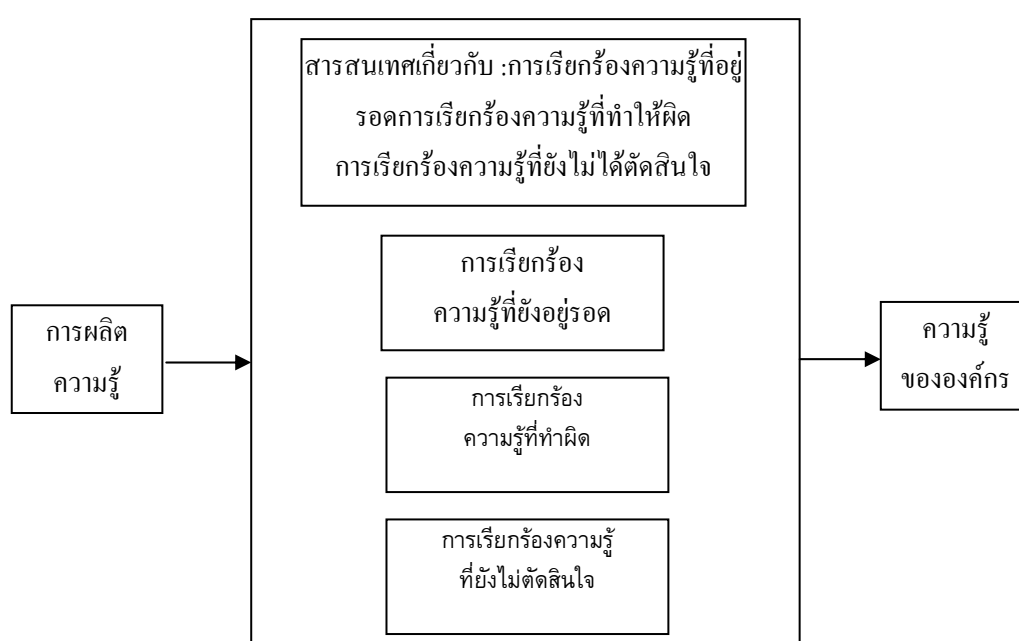
ในการผลิตความรู้ นั้น กระบวนการสำคัญ ๆ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม การสร้างสูตรการเรียกร้องความรู้ การมีสารสนเทศ การเรียกร้องความรู้ที่ประมวลไว้แล้ว และการประเมินผลการเรียกร้องความรู้ กระบวนการผลิตความรู้เหล่านี้ดังภาพประกอบ 16 (Dalkir. 2005 : 37)





ภาพประกอบ 15 กระบวนการผลิตความรู้ในวงจรการจัดการความรู้ของแม็กเอลรอย

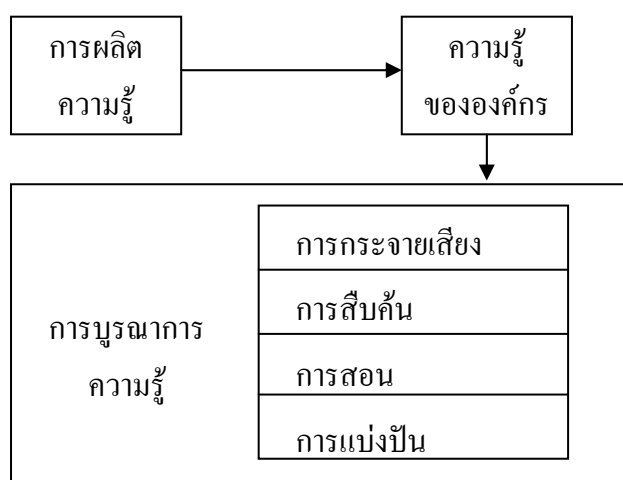
การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เป็นตัวแทนขั้นตอนแรกในการเรียนรู้ขององค์กร ความรู้เป็นสารสนเทศจนกระทั่งสารสนเทศนั้นได้ทำให้เกิดความเที่ยงตรงแล้ว การทำให้การเรียงร้อยความรู้เกิดความเที่ยงตรงเกี่ยวข้องกับการประมวลความรู้ในระดับองค์กร วิธีดำเนินการที่เป็นทางการจำเป็นสำหรับการได้รับและการประมวลนวัตกรรมเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นกระบวนการได้ซึ่งองค์กรได้การเรียงร้อยความรู้มาอย่างอิสระ หรืออย่างไม่ได้วางแผนแต่เกิดประโยชน์ ซึ่งตามปกติเกิดขึ้นภายนอกองค์กร ขั้นตอนนี้มีบทบาทพื้นฐานในการสร้างสูตรการเรียงร้อยความรู้ใหม่ในระดับองค์กร ดังภาพประกอบ 16 (Dalkir, 2005 : 38)



ภาพประกอบ 16 กระบวนการประเมินการเรียงร้อยความรู้ในวงจรการจัดการความรู้ของแม็กเอลรอย



การบูรณาการความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรแนะนำให้รู้จักการเรียก้องความรู้ใหม่ให้แก่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร และปลดการเรียก้องเก่าออกไป กระบวนการนี้ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ทั้งหมด เช่น การสอน การแบ่งปันความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ทางสังคมซึ่งสื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผลิตมาก่อนหน้านี้ไปยังผู้ทำงานเกี่ยวกับความรู้ หรือบูรณาการความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ ๆ นั้น ขั้นตอนของวงจรการจัดการความรู้นี้ ดังภาพประกอบ 17 (Dalkir, 2005 : 37)



ภาพประกอบ 17 กระบวนการบูรณาการความรู้ในวงจรการจัดการความรู้ของแม็กเอลรอย

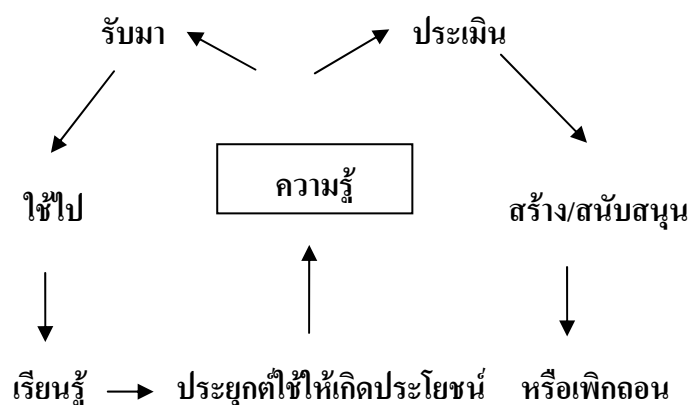
สรุปวงจรการจัดการความรู้ของแม็กเอลรอย คือ คำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการที่ความรู้ที่ได้รับการประเมิน และเป็นการตัดสินใจที่มีสำนึกว่าความรู้จะบูรณาการเข้ากับ ความจำขององค์กรหรือไม่ การทำให้ความรู้มีความเที่ยงตรงเป็นขั้นตอนที่ทำให้การจัดการความรู้ แตกต่างจากการจัดการเอกสารอย่างชัดเจน วงจรจัดการความรู้นี้ทำมากกว่ากล่าวถึง การจัดเก็บ และการจัดการเอกสารหรือความรู้ที่ถูกเก็บไว้ “อย่างที่เป็น” วงจรการจัดการความรู้มุ่งเน้น กระบวนการต่าง ๆ ที่จะระบุเนื้อหาความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรและลูกจ้างขององค์กร

11.4 วงจรการจัดการความรู้ของบูโกวิตซ์และวิลเลียมส์(Bokowitz and Williams)

บูโกวิตซ์และวิลเลียมส์ (Bokowitz and Williams, 2000 : 8-12) ได้อธิบาย กระบวนการกรอบทฤษฎีของการจัดการความรู้ วิธีการให้กำเนิดขององค์กร การรักษาไว้ และการลงมือปฏิบัติกลยุทธ์ ในการตรวจตราของแหล่งกำเนิดเพื่อสร้างคุณค่า ความรู้ประกอบไปด้วยที่รวมของ



แหล่งของความรู้ ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของข้อมูลทางเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานของการสื่อสาร กลุ่มทักษะที่มีประโยชน์ กระบวนการวิธีปฏิบัติ การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความรู้ขององค์กรและแหล่งความรู้ภายนอก การรับเอา การเรียนรู้และขั้นตอนของการมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นกลวิธีทางธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้เป็นกลไก โดยโอกาสของตลาดหรือความต้องการและผลลัพธ์วันต่อวัน จากการใช้ความรู้ตอบสนองความต้องการ การประเมินผล การสร้าง การสนับสนุน หรือการถอดออกจะมีกลยุทธ์มากกว่า กลไกโดยความคิดเห็นของสาธารณชนในสิ่งแวดล้อมเล็ก ๆ ขั้นตอนเหล่านี้มุ่งไปยังกระบวนการที่มีระดับมากขึ้นของการแข่งขันทางสติปัญญา เป็นสำคัญสู่ความต้องการของกลยุทธ์วิธีการดังภาพประกอบ 18 (Dalkir. 2005 : 32)



ภาพประกอบ 18 วงจรการจัดการความรู้ของบูโกวิทซ์และวิลเลียมส์ (Bukowitz and Willaims)

วงจรของบูโกวิทซ์ และวิลเลียมส์ (Bukowitz and Williams) ได้แนะนำขั้นตอนที่ละเอียด การเรียนรู้ เนื้อหา และการตัดสินใจที่จะเก็บความรู้ไว้ หรือการถอดถอนเนื้อหา ของความรู้อย่างเป็นระบบ วงจรนี้มีความสมบูรณ์กว่าวงจรของเมเยอร์ และ แซค เพราะโดยนัยของความคิดที่ดีพอ ๆ กับความชัดเจนของการจัดการความรู้ที่ถูกหลอมเข้าเช่นเดียวกันที่ซึ่งการจัดการความรู้แยกออกไปจากการจัดการสารสนเทศ คือ “การได้มา” ซึ่งเนื้อหาจะครอบคลุมเนื้อหาที่ชัดเจนแบบปกติ (เช่น เอกสารทางกายภาพหรือทางอิเล็กทรอนิกส์) และความรู้แบบเจียบ ๆ หมายความว่าผู้ใช้สารสนเทศจำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับเนื้อหา และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา - คน - ที่ซึ่งมีความรู้แบบเจียบ ๆ และมีคุณค่ามากที่สุด สัพพัตถ์คำว่า ไซเบรเรียน (Cybrarian) บางทีใช้อธิบายบทบาทนักวิชาชีพทางความรู้คนใหม่ ภาระหน้าที่สำคัญ คือ เพื่อจัดเนื้อหาของความรู้ รักษาความทันเวลา ความสมบูรณ์ และความถูกต้องแม่นยำความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้เพิ่มประวัติ เข้าถึง/ขับเคลื่อน/กลั่นกรองเนื้อหาจำนวนมากเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ใช้ และช่วยฝึกอบรมผู้ใช้ที่มีเทคโนโลยีการเก็บความรู้ใหม่ (การรู้สารสนเทศ)



สรุปวงจรการจัดการความรู้ของนิวโกวิทซ์และวิลเลียมส์มีระยะสำคัญใหม่ 2 ระยะ คือ การเรียนรู้เนื้อหาของความรู้ และการตัดสินใจจะรักษาความรู้ไว้หรือจะปลดปล่อยการจัดเรียง เรียงเนื้อหา ความรู้นี้ วงจรการจัดการความรู้นี้ มีการประสมประสานกันมากกว่าวงจรของเมเยอร์และแซ็ค เนื่องจากแนวคิดแบบเจียบ ๆ และการจัดการความรู้ที่ชัดเจนได้รวมเข้าอยู่ด้วยกันแล้ว

จะเห็นได้ว่ารากฐานของการจัดการความรู้ในส่วนที่กล่าวในข้างต้นมีหลักการที่คล้ายคลึงกันคือวงจรการจัดการความรู้ หลักการที่สำคัญที่สามารถหลอมรวมเป็นวงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ มี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จากวงจรการจัดการความรู้ 4 รูปแบบ สามารถสรุปได้ตามตาราง 3

ตาราง 3 สรุปหลักการสำคัญที่พบในวงจรการจัดการความรู้

วีก (Wiig, 1993)	เมเยอร์และแซ็ค (Meyer and Zack, 1996)	แม็กเอลรอย (McElroy, 1999)	นิวโกวิทซ์และวิลเลียมส์ (Bukowitz and Willaims, 2000)
- การสร้างสรรค์	- การได้มา	- การเรียนรู้รายบุคคล	- ได้มา
- การจัดหาแหล่ง	- การกลั่นกรอง	หรือเป็นกลุ่ม	- ใช้
- การเรียบเรียง	- เก็บ/ดึงออกมาใช้	- การสร้างความ	- เรียนรู้
- การแปรรูป	- การแจกแจง	เที่ยงตรงในการอ้างความรู้	- ช่วยเหลือ
- การเผยแพร่	- การนำเสนอ	- การได้มาซึ่งความรู้	- ประเมิน
- การประยุกต์ใช้		- การสร้างความ	- สร้าง/สนับสนุน
- การตระหนักคุณค่า		เที่ยงตรงของความรู้	- ปลดปล่อย
		- การบูรณาการความรู้	

การถ่ายทอดความรู้จากการสร้างความรู้สู่การเผยแพร่ การประเมินความรู้ หลังจากนั้นความรู้จะนำไปไว้ในบริบทเพื่อที่จะให้เข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ ในขั้นนี้จะสะท้อนกลับสู่ขั้นแรกเพื่อที่จะปรับเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัย วงจรที่รวบรวมไว้จะถูกจัดเป็นหมวดหมู่แต่ละขั้นที่เกี่ยวข้องกับวงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ ดังตาราง 4



ตาราง 4 วงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Wiig 1993	Meyer & Zack 1996	McElroy 1999	Bukowitz & Williams 2003	Integrated KM Cycle
-การสร้างสรรค์	- การได้มา	- การเรียนรู้รายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม	- ได้มา	- สร้างขึ้นมา (ดึง, คว่ำ)
- การจัดหาแหล่ง	- การกลั่นกรอง	- การสร้างความเที่ยงตรง ในการอ้างความรู้	- ใช้	- สร้าง (ยึด)
- การเรียบเรียง	- เก็บ/ดึงออกมาใช้	- การได้มาซึ่งความรู้	- เรียนรู้	- สร้าง (เลือก)
- การแปรรูป	- การแจกแจง	- การสร้างความเที่ยงตรง ของความรู้	- ช่วยเหลือ	- นำไปใช้ในบริบท
- การเผยแพร่	- การนำเสนอ	- การบูรณาการ ความรู้	- ประเมิน	- แบ่งปัน, เผยแพร่ และประเมิน
- การประยุกต์ใช้			- สร้าง/ สนับสนุน	- หามาและ ประยุกต์ใช้
- การตระหนัก คุณค่า			- ปลดปล่อย	

12. รูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้นำเสนอในที่นี้แบ่งออกได้ 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

12.1 รูปแบบการจัดการความรู้ทางทฤษฎีที่สำคัญ

ดัลคิล (Dalkir. 2005 : 49) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการความรู้จาก รูปแบบเหล่านี้มีลักษณะเชิงวิพากษ์วิจารณ์ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบเหล่านี้แทนวิธีการที่เชื่อว่าทุกอย่างสัมพันธ์กันตามธรรมชาติที่จะจัดการความรู้ (คือรูปแบบ แบบประสมประสาน และนำมาในมิติที่คน กระบวนการ องค์กร และเทคโนโลยี ทำการพิจารณา)

2. รูปแบบเหล่านี้ได้รับการทบทวนวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แล้วโดยนักปฏิบัติ นักวิชาการ และนักวิจัยเช่นกัน

3. รูปแบบเหล่านี้ได้นำมาใช้และทำการทดสอบภาคสนามในด้านความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงแล้ว

จะเห็นได้ว่ารูปแบบเหล่านี้ได้รับเลือกเฟ้นมาโดยมีความเห็นที่จะให้มุมมองที่เป็นไปได้กว้างขวางที่สุดเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม รวมเข้ากับพื้นฐานทางทฤษฎีที่ลึกซึ้งกว่า และเข้มแข็งกว่าเพื่ออธิบาย พรรณนา และพยากรณ์ที่ดีกว่าในการจัดการความรู้ให้ดีที่สุด กล่าวคือ



12.1.1 รูปแบบญาณวิทยา (Epistemology) ขององค์กรของวอนกร็อกและรูส์

รูปแบบการจัดการความรู้ของวอนกร็อกและรูส์ (Dalkir. 2005 : 50 ; citing Von Krogh and Roos : 1995) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความรู้รายบุคคลกับความรู้ทางสังคม และทั้งสองคนนี้นำเอาวิธีการแบบ ญาณวิทยา (Epistemological) มาจัดการความรู้ขององค์กร กล่าวคือใช้รูปแบบการจัดการความรู้ญาณวิทยา (epistemology) ขององค์กร ในขณะที่นิยามองค์กรเป็นปัญหาขึ้นมา และคำว่าองค์กรนี้มักจะใช้สลับเปลี่ยนกันภายในกับสารสนเทศนั้น ประเด็นปัญหาหลายประการจะต้องกล่าวถึง ดังนี้

- 1) วิธีการและเหตุที่แต่ละบุคคลภายในองค์กรมาสู่จัก
- 2) วิธีการและเหตุที่องค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นสิ่งที่มีอยู่จริงทางสังคมมาสู่จัก
- 3) สิ่งที่ดีถือว่าเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร
- 4) สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

12.1.2 รูปแบบวงรอบความรู้ของโนนากะและทาเกอุชิ

โนนากะและทาเกอุชิ (Dalkir. 2005 : 52 ; citing Nonaka and Takeuchi. 1995) ได้ทำการศึกษาความสำเร็จของบริษัทต่าง ๆ ของชาวญี่ปุ่นที่บรรลุการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม ทั้งสองคนพบอย่างรวดเร็วว่า ความสำเร็จนี้ห่างไกลจากการดำเนินกระบวนการทางเครื่องจักรเกี่ยวกับความรู้ที่เป็นจุดประสงค์เชิงปรนัย แต่กลับเป็นว่า คนทั้งสองได้ค้นพบว่า นวัตกรรมขององค์กรมักจะเกิดจากความเข้าใจเชิงอัตนัยอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดีที่สุดในรูปอุปมาขบถ คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ในรูปแบบการสร้างสรรคความรู้และการจัดการ ผลจากการปฏิบัติ ความเชื่อที่ว่าทุกอย่างสัมพันธ์กันตามธรรมชาติ สเปกตรัมที่เจียบ ๆ ที่ชัดเจนของรูปแบบความรู้ญาณวิทยา และรูปแบบความรู้เป็นรายบุคคล/กลุ่ม/ขององค์กร หรือแบบ 3 ตัวเชื่อม ซึ่งแบ่งปันและแพร่กระจายความรู้ (มิติทางการอยู่รอด) เป็นที่ต้องการทั้ง 2 รูปแบบเพื่อสร้างสรรค์ความรู้และผลิตนวัตกรรม

โนนากะและทาเกอุชิ เน้นความจำเป็นของการบูรณาการสองวิธีนี้เข้าด้วยกัน จากทัศนะทางวัฒนธรรม ทางญาณวิทยา (epistemological) และขององค์กร เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและทางการดำเนินงานใหม่ ๆ สำหรับองค์กรการสร้างสรรค์ความรู้ที่ดีขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบเหนือกว่าตำราทำให้ความต้องการการบูรณาการแนวคิดที่ตรงข้ามกันของสำนักคิดตะวันตกกับสำนักคิดญี่ปุ่นให้เข้ากันเกิดเป็นทางการขึ้นมา

1) กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้

การสร้างสรรค์ความรู้เริ่มต้นด้วยแต่ละบุคคล เช่น นักวิจัยผู้ชาญฉลาด ผู้หนึ่งมีความเข้าใจแจ่มแจ้ง ซึ่งในที่สุดก็นำไปสู่สิทธิบัตรของตน หรือผู้จัดการระดับกลางคนหนึ่งมี



ความรู้สึกซึ่งเกิดขึ้นเองตามสัญชาตญาณเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด ซึ่งกลายเป็นตัวอย่างสำหรับเป็นแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ที่สำคัญ ในทำนองเดียวกัน คนทำความสะอาดพื้นร้านค้าคนหนึ่งดึงเอาประสบการณ์เป็นเวลาหลายปีออกมาเป็นนวัตกรรมของกระบวนการหนึ่ง ซึ่งประหยัดเงินของบริษัทได้หลายล้านดอลลาร์ ในเรื่องเล่าสั้น ๆ เหล่านี้แต่ละเรื่องนั้น ความรู้ส่วนบุคคลและเอกชนของแต่ละรายบุคคล ถูกเปลือยออกมาเป็นความรู้ขององค์กรสาธารณะที่มีคุณค่า การทำให้มีความรู้ส่วนบุคคลอยู่พร้อมตลอดเวลาสำหรับคนอื่นในบริษัทอยู่ที่แกนกลางของรูปแบบการจัดการความรู้แบบนี้ กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ชนิดนี้ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรในหลายกรณี การสร้างสรรค์ความรู้เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่ได้คาดหวังหรือโดยไม่ได้วางแผนไว้

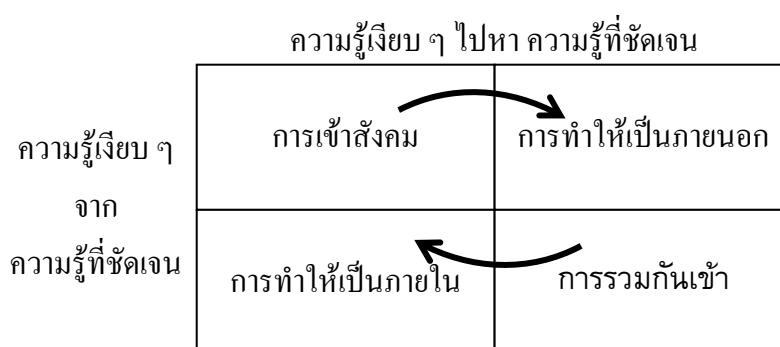
ตามกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ของโนนากะและทาเกอุชิ มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนความรู้ 4 แนวคิด ซึ่งอยู่ในเครื่องยนต์ ของกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ทั้งสี่ แนวคิดเหล่านี้เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีประสบการณ์มา แนวคิดเหล่านี้เป็นกลไกด้วย ซึ่งความรู้ของแต่ละบุคคลได้ถูกกล่าวออกมา และถูกขยาย ออกไปสู่ทั่วทั้งองค์กร การสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กรจึงควรจะเข้าใจว่าเป็นกระบวนการที่ขยายความรู้ขององค์กร ซึ่งสร้างสรรค์ขึ้นจากแต่ละบุคคล และช่วยแยกออกเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร

2) การแปลงความรู้ มีแนวคิดเกี่ยวกับการแปลงความรู้ 4 แนวคิด คือ

- (1) จากความรู้เงียบ ไปหาความรู้เงียบ คือ กระบวนการการเข้าสังคม
- (2) จากความรู้เงียบ ไปหาความรู้ที่ชัดเจน คือ การทำให้เป็นภายนอก
- (3) จากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่ชัดเจน คือ การรวมกันเข้า
- (4) จากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่เงียบ คือ การทำให้เป็นภายใน

รูปแบบการแปลงความรู้ของโนนากะและทาเกอุชิ ดังภาพประกอบ 19

(Nonaka and Takeuchi. 1995 : 62)

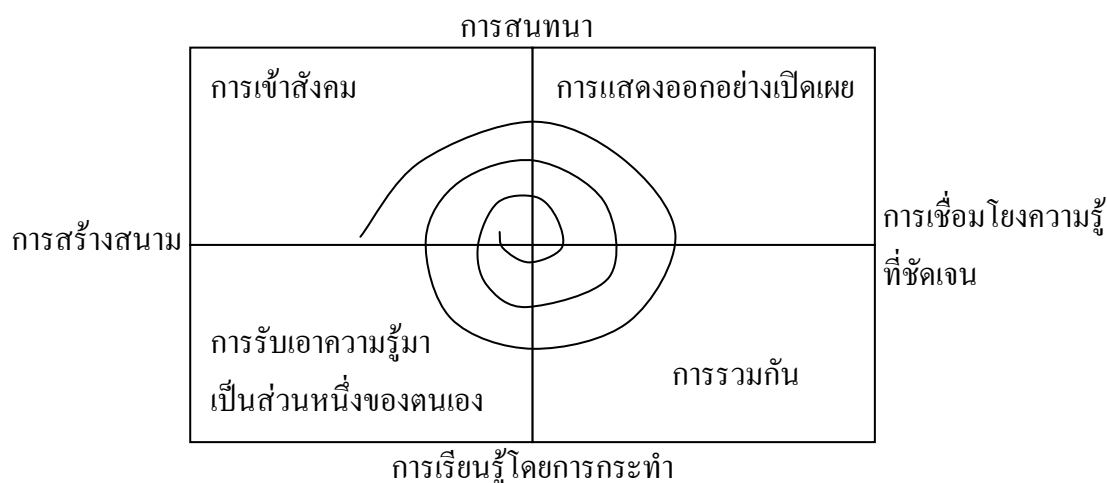


ภาพประกอบ 19 รูปแบบการแปลงความรู้ของโนนากะและทาเกอุชิ



(3) วงรอบความรู้

การสร้างสรรค์ความรู้ไม่ได้เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอน แต่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง และรวดเร็วระหว่างความรู้เจียบ ๆ กับความรู้ที่เปิดเผยทั้ง 4 แดน วงรอบของความรู้ ดังภาพประกอบ 20 (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 71)



ภาพประกอบ 20 วงรอบของความรู้ของโนนาเกและทาเกอุชิ

แสดงให้เห็นวิธีการที่องค์กรแสดงออก จัดระเบียบ และจัดระบบความรู้เจียบของแต่ละบุคคล องค์กรผลิตและพัฒนาเครื่องมือ โครงสร้างและรูปแบบเพื่อสะสม และแบ่งปันความรู้ วงรอบของความรู้เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการเลื่อนไหล การแบ่งปัน และการเปลี่ยนกลับความรู้โดยแต่ละบุคคล ชุมชน และองค์กรเอง

ขั้นตอน 2 ขั้นตอน ในวงรอบของความรู้ซึ่งยากที่สุด คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความรู้อย่างเปิดเผย ซึ่งเปลี่ยนกลับความรู้จากเจียบ ๆ ไปหาความรู้ที่ชัดเจน และการรับเอาความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ซึ่งเปลี่ยนกลับจากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่เจียบ ๆ ขั้นตอนทั้ง 2 ขั้นตอนนี้ต้องมีพันธมิตรส่วนบุคคลในระดับสูง ขั้นตอนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับรูปแบบของจิตใจ ความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคล และกระบวนการสร้างตนเองขึ้นใหม่ กลุ่มของคนและองค์กรโดยภาพรวม อุปไมยเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการแสดงออกเนื้อหา “ที่แสดงออกไม่ได้ (เจียบ ๆ)” นี้ ตัวอย่าง เช่น คำขวัญ เรื่องราว แนวเทียบหรือสัญลักษณ์ของบางชนิดเหล่านี้สามารถทำให้ความหมายทางบริบทนี้ซับซ้อนซ่อนอยู่ในแคปซูลได้ อุปไมยมักจะใช้สื่อความคิด 2 ความคิดในวลีเดียวกัน และอาจจะได้นิยามว่าเป็น “การให้ความสมบูรณ์ในถ้อยคำหรือวลีว่าอะไรสามารถแสดงออกมาได้เฉพาะในคำหลาย ๆ คำ



ถ้ามี” ยานเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ดีสำหรับเป็นตัวแทนของเนื้อหาที่คงที่ เป็นระบบ และความเข้าใจอย่างมีเหตุผลเกี่ยวกับเนื้อหาโดยไม่มี ความขัดแย้ง ยิ่งรูปแบบดีเท่าไรและยิ่งต่อเนื่องกันเท่าไร ความเหมือนกันของการนำวงรอบของความรู้ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

การทำโครงสร้างของคำอุปไมย รูปแบบ และแนวเทียบในการออกแบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นไปได้ทั้งสิ้น หลักข้อแรกคือจะให้ความเข้มข้นฟุ่มเฟือยของถ้อยคำที่สร้างขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าจะมีการซ้ำซ้อนของสารสนเทศ ความซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือยของถ้อยคำจะทำให้ง่ายขึ้นที่จะแสดงเนื้อหาออกมา ที่จะแบ่งปันเนื้อหาและจะใช้ประโยชน์จากเนื้อหา ตัวอย่างหนึ่งคือ จะจัดตั้งกลุ่มแข่งขันกันขึ้นหลายกลุ่มจะสร้างกลยุทธ์ที่มีเหตุผลเพื่อว่าคนงานจะได้ทำงานหลากหลาย และจะจัดให้เข้าถึงสารสนเทศของบริษัทได้ง่ายโดยใช้ฐานความรู้ที่บูรณาการเพียงอย่างเดียว

การแบ่งปันและการใช้ความรู้เกิดขึ้นโดยใช้ “วงรอบของความรู้” ซึ่ง “การเริ่มต้นที่ระดับแต่ละบุคคลและใช้การเคลื่อนไหวขึ้น โดยใช้ชุมชนปฏิสัมพันธ์ที่ขยายออกผ่านเขตแดนของหน่วย ฝ่าย แผนก กอง และองค์กร” (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 72) โนนาเกและทาเกอุชิ ได้แย้งว่าองค์กรจะต้องส่งเสริมบริษัทที่อำนวยความสะดวก ซึ่งกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กรและความรู้ของแต่ละคนสามารถจะเกิดขึ้น โดยง่าย ซึ่งกระทำเป็นวงรอบ ทั้งสองคนอธิบาย การทำให้สภาพขององค์กรเพื่อการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. เจตนา : ความหวังขององค์กรที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร (สารสนเทศของกลยุทธ์ในการตั้งธุรกิจ)

2. อำนาจอิสระ : สภาพที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอย่างอิสระตาม “หลักการกำหนดแบบเฉพาะเชิงวิพากษ์วิจารณ์ขั้นต่ำสุด” และเกี่ยวข้องกับทีมงานที่จัดด้วยตนเองข้ามหน้าที่

3. ความไม่แน่นอน และความสับสนของการสร้างสรรค์ : สภาพที่กระตุ้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และ/หรือ สร้างความไม่แน่นอน และทำให้สูญเสียไปโดยวิธีการมีความสับสนหรือมีความหมายกำกวมเชิงกลยุทธ์

4. การใช้คำซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือย : การมีอยู่ของสารสนเทศที่ไปไกลกว่าความต้องการทางการดำเนินการทันทีของสมาชิกองค์กร การแข่งขันของทีมหลายทีมเรื่องประเด็นปัญหาเดียวกัน และการหมุนเวียนเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร

5. ความหลากหลายที่ต้องมีมาก่อน : ความหลากหลายภายในที่จะจับคู่สภาพแวดล้อมที่มีหลากหลายและมีความซับซ้อน และจะให้ทุกคนในองค์กรมีการเข้าถึงความหลากหลายของสารสนเทศที่จำเป็นที่กว้างขวางที่สุดโดยเร็วที่สุด โครงสร้างขององค์กรที่ราบเรียบและยืดหยุ่นได้เชื่อมโยงภายในเข้ากับเครือข่ายสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบการจัดการความรู้ของโนนาเก และทาเกอุชิ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า เป็นรูปแบบหนึ่งในหลายรูปแบบที่เข้มแข็งมากขึ้น และรูปแบบนี้ยังประยุกต์ใช้ได้ต่อไปใน



หลากหลายสภาพแวดล้อม ข้อเข้มแข็งที่สุดของรูปแบบนี้คือ ความเรียบง่ายของรูปแบบทั้งด้านความเข้าใจหลักการพื้นฐานของรูปแบบและด้านความสามารถที่จะรับเอามาเป็นความรู้ของตนและประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ข้อบกพร่องสำคัญของรูปแบบนี้ประการหนึ่งคือ เมื่อหาค่าความเที่ยงตรงรูปแบบนี้ไม่ปรากฏว่าจะอธิบายขั้นตอนทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ได้มากพอ รูปแบบของโนนาคะและทาเกอุชิ มุ่งเน้นการแปรรูปความรู้ระหว่างความรู้เจียบ ๆ กับความรู้ที่ชัดเจน แต่รูปแบบนี้ไม่ได้กล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างไรโดยการกรูปรูปแบบความรู้ให้สูงขึ้น

12.1.3 รูปแบบของวิกิสำหรับการสร้างและการใช้ความรู้

วิกิ (Dalkir, 2005 : 61 ; citing Wiig, 1993) ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของตนด้วยหลักการ เพื่อให้ความรู้มีประโยชน์และมีคุณค่าจะต้องจัดระเบียบ ความรู้ควรจัดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ประโยชน์อะไรของความรู้ เช่น ในรูปแบบทางจิตใจของเราเอง เรามักจะเก็บความรู้และการรู้วิธีของเราเองในรูปแบบเครือข่ายภาษาแล้วเราสามารถจะเลือกมุมมองที่เหมาะสมได้โดยอาศัยภาระงานทางความรู้ที่มีอยู่แล้ว และมีมติที่เป็นประโยชน์บางมติที่จะพิจารณาในรูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิได้แก่ (1) ความสมบูรณ์ (2) ความเชื่อมโยง (3) ความสอดคล้อง และ (4) มุมมองและความมุ่งหมาย

12.1.3.1 ความสมบูรณ์ กล่าวถึงปัญหาที่ว่าความรู้ที่เข้ากันได้มีอยู่มากเท่าไรที่มาจากแหล่งที่กำหนดให้ แหล่งต่าง ๆ อาจจะเป็นจิตใจของมนุษย์หรือฐานความรู้ (ได้แก่ความรู้เจียบ ๆ หรือความรู้ที่ชัดเจน) ครั้งแรกเราต้องรู้ว่าความรู้โดยตรงนั้นความรู้จะสมบูรณ์ในความรู้สักที่ว่าทุกอย่างที่มีอยู่เกี่ยวกับวิชานั้นอยู่ตรงนั้น แต่ถ้าไม่มีใครรู้เกี่ยวกับความรู้มีอยู่และ/หรือความรู้มีอยู่แล้วพวกเขาก็ไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากความรู้นี้

12.1.3.2 ความเชื่อมโยง หมายถึง ความเข้าใจดีและให้นิยามว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุความรู้ที่แตกต่างกัน วัตถุความรู้ไม่ก็ขึ้นเชื่อมโยงทั้งหมดจากวัตถุอื่น ๆ ยิ่งฐานความรู้เชื่อมโยงมากเท่าไร (ได้แก่ การเชื่อมโยงระหว่างกันในเครือข่ายภาษามีจำนวนมากกว่า) แล้วเนื้อหาก็มีความต่อเนื่องมากขึ้นและคุณค่าของความรู้ก็ยังมีมากเท่านั้น

12.1.3.3 ฐานความรู้กล่าวกันว่ามีความสอดคล้องกันเมื่อข้อเท็จจริงแนวคิด มุมมองการตัดสินใจและการเชื่อมโยงที่สัมพันธ์กันและมีเหตุผลทั้งหมดนี้ระหว่างวัตถุความรู้ก็จะคงที่ ไม่ควรมีความไม่คงที่ทางเหตุผล ไม่ควรมีความขัดแย้งภายในและไม่ควรมีความไม่เข้าใจเนื้อหาความรู้ส่วนใหญ่จะไม่สอดคล้องกับอุดมคติในที่ซึ่งโดยรวมจำเป็นต้อง “ปรับให้ดี” อย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาความสอดคล้องให้คงอยู่

12.1.3.4 มุมมองและความมุ่งหมาย หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เรา “รู้จักอะไรสักอย่าง” โดยใช้สิ่งนั้น แต่มักจะรู้จักจากทัศนเฉพาะหรือเพื่อความมุ่งหมายจำเพาะ เราจัด



ความรู้ของเราเป็นอันมากโดยใช้มิติของมุมมอง และความมุ่งหมาย (เช่น ดึงความรู้ออกมาให้ทันเวลาเท่านั้น หรือเพียงพอเท่านั้น คือ ความรู้ ตามต้องการ)

วิกิ (Dalkir. 2005 : 63 ; citing Wiig, 1993) ให้นิยามด้วยว่ามีรูปแบบความรู้ 3 รูปแบบ คือ ความรู้สาธารณะ ความเชี่ยวชาญในการแบ่งปันความรู้และความรู้ส่วนบุคคล ความรู้สาธารณะ เป็นความรู้ที่แสดงออกได้ชัดเจน ได้รับการสอนและแบ่งปันกันเป็นกิจวัตร ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่แล้วในด้านสาธารณะ ตัวอย่างหนึ่งคือ หนังสือหรือสารสนเทศที่ตีพิมพ์ขึ้นบนเว็บไซต์สาธารณะ ดังตาราง 5 (Dalkir. 2005 : 64 ; citing Wiig, 1993)

ตาราง 5 รูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิ – ระดับการรับความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของตน

ระดับ	ประเภท	คำอธิบาย
1	ผู้ฝึกงานใหม่	เพียงแต่มีสำนึกหรือไม่มีสำนึกในความรู้และวิธีการใช้ความรู้
2	ผู้เริ่มต้น	รู้ว่ามีอยู่และจะเอาความรู้ได้ที่ไหน แต่ให้เหตุผลกับความรู้นั้นไม่ได้
3	ผู้มีความสามารถ	รู้เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถใช้และให้เหตุผลกับความรู้ที่กำหนดไว้เป็นฐานความรู้ภายนอก เช่น เอกสาร และคนที่จะช่วยได้
4	ผู้เชี่ยวชาญ	รู้ความรู้ นั้น ยึดความรู้ไว้ในความจำ เข้าใจที่ซึ่งประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น ให้เหตุผลด้วยความรู้ นั้นโดยไม่มีการช่วยเหลือใด ๆ จากภายนอก
5	ครู	รับเอาความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของตนเองอย่างเต็มที่ มีความเข้าใจลึกซึ้ง โดยมีการบูรณาการเต็มที่เข้าไปในค่านิยม การตัดสินใจและสิ่งที่เกิดตามมาตามลำดับขั้นตอนของการใช้ความรู้ นั้น

นอกจากรูปแบบความรู้ที่สำคัญ 3 รูปแบบ (ความรู้ส่วนบุคคล ความรู้สาธารณะ และความรู้ที่แบ่งปันกัน) นี้แล้ว วิกิ ให้นิยามความรู้ 4 ประเภท คือ ประเภทเรื่องจริง ประเภทแนวคิด ประเภทคาดหวัง และประเภทระเบียบวิธีการ ความรู้ที่เป็นเรื่องจริงจัดการกับข้อมูลและถูกใช้ของสาเหตุ การวัดผล และบทอ่าน ซึ่งเป็นเนื้อหาที่สังเกตได้และให้เหตุผลได้อย่างสำคัญโดยตรง ความรู้ประเภทแนวคิดเกี่ยวข้องกับระบบ แนวคิดและมุมมอง (เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการบันทึกแนวทาง ตลาดที่หวังกำไรมาก ๆ) ความรู้ที่คาดหวัง เกี่ยวกับการตัดสินใจ สมมุติฐาน และความคาดหวังที่ผู้รู้ยึดอยู่ เช่น ความรู้ที่เกิดขึ้นโดยสัญญาอนุญาต การสังสรรค์ ความชอบและการปฏิบัติที่ใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของเรา ความรู้ประเภทระเบียบวิธีการเกี่ยวข้องกับการให้



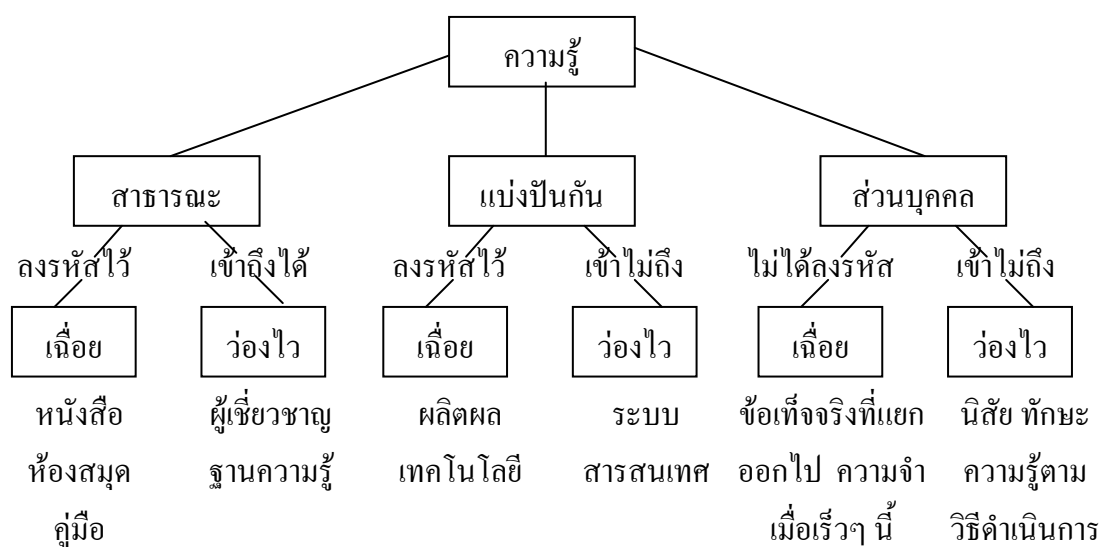
เหตุผล กลยุทธ์ วิธีการตัดสินใจและเทคนิคอื่น ๆ ตัวอย่างได้แก่การเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต หรือจากการพยากรณ์ โดยอาศัยการวิเคราะห์แนวโน้ม

รูปแบบความรู้ทั้ง 3 รูปแบบและความรู้ทั้ง 4 ประเภทเหล่านี้รวมกันเข้าเป็นบ่อเกิดการจัดการความรู้ที่สร้างพื้นฐานของรูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิ ดังตาราง 6 (Wiik, 2005 : 65)

ตาราง 6 บ่อเกิดการจัดการความรู้ของวิกิ

รูปแบบความรู้	ประเภทความรู้			
สาธารณะ	เป็นจริง การวัดผล การอ่าน	ทางแนวคิด ความมั่นคง ความสมดุล	ที่คาดหวัง เมื่ออุปทานมากกว่าอุปสงค์ ราคาก็ตก	ทางระเบียบวิธีการ หา อุณหภูมิภายนอก บรรทัดฐาน
แบ่งปันกัน	การพยากรณ์ การวิเคราะห์	“ตลาดร้อน”	น้ำน้อยในการประสบใช้ได้	ตรวจสอบความ ล้มเหลวในอดีต
ส่วนบุคคล	สี่ เนื้อหา “ถูกต้อง”	บริษัทมีทะเบียน ประวัติที่ดี	การสังสรรค์ใจที่ นักวิเคราะห์รายงานผิด	แนวโน้มที่แล่วมาเป็น อย่างไร

โดยสรุป วิกิเสนอลำดับขั้นตอนความรู้ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบความรู้สาธารณะ ความรู้ที่แบ่งปันกัน และความรู้ส่วนบุคคล ลำดับขั้นตอนของรูปแบบความรู้ของวิกิ แสดงไว้ดัง ภาพประกอบ 21 (Wiig, 2005 : 65)



ภาพประกอบ 21 ลำดับขั้นตอนของรูปแบบความรู้ของวิกิ



สรุปจุดแข็งที่สำคัญของรูปแบบของวิกิคือ วิธีการที่จัดเรียบเรียงเพื่อจำแนกประเภทความรู้ที่จัดการก็ยังเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ทางทฤษฎีที่มีอำนาจอยู่ รูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิบางทีอาจจะเป็นรูปแบบที่ใช้เป็นตัวอย่างได้จริงมากที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน และสามารถบูรณาการเข้ากับวิธีการอื่น ๆ ได้โดยง่าย วิธีการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถรับเอาวิธีการที่มีรายละเอียดมากขึ้นหรือกลั่นกรองได้มากขึ้นเข้ามาจัดการความรู้โดยอาศัยความรู้ประเภทนี้แต่ก็ไปไกลกว่าความแตกต่างระหว่างความรู้แบบเงียบ ๆ กับความรู้ที่ชัดเจนธรรมดา ข้อบกพร่องสำคัญของรูปแบบนี้คือการไม่มีงานวิจัยและ/หรือประสบการณ์ทางปฏิบัติเกี่ยวกับการนำรูปแบบที่ไปใช้

12.1.4 รูปแบบการจัดการความรู้แบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อน

ทฤษฎีการจัดการความรู้แบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญานั้นมององค์กรว่าเป็นระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญา รูปแบบการจัดการความรู้แบบนี้ เช่น (Beer, Bennet and Bennet) เป็นผู้บุกเบิกการทดลององค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่มีอยู่จริง ในรูปแบบระบบที่จะเติบโตได้ของเขาได้แยกความแตกต่างของชุดหน้าที่ชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้แน่ใจในความสามารถที่จะเติบโตได้ของระบบ และองค์กรที่มีอยู่โดยเฉพาะ รูปแบบระบบที่จะเติบโตได้อาศัยหลักการของไซเบอร์เนติกส์ หรือศาสตร์ของระบบ ซึ่งใช้ประโยชน์ของการสื่อสารและความคลุมเครือต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจ อธิบาย และพยากรณ์สิ่งที่องค์กรในกำกับหรือองค์กรที่จะเติบโตได้จะกระทำ

ระบบปรับตัวที่ซับซ้อนประกอบด้วยตัวการอิสระหลายตัวการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันและกันในท้องถิ่น ทั้งหมดนี้พฤติกรรมการรวมกันของระบบทำให้เกิดปรากฏการณ์ปรับตัวที่ซับซ้อน กล่าวกันว่า ระบบปรับตัวที่ซับซ้อน “จัดตนเอง” โดยใช้รูปแบบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีอำนาจโดยรวมที่จะกำกับดูแลวิธีการที่ตัวการอิสระเหล่านี้แต่ละตัวการควรปฏิบัติอะไรบ้าง แบบแผนโดยรวมของพฤติกรรมที่ซับซ้อนเกิดขึ้นจากผลของปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดของตัวการเหล่านี้

เบนเนตและเบนเนต (Dalkir, 2005 : 69 ; citing Bennet and Bennet, 2004 : 25) อธิบายวิธีการของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนในการจัดการความรู้เช่นกัน แต่รากแก่นของแนวคิดเป็นสิ่งที่แตกต่างจากรูปแบบระบบที่จะเติบโตได้ของเบียร์ เบนเนตและเบนเนต เชื่ออย่างยิ่งว่าระบบสำนักงานที่ล่าช้ามีขั้นตอนมากแบบดั้งเดิม หรือบ่อเกิดที่นิยมกันทั่วไป และองค์กรแนวร่วมไม่เพียงพอที่จะให้การยึดติดกัน ความซับซ้อน และความกดดันที่เลือกได้ซึ่งให้ความมั่นใจในความอยู่รอดขององค์กร มีการเสนอรูปแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างกันออกไป คือ รูปแบบที่องค์กรถูกมองว่าเป็นระบบซึ่งอยู่ในความสัมพันธ์แบบทุกส่วนขององค์กรอยู่รอดด้วยกันและได้รับประโยชน์ร่วมกันกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่ง “กำลังเปลี่ยนอุปมาของระบบที่มีอยู่ไม่เป็นความจริง” รูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีอยู่ซึ่งรวมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และวิวัฒนาการร่วมกัน เพื่อให้ความรู้ความสามารถของวิสาหกิจที่ก้าวหน้า มีเทคโนโลยีทางปัญญาและ



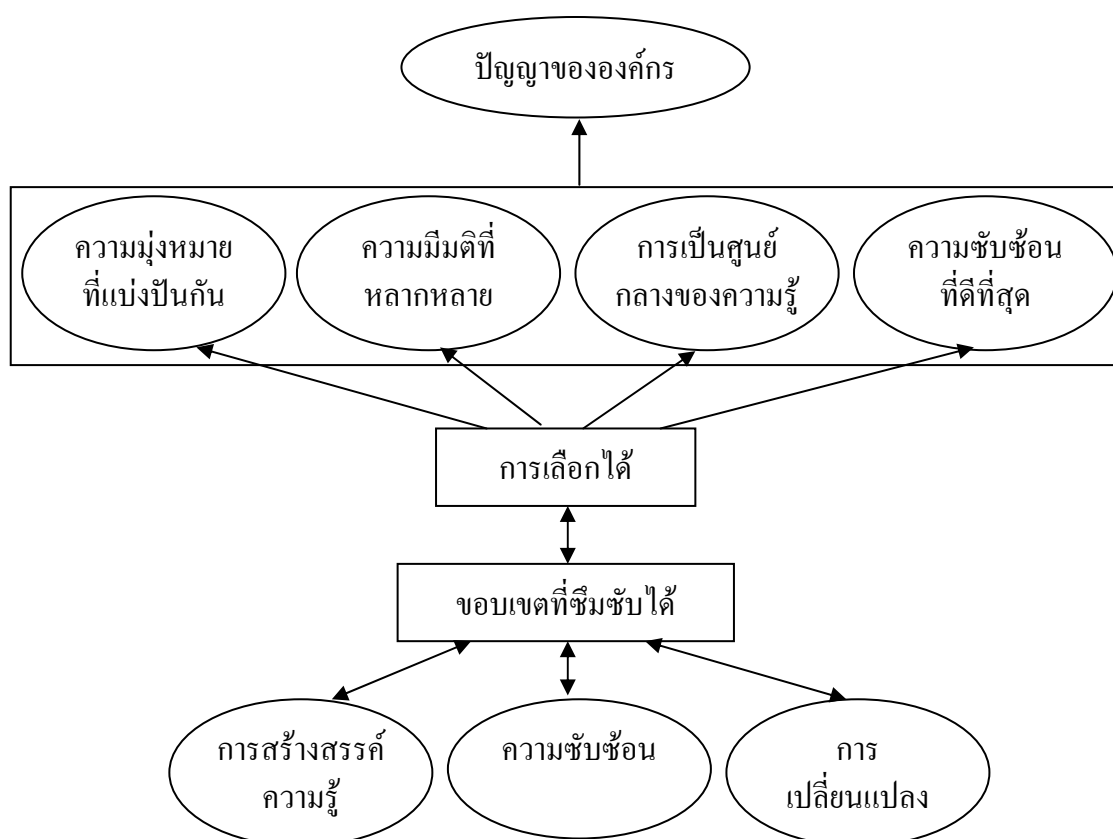
ปรับตัวทางสังคมศาสตร์ได้ ระบบปรับตัวที่ซับซ้อนเห็นองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบการจัดตนเองจำนวนมาก แต่ละองค์ประกอบที่หาทางลดเป้าหมายเฉพาะของตนเองให้เหลือน้อยที่สุด แต่ก็ดำเนินการไปตามกฎและบริบทของความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ และโลกภายนอกด้วย กระบวนการสำคัญในรูปแบบการจัดการความรู้ของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาสามารถสรุปได้ คือ 1) ความเข้าใจ 2) การสร้างความคิดใหม่ ๆ 3) การแก้ปัญหา 4) การตัดสินใจ 5) การลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

เนื่องจากคนเท่านั้นสามารถตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ ดังนั้นรูปแบบนี้จึงเน้นคนทำงานที่มีความรู้รายบุคคล และสมรรถภาพ ความรู้ความสามารถ การเรียนรู้และอื่น ๆ ของเขา ทรัพยากรความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นโดยใช้เครือข่ายหลาย ๆ เครือข่าย (เช่น ชุมชนการปฏิบัติ) ให้สร้างความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจคนอื่น ๆ และสร้าง ทางหลวง ให้กว้างออกให้มืออยู่เสมอเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับข้อมูล สารสนเทศ และคนโดยใช้ชุมชนคุณธรรมและผู้ไว้วางใจได้ในทางความรู้

องค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่ออยู่รอดและแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 8 ลักษณะ ตามรูปแบบนี้ คือ (1) ปัญญาขององค์กร (2) ความมุ่งมั่นที่แบ่งปันกัน (3) ทางเลือกได้ (4) ความซับซ้อนที่ดีที่สุด (5) ขอบเขตที่ซึมซับได้ (6) แหล่งศูนย์กลางของความรู้ (7) การเลื่อนไหล และ (8) ความมีหลายมิติ

ลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ต่อเนื่อง ปฏิสัมพันธ์ที่ระดมพลังและระบบการจัดตนเอง รูปแบบการจัดการความรู้ของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาปฏิบัติตามสายวิธีการอื่น ๆ ซึ่งเป็นนักเชื่อมโยงและโอบล้อมตามธรรมชาติ ลักษณะระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาที่เกิดขึ้นได้ คุณสมบัติที่เกิดขึ้นเหล่านี้ใช้เพื่อให้องค์กรมีความรู้ความสามารถภายในเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่คาดหวังในอนาคตที่จะต้องเผชิญอีก ดังภาพประกอบ 22 (Dalkir. 2005 : 71)





ภาพประกอบ 22 ความเข้าใจทั่วไปของรูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญา

ลักษณะแต่ละอย่างเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นจากธรรมชาติขององค์กร ไม่สามารถออกแบบมาได้โดยใช้กฎระเบียบทางการจัดการ ทำให้เพียงการบำรุงรักษานำทาง และช่วยปรับประคองไปเท่านั้น โดยสรุป มีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธีที่รูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนของปัญญา จะอธิบายการจัดการความรู้ขององค์กร คือ (1) การสร้างสรรค์ความรู้ (2) การแก้ปัญหา (3) การตัดสินใจ และ (4) การนำไปใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ที่ซับซ้อนที่อาศัยทฤษฎีระบบปรับตัว แสดงให้เห็นทั้งวิวัฒนาการและการกลับไปสู่รากแก่นของการคิดของระบบในโลกการจัดการความรู้ รูปแบบทุกรูปแบบที่นำเสนอในบทนี้เข้ากับประเด็น และแต่ละรูปแบบให้พื้นฐานของทฤษฎีที่มีคุณค่าต่อความเข้าใจการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน สิ่ง que องค์กรต้องแบ่งปันกันคือวิธีการของนักเชื่อมโยงและแบบโฮลิสติก เพื่อให้เข้าใจลักษณะธรรมชาติของความรู้ดีขึ้น อันเป็นระบบปรับตัวที่ซับซ้อน ซึ่งได้แก่ ผู้รู้ สภาพแวดล้อมขององค์กร และ “กระแสเลือด” ขององค์กรนั้นคือ เครือข่ายการแบ่งปันความรู้นั่นเอง



12.2 การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในเชิงกลยุทธ์

รูปแบบต่าง ๆ ช่วยประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ของปริศนา ซึ่งแยกกันอยู่ให้เข้ารวมกันในลักษณะที่จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลุ่มลึกกว่าเดิมเกี่ยวกับทั้งชิ้นส่วนและการประกอบกันซึ่งชิ้นส่วนเหล่านี้ประกอบขึ้น รูปแบบทั้งหลายช่วยเสริมวิธีการวิเคราะห์แนวคิดที่ทำสังเขปเค้าโครงไว้ในบทแรก เพื่อนำความเข้าใจของเราไปสู่ระดับที่ลุ่มลึกกว่าเดิม รูปแบบการจัดการความรู้ยังค่อนข้างใหม่ต่อการปฏิบัติหรือต่อธุรกิจการจัดการความรู้ และแม้กระนั้นก็ยังเป็นตัวแทนวิธีที่นำหน้าอยู่ รูปแบบกระบวนการขับเคลื่อนความรู้ที่ต่อเนื่อง มีความสำคัญยิ่งต่อความสามารถของผู้ริเริ่มการจัดการความรู้ที่จะกล่าวถึงเป้าหมายธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แม้แต่เพียงบางส่วน ที่ไม่ได้ตั้งใจจะกล่าวว่าการจัดการ ความรู้เป็นกระสุนเงินกระสุนทอง หรือจะกล่าวว่าการจัดการความรู้จะแก้ปัญหาคือปัญหาขององค์กร ด้านงานความรู้ที่เข้มข้นและการพัฒนาทุนทางปัญญา ซึ่งแก้ไขได้กับกระบวนการจัดการความรู้อีกด้านหนึ่งนั้น ต้องมีพื้นฐานความเข้าใจที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับสิ่งที่การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ วงจรการจัดการความรู้ที่สำคัญ และวิธีการที่สิ่งเหล่านี้เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งทำให้เราสามารถตีความ สร้างเหตุและผล และนำวิธีการแก้ไขการจัดการความรู้ไปใช้ได้สำเร็จ (Dalkir. 2005 : 72)

12.3 การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

เป็นเวลาหลายปีมาแล้วจนถึงบัดนี้ นักปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ได้ปฏิบัติกรกับ “การจัดการความรู้แบบติดปีกบิน” บทเรียนเชิงประจักษ์ที่มีค่าหลายบทเรียน และการปฏิบัติที่ดีที่สุดได้สะสมรวบรวมไว้โดยผ่านประสบการณ์ในองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้จำเป็นต้องปูรากฐานบนพื้นฐานของทฤษฎีที่ดีและแข็งแกร่งขึ้น คือ ประการที่ 1 เป็นวิธีการอะไรสักอย่างที่ดียิ่งกว่าการปฏิบัติที่ให้ผลดีกว่าครั้งที่ผ่านมา ดังนั้นบทบาทสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อจะให้นั่นใจในระดับหนึ่งในด้านความสมบูรณ์ หรือความลึกในการปฏิบัติของการจัดการความรู้ คือ วิธีการให้มั่นใจว่าปัจจัยที่วิพากษ์วิจารณ์ทุกปัจจัยได้กล่าวถึงหมดแล้ว ประโยชน์ของการปฏิบัติ ประการที่ 2 ของวิธีการจัดการความรู้ที่รูปแบบได้ขับเคลื่อน คือ รูปแบบทำให้สามารถใช้คำอธิบายที่ดีขึ้น เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและสามารถช่วยให้มีการกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น รูปแบบการจัดการองค์กรช่วยอธิบายสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้ และรูปแบบเหล่านี้ให้เราได้มีแบบพิมพ์เขียวหรือแผนปฏิบัติที่เที่ยงตรงสำหรับนำองค์กรไปยังที่ซึ่งต้องการอยู่โดยมีความพยายามในการจัดการความรู้ของตนด้วย (Dalkir. 2005 : 72)



13. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน แบ่งออกได้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

13.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของสถาบัน APQC ได้แบ่งยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ไว้ 6 ประการ คือ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 11)

13.1.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีพื้นฐานด้านความรู้ดีมาก มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้ เป็นเรื่องคอขาดบาดตายต่อความเจริญในระยะยาว และต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในด้านการจัดการความรู้ มีการดำเนินการ การจัดการความรู้ อย่างครบถ้วนและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรและมักจะมีความเชื่อว่าความรู้เป็น “ผลิตภัณฑ์” อย่างหนึ่งขององค์กร

13.1.2 ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

มักใช้เป็ยุทธศาสตร์เสริม เพื่อพัฒนาการดำเนินการและพัฒนาความรู้ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป้าหมายหลักอยู่ที่การลดระยะเวลาของการผลิต เพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้า ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขาย โดยการทำฐานความรู้ขององค์กรไปบรรจบกับความต้องการของลูกค้า องค์กรที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นเครือข่ายสำหรับเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ องค์กรมักมีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมความร่วมมือกันในการถ่ายทอดความรู้ ตัวอย่างเช่น ศูนย์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice Centers) ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice) รวมทั้งมักจัดระบบสำหรับปรับโครงสร้างคลังข้อมูล และระบบการกระจายความรู้

13.1.3 ยุทธศาสตร์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า

หลักการสำคัญคือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการรวบรวมจัดระบบ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ในด้านพฤติกรรมและแรงจูงใจของลูกค้า ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์นี้ กับกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์โดยทั่วไป อยู่ที่การเน้นความรู้ที่ได้มาจากการสอบถามลูกค้าเป็นสำคัญ

13.1.4 ยุทธศาสตร์ปัจเจกบุคคล

ยุทธศาสตร์นี้เน้นความเชื่อว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินส่วนบุคคลที่มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นเจ้าของ จึงต้องมีมาตรการสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ค้นหา คงไว้ และขยายความรู้ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรปรับความรู้ของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสามารถ ยุทธศาสตร์นี้เน้น การจัดการความรู้เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ระบบอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแรงจูงใจจึงต้องส่งเสริม การจัดการความรู้ระดับบุคคล และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ให้การตอบแทนแก่การสอนงาน (Coaching)



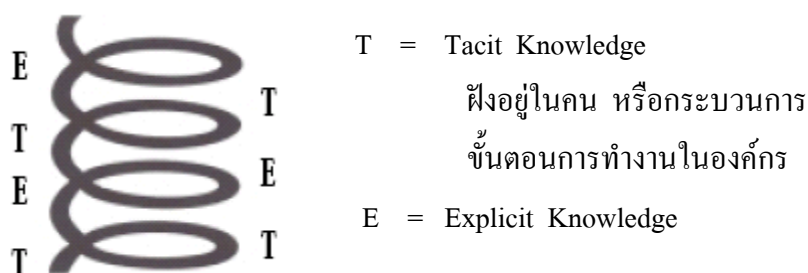
การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการพัฒนาตนเอง เป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์นี้ คือ การสร้างวัฒนธรรมความรู้เพิ่มขึ้น

13.1.5 ยุทธศาสตร์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา

เน้นการจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ในกลุ่มสิทธิบัตร ขั้นตอนการทำงาน ลูกค้าสัมพันธ์ และสินทรัพย์เชิงโครงสร้าง การดำเนินการเน้นการประเมิน การจัดระบบ การตีค่า การรักษาความปลอดภัย การเพิ่มความพร้อมในการส่งมอบ และความพร้อมด้านการตลาดของสินทรัพย์เหล่านี้

13.1.6 ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม

เน้นการสร้างความรู้ใหม่ โดยการยกระดับความรู้เดิม เครื่องมือที่ใช้คือ “เกลียวความรู้” การดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ทำให้เกลียวความรู้หมุนขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ท้าทายเพราะต้องใช้นวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญ เกี่ยวกับวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ 6 กลุ่มนี้ คิดขึ้นตามแนวความคิดภายใต้บริบทของสหรัฐอเมริกาและเน้นที่ธุรกิจ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นสำหรับองค์กรหรือเครือข่ายของเราได้ เช่น ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวเดินเรื่องยุทธศาสตร์กลุ่มแกนตามด้วยการขยายผลไปทั่วองค์กร ซึ่งในการดำเนินการ การจัดการความรู้จริง ๆ จะต้องใช้หลายยุทธศาสตร์ประกอบกัน โดยมีความหนักเบาและมีการปรับใช้ ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์



13.2 ยุทธศาสตร์ 4x3 หรืออาจเรียกว่า ยุทธศาสตร์ตาราง 4x3 ดังแสดงใน
ตาราง 7

ตาราง 7 ยุทธศาสตร์ 4x3

ชนิดแนวทาง	แฝงในองค์กร	ชัดเจน	ฝังในคน
รับรู้	สังเกต	รวบรวม	ตั้งสมมติฐาน
จัดระบบ	ตีความ	จัดกลุ่ม	จัดฝัง
คู่พื้นที่ทางสังคม	แลกเปลี่ยน	เผยแพร่	จำลองแบบ
ซึมซับ	ประยุกต์ – ตัดสินใจ – ดำเนินการ		

จะเห็นว่ายุทธศาสตร์ 4x3 นี้ ตั้งอยู่บน สมมติฐาน 2 ประการ คือ สมมติฐานเกี่ยวกับชนิดของความรู้ (3 ชนิด) กับสมมติฐานแนวทางการความสัมพันธ์กับความรู้ (4 แนวทาง) ได้เป็นยุทธศาสตร์ 4x3 และนำไปสู่การกระทำ 10 ประการ ได้แก่

(1) การสังเกต (Observe) ได้แก่ การดำเนินการตรวจสอบและรวบรวมความรู้ การสัมภาษณ์ การจัดการประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์เครือข่าย และการกระทำอื่น ๆ เพื่อรวบรวมความรู้ที่แฝงอยู่ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

(2) การรวบรวม (Gather) เป็นการรวบรวมความรู้ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร และธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กร โดยต้องทำแบบจริงจังถึงระดับการสืบความลับ (Intelligence) และขุดค้นข้อมูล (Data Mining)

(3) การตั้งสมมติฐาน (Hypothesize) เป็นการใช้วิธีตั้งสมมติฐานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือดึงเอาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนออกมา เช่น การวิเคราะห์ตลาด/ลูกค้า/คู่แข่ง การกำหนดรูปแบบความคิด (Modeling) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนอธิบายความคิดความเข้าใจของตนตามรูปแบบนั้น ๆ การให้ดำเนินการ วิศวกรรมย้อนทาง (Reversed Engineering) ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงเอาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนและในผลิตภัณฑ์นั้นออกมา

(4) การตีความ (Contextualize) เป็นการร่วมกันทำความเข้าใจหรือตีความความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กรอาจดำเนินการโดย จัดการประชุมระดมความคิด จัด Focus Group หรืออาจจัดให้มีผู้ประสานงานความรู้ (Knowledge Coordinator)



(5) การจัดกลุ่ม (Categorized) นำเอาความรู้ชัดแจ้งมาตีความ และจัดกลุ่มนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รวมคำเกี่ยวกับเรื่องความรู้ ตลาดข้อมูล หรือจัดทำเป็นห้องสมุดความรู้

(6) การจัดผังหรือแผนที่ (Map) เพื่อให้เห็นภาพความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนอย่างเป็นองค์รวม เช่น แผนที่แสดงการออกแบบสถานที่ทำงาน ผังแสดงผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน การวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ถ้าให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนคิดและนำเสนอเรื่องดังกล่าวออกมา ก็จะสะท้อนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

(7) การแลกเปลี่ยน (Share) เป็นการนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กรมาผ่านกระบวนการทางสังคมภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวกิจกรรม ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การจัดให้มี ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Ctice) การจัดการประชุมสัมมนา เป็นต้น

(8) การเผยแพร่ (Disseminate) เพื่อนำความรู้เปิดเผยออกสู่พื้นที่ทางสังคม ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต จดหมายข่าว การเรียนทางไกล เป็นต้น

(9) การจำลองแบบ (Simulate) เป็นการดำเนินการเพื่อนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกสู่พื้นที่ทางสังคม ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ การวางแผนโดยใช้เทคนิคจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning) การประเมินผลภายหลังการดำเนินการกิจกรรมเสร็จสิ้นลง การจัดการฝึกอบรมหรือการจัดการขีดความสามารถ เป็นต้น

(10) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการตัดสินใจและดำเนินการ ถือเป็นสุดยอดของการจัดการความรู้ คือเมื่อความรู้ซึมซับเข้าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแล้ว ก็ต้องมีการใช้ทำกิจกรรม หรือสู่การกระทำถ้าไม่ไปสู่การกระทำก็ถือว่า การจัดการความรู้ สูญเปล่า

13.3 ยุทธศาสตร์กลุ่มเฉพาะกิจ (Task Force)

การทำงานแบบมีการมอบหมายงานให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจชั่วคราว ดึงคนจากหลายส่วนงานมาทำงานร่วมกันแบบ full-time หรือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม t-time ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1-3 เดือน เมื่อภารกิจลุล่วงก็สลายตัว ทุกคนกลับไปทำงานเดิม จะเป็นเครื่องมือให้เกิดการแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge ระหว่างบุคคล เกิดการเรียนรู้ร่วมกันยิ่งถ้า ได้เลือกจัดบุคคลที่มาร่วมทีมอย่างเหมาะสม ให้มีความแตกต่างหลากหลาย แต่มีทักษะและความรู้ที่จะเสริมพลังซึ่งกันและกัน เดิมเต็มจุดอ่อนของบางคน จะทำให้เกิดการทำงานและการเรียนรู้ที่มีพลังมาก เกิดการจัดการความรู้ขึ้นโดยไม่ต้องมีการจัดการหรือโดยอัตโนมัติ



13.4 ยุทธศาสตร์เน้นการใช้ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์นี้ออกอย่างชัดเจนว่า สนิทพยอันมีคุณค่าคือ ความแตกต่างของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในด้านโลกทัศน์ มุมมอง วิธีคิด ซึ่งติดมาจากศาสตร์ที่เรียนและอบรมบ่มเพาะมาเป็นคนละศาสตร์หรือมาจากประสบการณ์การทำงาน มาจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน หรือเป้าหมายของกิจกรรมต่างกัน

การจัดการความรู้ที่ดี จะต้องรู้จักวิธีใช้ความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้อย่างสร้างสรรค์ โดยที่ถ้าเป็นไปได้ จะต้องเลือกคนที่ต่างกันมาทำงานด้วยกัน หรือมามีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการใช้ความรู้หลากหลายแบบให้เกิดการเสริมพลัง (Synergy) เกิดผลงานที่มีความแปลกใหม่และทรงคุณค่าในระดับนวัตกรรม ระบุหลัก 10 ประการในการใช้ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ (Boyett. 2001 : 146-147)

(1) หากคนที่มีทักษะรูปตัว T มาร่วม คนแบบนี้มีความรู้ในศาสตร์หนึ่ง ศาสตร์ใดอย่างลึกซึ้ง (ซึ่งเปรียบเสมือนส่วนที่เป็นแนวดิ่งของตัว T) และมีความรู้ว่าศาสตร์นั้นไปเกี่ยวข้องกับศาสตร์อื่น ๆ อีกหลายศาสตร์อย่างไรบ้าง (เปรียบเสมือนส่วนเส้นบนที่อยู่ในแนวราบของตัว T) คนแบบนี้จะมีความสามารถในการใช้ ภาษา ของหลายวิชาชีพ

(2) หากคนที่มีทักษะรูปตัว A มาร่วม คนแบบนี้มีความรู้ลึกซึ้งใน 2 ศาสตร์ เช่น คนที่เรียนจบวิศวกรรมศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ เป็นการยากมากที่คนจะเรียนมากกว่า 2 ศาสตร์

(3) หาผู้จัดการที่มีทักษะหลาย “ภาษา” คำว่า “ภาษา” ในที่นี้ หมายถึง ภาษาของการรับรู้ หรือที่เรียกว่า Cognitive Style ผู้จัดการที่ผ่านการศึกษาและฝึกอบรมด้าน วิศวกรรมศาสตร์ และศิลปะ ถือเป็นคน 2 ภาษา (Bilingual)

(4) ให้คุณค่าและยอมรับภาษาของการรับรู้หลากหลายแบบ มีบางบริษัท ฝึกอบรมและส่งเสริมให้พนักงานวิเคราะห์รูปแบบของภาษาของการรับรู้ (Cognitive Style) ของตน และหาทางเปิดเผยให้รับรู้กันทั่วไป

(5) เลือกจ้างคนที่มีทักษะในการร่วมมือ คนเหล่านี้ได้แก่ คนที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลดี มีความสนใจและความสามารถในการเรียนรู้ทักษะนี้

(6) ดึงคนนักอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่มเข้ามาอยู่ในองค์กร นักอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่ม (Group Facilitator) จะช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์กร ซึ่งมีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วขึ้น

(7) นำวิธีการที่แปลกใหม่โดยสิ้นเชิงมาใช้ เช่น นำนักสังคมวิทยา นักมานุษยวิทยา เข้ามาร่วมอยู่ในทีมด้านเทคนิค เพื่อเอาระเบียบวิธีข้ามศาสตร์มาใช้ในทีม



(8) เปลี่ยนประเด็นของการโต้เถียง เช่น เมื่อมีการโต้เถียงกันว่า เทคโนโลยีใดดีกว่ากัน ซึ่งเป็นประเด็นที่เน้นเทคโนโลยี ก็เปลี่ยนประเด็นโต้เถียงไปเป็นประเด็นเชิงธุรกิจเสีย เป็นว่า “เทคโนโลยีใดเหมาะสมต่อเป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กรมากที่สุด”

(9) เขียนภาพหรือแผนผังเพื่อให้เห็นขอบเขตของเรื่อง ภาพหรือแผนผังช่วยเป็น “ภาษาร่วม” ของภาษาของการรับรู้ต่างแบบ ช่วยให้เห็นพรมแดนร่วมของความคิดที่แตกต่างกันได้

(10) สร้างภาพของผลลัพธ์ของโครงการที่คาดหวังร่วมกันให้ชัดเจน การมีความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน เป็นเครื่องรวมพลังที่แตกต่างหลากหลายไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขึ้นเดียวกัน

13.5 ยุทธศาสตร์วัดต้นทุนทางปัญญา

ต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ หากเอาใจใส่ต้นทุนทางปัญญาและหาทางทำความเข้าใจ นำมาใช้อย่างเป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน การจัดการความรู้ ได้อย่างทรงพลัง โดยที่ต้นทุนทางปัญญานี้แตกต่างจากต้นทุนแบบอื่น ตรงที่ต้นทุนที่เป็นเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ เมื่อใช้แล้วก็หมดไป แต่ต้นทุนทางปัญญายังใช้ยิ่งงอกงาม จำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม คือ (Boyett, 2001 : 136-139)

13.5.1 ต้นทุนทางการเงิน ได้แก่ สินทรัพย์รวม รายรับ กำไรที่ได้จากกิจกรรมที่ริเริ่มขึ้นใหม่ เวลาที่ลูกค้าสูญเสียไปในการมาใช้บริการ/เวลาที่ได้รับการดูแลจากพนักงาน ลูกค้าใหม่/รายรับทั้งหมด (%) ขนาดของตลาด มูลค่าเพิ่ม/พนักงาน เป็นต้น

13.5.2 ต้นทุนด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาด/จำนวนลูกค้า/ยอดขายต่อปี/ลูกค้า/ระยะเวลาเฉลี่ยที่ลูกค้าดำรงความเป็นลูกค้า จำนวนลูกค้า/พนักงาน การลงทุนด้าน IT/พนักงานขายและค่าบริการหลังการขาย/ลูกค้า/ครั้งที่มาใช้บริการ เป็นต้น

13.5.3 ต้นทุนด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร/รายรับทั้งหมด เวลาที่ใช้ในการอนุมัติและจ่ายเงิน จำนวนคอมพิวเตอร์/พนักงาน จิตความสามารถด้านเครือข่าย /พนักงาน เป็นต้น

13.5.4 ต้นทุนด้านนวัตกรรม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาจิตความสามารถ/พนักงาน ดัชนีบอกความพึงพอใจของลูกค้า การลงทุนด้านความสัมพันธ์/ลูกค้า

13.5.5 ต้นทุนด้านคน ได้แก่ ดัชนีภาวะผู้นำ ดัชนีแรงจูงใจ ดัชนีการเสริมอำนาจ (Empowerment Index) พนักงานที่ทำงานเต็มเวลา/พนักงานประจำ จำนวนปีโดยเฉลี่ยของอายุงานในองค์กรของพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา/พนักงานประจำ จำนวนพนักงานออกจากงานต่อปี เป็นต้น



13.6 ยุทธศาสตร์ปัจจัยหลักต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor)

ยุทธศาสตร์นี้เสนอโดย Amrit Tiwana ทำโดยตรวจสอบปัจจัยหลักต่อความสำเร็จ ขององค์กร 24 ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้ (Boyett. 2001 : 121-154)

- (1) ไม่มีวิธีการที่ถูกต้องวิธีการเดียว
- (2) การดำเนินการ การจัดการความรู้ ที่ประสบความสำเร็จ เริ่มจากนิยามของคำว่า “ความรู้” ที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร
- (3) ต้องเน้นที่กระบวนการ ไม่ใช่เน้นที่เทคโนโลยี
- (4) ต้องยอมรับว่าไม่มีวิธีวัด การจัดการความรู้ ที่แม่นยำอย่างสมบูรณ์ (perfect) แต่ก็มีคามจำเป็นต้องวัด เพื่อความก้าวหน้าของการดำเนินการ การจัดการความรู้
- (5) ผลกระทบระยะสั้นจากโครงการนำร่อง จะเป็นเครื่องช่วย “ขายความคิด” เรื่อง การจัดการความรู้ ให้แก่ผู้บริหาร และผู้ใช้ การจัดการความรู้
- (6) ต้องจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในทุกโครงการ การจัดการความรู้ แม้เป้าหมายของโครงการจะเน้น การเข้ารหัส (Codification) การเข้ารหัสโดยไม่เข้าคน (Personalization) จะทำให้ การจัดการความรู้ล้มเหลว
- (7) สภาพแวดล้อมที่เน้นการแลกเปลี่ยน (Shared Context) มีความจำเป็นต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
- (8) การจัดการความรู้ ที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว แล้ว ดำเนินการ การจัดการความรู้ให้เกิดผลสำเร็จในช่วงเริ่มต้น และทำให้ผลสำเร็จขยายตัว ถ้าไม่ใช้ยุทธศาสตร์นี้ จะมีความเสี่ยงสูงที่ การจัดการความรู้ จะล้มเหลว
- (9) การดำเนินการเกี่ยวกับแนวความคิดหรือสมมติฐานที่ผุดขึ้นระหว่างการดำเนินการ การจัดการความรู้ จะต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของ การจัดการความรู้ด้วย โดยจะต้องมีการนำมาตีความ ทำความเข้าใจ และจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การจัดการความรู้
- (10) การจัดการความรู้ ที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมุ่งอนาคต, การจัดการสารสนเทศมุ่งปัจจุบัน, ส่วนการทำคลังข้อมูลเน้นอดีต
- (11) การดำเนินการ การจัดการความรู้ ต้องอย่าผิดพลาด โดยเข้าไปเปลี่ยนวิธีทำงานประจำที่ไม่จำเป็น นี่คือการค้นหาค้นหาความล้มเหลวที่พบบ่อยที่สุด
- (12) ต้องสร้างแรงจูงใจให้แลกเปลี่ยนความรู้ แรงจูงใจคือพลังสำคัญที่สุดในการดำเนินการ การจัดการความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่
- (13) ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องปกป้องความรู้ที่เป็นความลับ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และความรู้ที่เป็นเรื่องส่วนตัว



(14) ต้องมีสมดุลระหว่างการยอมให้ผู้รู้ความรู้ออกไปปิดตนเอง กับการมีข้อมูลว่าใครเป็นผู้ริเริ่มเรื่องใดบ้าง นั่นคือสมดุลระหว่างการปกปิดกับการเปิดเผย แม้ว่าหลักการสำคัญคือ การเปิดเผย

(15) การติดต่อทางไกล (Remote Connectivity) มีความสำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึง, อ่าน, และแสดงบทบาทได้จากทุกสถานที่และทุกเวลา

(16) ฐานความรู้ควรได้รับการออกแบบ (ทางเทคนิค) ให้ผู้ใช้สามารถเห็นจุดแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้ทันที (Real Time) ประเด็นนี้มีความสำคัญมากหากมุ่งให้ฐานความรู้ได้รับการใช้งานอย่างเต็มที่

(17) เมื่อฐานความรู้ชัดเจน และข้อบ่งชี้ความรู้ฝังลึก ภายในองค์กรขยายเพิ่มขึ้น จะต้องมียุทธศาสตร์ช่วยให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้ได้อย่างสะดวก

(18) ฐานข้อมูลวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และมีการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ถือว่ามีความจำเป็น แต่ไม่ใช่ประเด็นสำคัญที่สุดในการดำเนินการ การจัดการความรู้

(19) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีความจำเป็นต่อทั้งยุทธศาสตร์ด้านความรู้และต่อ การจัดการความรู้

(20) ระบบ การจัดการความรู้ ต้องส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงาน และการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันภายในองค์กร การจัดการความรู้ ต้องมุ่งพัฒนากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาบริการ

(21) ระบบ การจัดการความรู้ ต้องมีลักษณะไม่เป็นทางการ และใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเข้มข้น ระบบ การจัดการความรู้ ที่ดีมีลักษณะง่ายต่อการใช้งาน ลักษณะที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งยากต่อการใช้งาน หรือไม่เปิดช่องให้ใช้สามัญสำนึก อาจเป็นตัวทำให้คนไม่กล้าใช้

(22) ระบบ การจัดการความรู้ ควรมีเป้าหมายให้เกิดการ รูปแบบการจัดการความรู้แต่ละเป้าหมาย (Packaging) ความรู้ และควรคำนึงถึงหลักการที่ว่าน้อย คือ มาก (Less is More) ในเรื่องของความรู้และการจัดการความรู้

(23) อย่าใช้เทคโนโลยีเป็นตัวตั้ง ให้เอาผู้ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวตั้ง

(24) ผู้ใช้ การจัดการความรู้ ต่างคนหรือต่างกลุ่ม ต้องการกลไกหรือเครื่องมือที่แตกต่างกัน และไม่ควรพยายามยึดเยื้อให้ผู้ดำเนินการ การจัดการความรู้ ต้องดำเนินการในทุกด้านของ การจัดการความรู้

13.7 ยุทธศาสตร์การตรวจสอบความรู้

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) เป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย (ร้อยละ 85 ของกิจกรรมจัดการความรู้ล้มเหลว) แยกได้ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช. 2546 : 1-5)



13.7.1 การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) หมายถึง การทบทวนความรู้ที่องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างดี ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความต้องการ (2) การวิเคราะห์สารสนเทศ (3) การตรวจสอบขีดความสามารถและการติดต่อสื่อสาร และ (4) การทบทวนปฏิสัมพันธ์และการเคลื่อนไหวของความรู้

13.7.2 สิ่งที่ตรวจสอบในการทำการตรวจสอบความรู้ ได้แก่ ความรู้ อะไรบ้างที่องค์กรต้องการ ในขณะนั้นองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ช่องว่างของความรู้ขององค์กร ความรู้เคลื่อนไหวไปในองค์กรอย่างไร สิ่งขัดขวางการเคลื่อนไหวของความรู้ หรือทำให้ความรู้เคลื่อนไหวไม่สะดวกหรือไม่ขัดขวางอย่างไร (คน, กระบวนการทำงาน, เทคโนโลยี)

13.7.3 กำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการ หัวใจของการทำงาน เน้นทีมงานหลักหรืองานสำคัญ และเน้นที่ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญ ๆ ที่ทำให้งานไม่ได้ผลสูงส่ง

วิธีการหาความต้องการดังกล่าว ที่ใช้กันโดยทั่วไปคือใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการทำสนทนากลุ่ม (focus group) แต่สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่าวิธีดังกล่าวจะไม่ได้คำตอบที่ลึกพอ และได้เสนอวิธีใช้ KDPs (Knowledge Disclosure Points) ซึ่งได้แก่ จุดที่ตัดสินใจ, ใช้วิจารณญาณ (Judgment) แก้ปัญหา และเรียนรู้ ตั้งคำถามว่า ณ จุด KDP แต่ละจุด ต้องใช้ความรู้อะไรบ้างใน 5 อย่าง คือ 1) ความรู้ที่จับต้องได้ มีการเข้ารหัสหรือเข้าไปอยู่ในวัตถุ (Artifacts) 2) ทักษะ (Skills) 3) สามัญสำนึก หรือหลักของเหตุผลง่าย ๆ (Heuristics) 4) ประสบการณ์ (Experience) และ 5) พรสวรรค์ (Natural Talent)

13.7.4 จัดทำรายการความรู้ (Knowledge Inventory) เป็นการรวบรวมจัดรายการและหมวดหมู่ของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยต้องไม่ลืมนับว่า ประมาณร้อยละ 80 เป็นความรู้ชนิดจับต้องไม่ได้หรือฝังลึก (Tacit) ในส่วนของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit หรือ Codified) ได้แก่

- 1) มีความรู้อะไรบ้าง : จำนวน ชนิด และประเภทของเอกสาร, ฐานข้อมูล, ห้องสมุด, เว็บไซต์ภายในองค์กร, การเชื่อมโยงหรือบอกรับเป็นสมาชิกของแหล่งภายนอก เป็นต้น
- 2) ความรู้เหล่านั้นอยู่ที่ไหน : ตำแหน่งภายในองค์กรและภายในระบบต่าง ๆ
- 3) การจัดระบบและการเข้าถึง : จัดระบบความรู้เหล่านั้นอย่างไร คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวกแค่ไหน
- 4) คุณภาพ และตรงความต้องการ : แหล่งความรู้เหล่านั้นมีไว้เพื่ออะไร ลักษณะของรู้นั้นตรงจุดมุ่งหมายหรือไม่ คุณภาพดีพอหรือไม่ (ทันสมัย แม่นยำ มีหลักฐานสนับสนุน)



5) การใช้ประโยชน์ : มีคนใช้อยู่เสมอหรือไม่ ใครเป็นผู้ใช้ ใช้อย่างไร
ใช้เพื่อประโยชน์อะไร

ในกรณีของความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือฝังลึกอยู่ในคน รายการความรู้จะ
เน้นที่คน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ กล่าวคือ บุคลากร จำแนกเป็นจำนวนและประเภท อยู่ที่ไหน
จำแนกเป็นจุดทำงานในแผนก ทีมงาน อาคาร คนเหล่านั้นทำอะไร จำแนกเป็นระดับงานและชนิด
ของงาน ความรู้ของคนเหล่านั้น จำแนกเป็นคุณวุฒิทางวิชาการและวิชาชีพ, ความรู้หลัก และประสบ
การณ์และคนเหล่านั้นกำลังเรียนรู้อะไร จำแนกเป็นการฝึกฝนโดยการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และ
พัฒนาตนเอง เมื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาเทียบกับความรู้ที่ต้องการ ก็จะทราบช่องว่างของความรู้
(Knowledge Gap) ซึ่งเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขต่อไป

13.7.5 การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวไหลของความรู้ เป็นการตรวจสอบการ
เคลื่อนไหวของความรู้ภายในองค์กร จากแหล่งความรู้ไปสู่จุดที่ต้องการใช้ ตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงาน
แสวงหาความรู้ที่ต้องการอย่างไร และดูว่าผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างไร
มีประสิทธิผล ได้แก่

1) ต้องตรวจสอบการเคลื่อนไหวไหลของความรู้ชนิดที่ชัดเจนหรือเข้ารหัส
แล้ว (Explicit หรือ Codified Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และตรวจสอบที่คน,
กระบวนการ และระบบ

2) คน ตรวจสอบ ทักษะนิสัย และทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้
และใช้ความรู้

3) กระบวนการ ตรวจสอบที่การปฏิบัติงานประจำวันว่า การแสวงหา
ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด หน่วยงาน
ใดที่มีกระบวนการที่ดี เพราะอะไร หน่วยงานใดที่ไม่มีกระบวนการดังกล่าว เพราะอะไร มีนโยบาย
หรือวิธีปฏิบัติใดบ้างที่ช่วยส่งเสริม (หรือขัดขวาง) กระบวนการดังกล่าว เช่น ระบบข้อมูล ระบบ
การจัดการเอกสาร การตีพิมพ์เผยแพร่บนเว็บขององค์กร (Web Publishing)

4) ระบบ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเนื้อหาความรู้
(Content Management) ความง่ายในการใช้ ระดับความบ่อยในการใช้ในปัจจุบัน ตรวจสอบเพื่อ
ตอบคำถามว่า ระบบขององค์กรอำนวยความสะดวกต่อการเคลื่อนไหวไหลของความรู้เพียงใด การ
ตรวจสอบการเคลื่อนไหวไหลของความรู้ จะช่วยให้เห็นช่องว่างของความรู้ชัดเจนขึ้น และในขณะเดียวกัน
ก็จะพบความซ้ำซ้อนของความรู้

13.7.6 จัดทำแผนที่ความรู้ ช่วยให้เห็นองศาความรู้ขององค์กร โดยทำได้

2 แบบ



- 1) แบบภาพนิ่ง ให้รู้ว่ามีอะไรอยู่ไหนภายในองค์กร
- 2) เพิ่มภาพเคลื่อนไหว ให้รู้ว่าการเคลื่อนไหวจากที่โน่นไปที่ไหน

และอย่างไร

13.7.7 ข้อควรพึงระวัง

- 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำตรวจสอบความรู้ (knowledge audit) ต้องชัด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน ต้องใช้เวลา และทรัพยากรมาก
- 2) ถ้าการทำตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) ไม่นำไปสู่การดำเนินการอย่างจริงจัง ก็จะเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า
- 3) ต้องไม่ลืมว่า ร้อยละ 80 ของความรู้ภายในองค์กรเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit) จึงต้องระวังไม่หลงดำเนินการเฉพาะความรู้ส่วนที่ชัดแจ้ง (Explicit)
- 4) ความยากง่ายในการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการทำตรวจสอบการจัดการความรู้ เป็นตัวบ่งชี้ขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในขณะนั้น
- 5) ถ้าต้องการว่าจ้างที่ปรึกษาในการทำตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) พึงระวังว่า บริษัทส่วนใหญ่ หมายถึง ข้อความรู้ (Information Audit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบเฉพาะความรู้ที่ชัดแจ้ง การตรวจสอบความรู้ฝังลึก คือส่วนที่มีคุณค่าสูงกว่า และเป็นส่วนที่ต้องการความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอก

13.7.8 ขั้นตอนของการตรวจสอบความรู้ มี 3 ขั้นตอน คือ

- 1) วางแผนและเตรียมการ ได้แก่ การแนะนำให้พนักงานมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ในเชิงหลักการและวิธีการ และให้ทราบความมุ่งหมายและขั้นตอนในการดำเนินการตรวจสอบความรู้ ให้ทุกคนแจ่มชัดว่ากิจกรรมนี้จะก่อประโยชน์แก่พนักงานและองค์กรอย่างไรบ้าง
 - 2) ขั้นตอนการตรวจสอบความรู้
 - 3) ขั้นรายงานข้อค้นพบและนำเสนอข้อเสนอแนะ
- จะเห็นว่าการตรวจสอบความรู้เป็นเพียงขั้นต้นของการเตรียมจัดระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร แต่กิจกรรมนี้จะมีผลกระทบหลายประการ

13.7.9 ผลกระทบจากการดำเนินการตรวจสอบความรู้

- 1) ทราบ พฤติกรรมความรู้ ขององค์กร
- 2) พนักงานเกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และตระหนักในผลดีต่อตนเองและองค์กรถ้ามีการปฏิบัติร่วมกันเป็น ชุมชน ภายในได้ ระบบนิเวศ ขององค์กร
- 3) ได้รายการของวิธีการที่ดีเลิศ (Best Knowledge) และมีการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ภายในองค์กร ได้แก่ ตัวอย่างที่ดีของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ดำเนินการโดยพนักงาน สำหรับนำมาสนับสนุน ยกย่อง ขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร



- 4) ได้รายการของ ชุมชนนักปฏิบัติจัดการความรู้ โดยผ่านการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ สำหรับนำมาขยายองค์กร สนับสนุน และขยายผลต่อ
- 5) รายชื่อของพนักงานที่มีศักยภาพในการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” ด้านความรู้ (Knowledge Facilitator) และผู้ส่งเสริมกิจกรรมความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ
- 6) ได้แนวทางส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ และสร้างชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มขึ้น
- 7) ได้แนวทางทำงานแบบใหม่ที่เน้นความรู้ ทดแทนแนวทางแบบเดิม ซึ่งเป็นรูปแบบอุตสาหกรรม ไม่ใช่แนวทางแห่งยุคความรู้เป็นฐาน
- 8) ได้แนวทางใหม่ในการดำเนินการฝึกอบรม, การพัฒนาขีดความสามารถ, การจัดการเครื่องมือเครื่องใช้ และการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 9) ได้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ และวัฒนธรรมองค์กรสำหรับเคลื่อนองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และใช้ความรู้เป็นฐาน การจัดการความรู้ การตรวจสอบความรู้

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นคนเป็นหลักและยุทธศาสตร์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นหลัก บริบทที่เกี่ยวกับคนได้แก่ ความรู้ วัฒนธรรม ผู้นำ นักจัดการความรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้ การสื่อสารและเทคโนโลยีการสื่อสาร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ไว้ทั้งสิ้น 6 ด้าน คือ การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินผลและปรับปรุงความรู้

14. โครงสร้างการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร พิจารณาตามโครงสร้างหลักการจัดการความรู้ ดังนี้

14.1 หลักการจัดการความรู้

หลักการหรือกฎเกณฑ์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาใช้ในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ สจ๊วต ดาเวนพอร์ท และโทบิน มีดังตาราง 8 (Stewart. 1997 : 163-165 ; Davenport. 1998 : 151-154 ; Tobin. 2003 : 4-7)



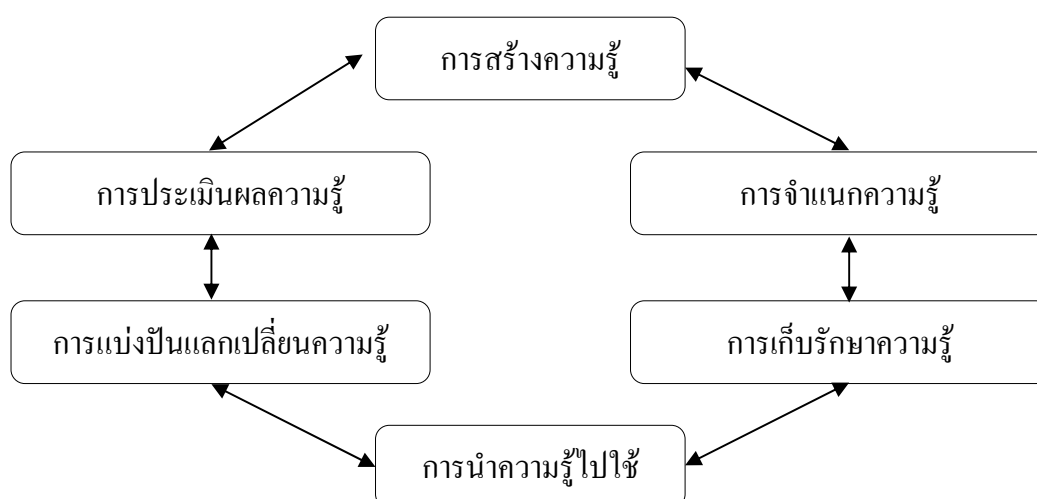
ตาราง 8 หลักการจัดการความรู้

สจ๊วต (Stewart.)	ดาเวนพอร์ต (Davenport.)	โทบิน (Tobin)
- องค์กรไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรถูกค้าแต่เพียงผู้เดียว - เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องส่งเสริม การเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม - ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องรับรู้ถึงแม้พนักงานบางคนมีความสามารถพิเศษและมีความฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่สินทรัพย์ขององค์กร - ทรัพยากรโครงสร้างคือสินทรัพย์ - ทรัพยากรโครงสร้างมีวัตถุประสงค์เพื่อการสะสมความรู้และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสนเทศ - ข้อมูลและความรู้ควรใช้แทนสินค้าที่มีราคาแพง - งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว - องค์กรทุกแห่งควรวิเคราะห์วงจรคุณค่าของอุตสาหกรรม - เน้นหนักที่กระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ	- การบริหารจัดการความรู้มีคุณค่าราคาแพงสูง จึงต้องนำไปใช้อย่างคุ้มค่า - การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลต้องการวิธีการผสมผสานกันของบุคคลและเทคโนโลยี - การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง - การบริหารจัดการความรู้ต้องการผู้บริหาร - การบริหารจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนที่ความรู้ - การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเป็นการกระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่างธรรมชาติ - การบริหารความรู้หมายถึงการปรับปรุงกระบวนการความรู้ - การเข้าถึงความรู้เป็นแค่เพียงการเริ่มต้น - การบริหารความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด - การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้	- การบริหารจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์ - การบริหารจัดการความรู้เก่งเพียงคนเดียวไม่พอเพียง - การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ - สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง - มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นชัดเจน - เจาะประเด็น ลงส่วนลึก ทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ - อย่าถูกเขาวนด้วยเพราะข้อจำกัด - ตั้งความคาดหวัง หรือ กำจัดความเสี่ยง - บูรณาการจัดการความรู้เข้ากับไปในระบบที่มีอยู่ - ให้การศึกษาแก่ผู้ใช้บริการของท่านที่บริการตนเอง

14.2 กระบวนการจัดการความรู้

จากหลักการและกฎเกณฑ์สำคัญในการจัดการความรู้ นำมาวิเคราะห์เป็นกระบวนการจัดการความรู้จำแนกออกได้ 6 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลความรู้ใช้เป็นกรอบการดำเนินการจัดการความรู้ในการวิจัย ดังภาพประกอบ 24





ภาพประกอบ 24 กระบวนการจัดการความรู้ในการวิจัย

14.3 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คิดค้นหาสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนเป็นผู้สร้างความรู้ได้ มุ่งเน้นการแปรรูปความรู้ระหว่างความรู้เชิงปฏิบัติกับความรู้ชัดเจนและมีการยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นจนเกิดความชัดเจน

14.4 การจำแนกความรู้ (Knowledge Classification) เป็นการจัดทาระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารองค์กร ถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่ได้ปฏิบัติ มีการปรับปรุง จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรแล้วนำมาทำเป็นหมวดหมู่ ก่อนที่จะจัดเก็บความรู้ ในขั้นตอนต่อไป สามารถจำแนกความรู้ทั้งในส่วนบุคคล ความรู้สาธารณะและความรู้ที่แบ่งปันกัน เช่น ประเภทเรื่องจริง ประเภทแนวคิด ประเภทความคาดหวังและประเภทระเบียบวิธีการ

14.5 การจัดเก็บความรู้ หลักการของการจัดเก็บความรู้ในองค์กร คือ การแปลงความรู้ให้เป็นรูปแบบที่สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้สะดวก ซึ่งกิจกรรมที่มักเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บความรู้ได้แก่ การจัดแยกหมวดหมู่ความรู้ การทำแผนที่ความรู้ การทำแบบจำลองความรู้ และการสร้างแฟ้มความรู้ ประเด็นที่สำคัญของการประมวลความรู้ในองค์กร คือ ประมวลอย่างไร ทำอย่างไร จึงจะไม่ทำให้คุณสมบัติเฉพาะของความรู้สูญหายไป และทำอย่างไรไม่ให้ความรู้มีสภาพเป็นแค่เพียงสารสนเทศหรือข้อมูล หลักการที่สำคัญในการจัดเก็บความรู้จำแนกออกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้ (Davenport and Prusak. 1998 : 84-87)



- 1) จะต้องตัดสินใจให้ได้ว่า จะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร
 - 2) จะต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
 - 3) จะต้องรู้จักประเมินค่าความรู้ ในด้านประโยชน์ที่ได้รับ และความเหมาะสมสำหรับการประมวลผล
 - 4) จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการเผยแพร่ออกไป
- จากหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้นของ คาเวนพอร์ดและพรูแซค ซึ่งให้เห็นว่า จำเป็นต้องมีทิมโนลลิจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Workers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งโดยตรงและโดยอ้อม คือ เป็นทั้งผู้ลงมือปฏิบัติและเป็นผู้ประสานงานด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง โดยทิมโนลลิจ์เวอร์เคอร์จะเป็นผู้กำหนดขอบเขตประโยชน์ของการนำความรู้ไปใช้ จัดทำโครงการประมวลความรู้หรือจัดทำระบบระเบียบความรู้ (Taxonomy) จัดหาแหล่งความรู้ และผู้รู้โดยจัดทำแผนที่ความรู้ การจำลองความรู้ และเพิ่มความรู้ ประเมินคุณค่าของความรู้ จัดทำฐานความรู้ การให้บริการความรู้ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านความรู้
- สรุปได้ว่า การประมวลความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญในการเสริมคุณค่าให้กับโครงสร้างองค์กร การประมวลความรู้จะต้องไม่ละทิ้งคุณสมบัติเฉพาะของความรู้ การประมวลความรู้ต้องมีความยืดหยุ่น มีลักษณะเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์ ประมวลความรู้ยังคงต้องอาศัยความสามารถของมนุษย์เป็นหลัก

14.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

แฮนเซน (Hansen. 1999 : 115-116) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารความรู้ว่า เกิดขึ้นได้ 2 แนวทางหลัก คือ

- 1) โดยการเข้ารหัส (Codification Approach) คือ ความรู้จะถูกแปลงให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และเก็บไว้ในคลังความรู้ รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่คนติดต่อกับความรู้ซึ่งอยู่ในรูปเอกสารทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (People-to-Document) ทำให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางฐานความรู้ ดังนั้นการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ
- 2) โดยการเข้าบุคคล (Personalization Approach) รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่เป็น บุคคลกับบุคคล เทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนา



เกี่ยวกับพฤติกรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ดาเวนพอร์ท และพรูแซก (Davenport and Prusak. 1998 : 88) กล่าวว่าไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 4 ประการ คือ การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (altruism) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Reciprocity) การมีชื่อเสียงกิตติศัพท์ (Repute) และการไว้วางใจ (Trust) การไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Ribierre. 2001 : Abstract)

14.7 การนำความรู้ไปใช้

งานด้านการนำความรู้ไปใช้หรือการให้บริการความรู้แก่องค์กรชุมชนสามารถจำแนกการให้บริการความรู้ ที่ครอบคลุมองค์กรชุมชนได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) การให้คำปรึกษาและแนะนำ ได้แก่ การให้คำปรึกษาและแนะนำด้านวิชาการ การวิจัยและการขอทุนสนับสนุน การผลิตผลงาน การให้คำปรึกษาความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะด้าน การให้คำปรึกษาในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ การจัดทำโครงการต่าง ๆ การให้คำปรึกษา ด้านการเรียนแก่องค์กรชุมชน การให้คำแนะนำและแนะแนวทางอาชีพ

2) การให้การฝึกอบรมสัมมนา ได้แก่ การฝึกอบรมการจัดเตรียมและการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารอย่างมีคุณภาพของบุคลากรการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมการวิจัย การฝึกอบรมโครงการพิเศษ

3) การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การบริการข้อมูลข่าวสาร การให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ การบริการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร การบริการซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายขององค์กรร่วมกัน

14.8 การวัดและประเมิน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผล ดังนี้

14.8.1 การวัด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นหรือกำลังจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การวัด เพราะการวัดเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ทราบแนวโน้มของการพัฒนาที่ได้เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้และองค์กร ด้วยกิจกรรมที่มีคุณค่าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น การวัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การวัดผลการเรียนรู้ (วีรฐ มาฆะสีรินทร์. 2542 : 101) การวัดความรู้ และการวัดการดำเนินการ (Allee. 1997 : 71) มีรายละเอียดดังนี้

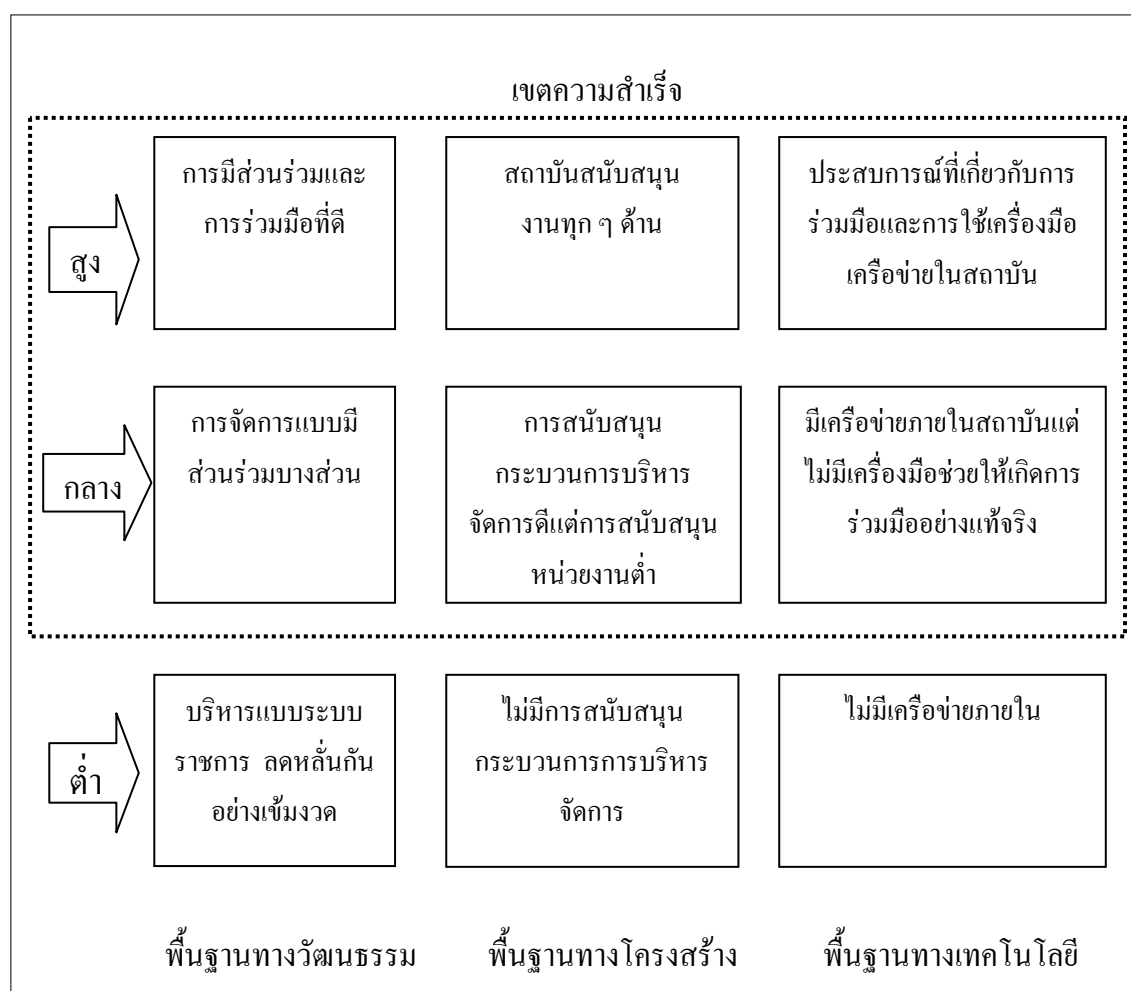
1) การวัดผลการเรียนรู้ เป็นการวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำ วัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การลดรอบในการทำงาน การลดปริมาณความเสียหาย การสร้างสัมพันธภาพและความพอใจแก่ลูกค้า การวัดผลจากตัวระบบ ซึ่งเป็นการวัดเชิงพัฒนาการตัวระบบการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำมาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบวิธีวัดค่า IQ EQ TQM



2) การวัดความรู้ เป็นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการถ่ายทอดความรู้ คุณค่าของความรู้ รูปแบบของความรู้ โอกาสความรู้

3) การวัดการดำเนินการ/ปฏิบัติการ เป็นการวัดว่าการเรียนรู้และกรอบความคิดในการดำเนินการ สามารถเข้าถึงและปรับปรุงได้หลายหนทางอย่างไร วัดเพื่อชี้ให้เห็นว่าสามารถประยุกต์เพื่อความรู้ในตัวเองได้อย่างไร

14.18.2 การประเมิน รูปแบบการประเมินความพร้อมในการบริหารจัดการความรู้ ที่ช่วยในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยจำแนกความพร้อมขององค์กรในการบริหารจัดการความรู้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ดัชนีบ่งชี้ความพร้อม คือ พื้นฐานทางวัฒนธรรม พื้นฐานโครงสร้าง และพื้นฐานทางเทคโนโลยี เขตความสำเร็จคือบริเวณตั้งแต่ความพร้อมระดับกลางและระดับสูง การตรวจสอบความพร้อมการจัดการความรู้ ดังภาพประกอบ 28 (Goh. 2000 : 7)



ภาพประกอบ 28 การตรวจสอบความพร้อมการจัดการความรู้



15. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ที่นำเสนอมีดังนี้

15.1 ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม กรณีศึกษากลุ่มประชาคมผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลี้ยงเวียงชัย ตำบลนาข่า อำเภอบัวชุมจังหวัดมหาสารคาม พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พอสรุปได้ดังนี้ (ทานตะวัน สิงห์แก้ว. 2544 : 77)

1) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยความสามารถของคณะกรรมการกลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหา ความสามารถในการวางแผนดำเนินงาน ความเสียสละของคณะกรรมการ ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสมาชิกโดยการให้ความร่วมมือของสมาชิก บทบาทในการวางแผนการดำเนินงาน บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานงาน บทบาทในการเสียสละในการทำงาน กลุ่มมีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ได้แก่ กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน กิจกรรมส่งเสริมการตลาด กิจกรรมของกลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านสังคม การได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ ด้านความรู้ การได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกกลุ่มด้วยกัน การได้รับความเพลิดเพลิน การได้รับความช่วยเหลือในด้านการเงินทุน

2) ปัจจัยภายนอก การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านงบประมาณ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำชุมชน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ การได้รับข่าวสารของกลุ่ม ได้แก่ การได้รับข่าวสารจากโทรทัศน์ จากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จากผู้นำชุมชน จากเพื่อนบ้าน และกลุ่มได้นำข่าวสารที่ได้มาพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนี้การตลาดของกลุ่มก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม คือ กลุ่มมีตลาดทั้งภายในและภายนอกชุมชนและยังมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอีก

15.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำ ในการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรชุมชนใน 2 ปัจจัยหลัก คือ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

15.2.1 ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ

1) ความหมาย อำนาจ และ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่ชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ โดยที่บุคคลที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานได้นั้น เรียกว่าผู้นำ (Leader) และเรียกบุคคลที่ทำงานให้ภายใต้อิทธิพลของผู้นำนั้นว่า ผู้ตาม (Follow)

ผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่าง ย่อมเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำขณะที่ผู้บริหารบางคนขาดความเป็นผู้นำ ทำนองเดียวกันย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำบางคนเป็น



ผู้บริหารในขณะที่ผู้นำบางคนไม่ได้เป็นผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำมีดังนี้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542 : 22-24 ; อ้างอิงมาจาก Duncan. 1975) ดังตาราง 9

ตาราง 9 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

ประเด็น	ผู้บริหาร	ผู้นำ
แหล่งของความเป็นอิทธิพล	ได้รับอำนาจหรือมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย	มีอำนาจโดยการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม
การกำหนดจุดมุ่งหมาย	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของผู้บริหารที่สูงขึ้นไป	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์และความสนใจของกลุ่มเป็นหลัก
การมีส่วนร่วม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการเน้นการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นสัมพันธ์กับองค์ประกอบภายนอกกลุ่ม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการเน้นการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม
ความสัมพันธ์ทางสังคม	วางตนเหนือกลุ่มเสมอ	ใกล้ชิดกับสมาชิกในกลุ่ม

จากตารางความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบตามที่แต่อาจจะไม่ใช่เป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำมักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือตามสถานการณ์และมักจะได้รับการยอมรับสูง ผู้บริหารมักมาจากการแต่งตั้งแต่ผู้นำมักมาจากการเลือกตั้ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายจึงควรที่จะมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ

2) อำนาจของผู้นำ

ลี (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542 : 22-24 ; อ้างอิงมาจาก Lee. 1980) ได้จำแนกอำนาจของผู้นำไว้ทั้งสิ้น 5 ลักษณะ คือ อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในการตอบแทนการทำงานหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา อำนาจของความเชี่ยวชาญ (Expertise Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและยินยอมทำตาม และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิงหรือความเด่นพิเศษ (Reference or Charismatic Power) เป็นอำนาจที่บุคคลจะเอาอย่างหรืออ้างอิงกับคุณลักษณะเด่นของบุคคลนั้น



2.1) รูปแบบของผู้นำ ลิเคอร์ท(ไพทอร์ย สีนลาร์ตัน. 2542 : 22-24 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1967) ได้จำแนกรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritative) คือ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
- 2) ผู้นำแบบมีเมตตา (Benevolent Authoritative) คือ ผู้บริหารที่เป็นผู้สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและวิจารณ์คำสั่งได้ มีความยืดหยุ่นกว่าแบบแรก
- 3) ผู้นำแบบร่วมมือ (Consultative) คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติโดยมีการปรึกษาร่วมมือกับสมาชิก ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในบางเรื่องได้ แต่ต้องอยู่ภายในนโยบายหลัก
- 4) ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative) คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดแผนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

2.2) ผู้นำตามทฤษฎีของบุช

บุช (ไพทอร์ย สีนลาร์ตัน. 2542 : 22-24 ; อ้างอิงมาจาก Bush. 1995) ได้จำแนกสไตล์ของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ตามโครงสร้างของสถาบัน 6 สไตล์ ดังนี้

- 1) โครงสร้างเชิงแบบแผน ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 2) โครงสร้างเชิงการเมือง ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมและใกล้ชิด
- 3) โครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำจะใช้เทคนิคและไม่เข้าไปก้าวก่าย
- 4) โครงสร้างเชิงบุคคล ผู้นำจะใช้วิธีแบบแก้ปัญหา และควบคุม
- 5) โครงสร้างเชิงเพื่อนร่วมงาน ผู้นำให้แสดงข้อคิดเห็นและลงมติ
- 6) โครงสร้างเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสร้างเอกลักษณ์และค่านิยมร่วม

2.3) ผู้นำในองค์กรยุคใหม่

ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้นำก็ยังคงมีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรทั้งหลาย สไตล์ภาวะผู้นำที่หลากหลายและเคยเป็นที่ยอมรับกันในอดีต ไม่อาจนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเรียกกันว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ การที่นำพาองค์กรให้อยู่รอดได้และเจริญรุ่งเรืองต่อไป ผู้นำจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถบริหารองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น ดังที่แสดงไว้ในตาราง 10



ตาราง 10 การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากเดิม	ไปสู่
การเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง	การปฏิรูป
การปรับปรุงคุณภาพ	การปรับหรือกระบวนการ
ความสัมพันธ์ 2 มิติ (matrix)	เครือข่าย (network)
การประเมิน/ตีราคา	การบริหารจัดการ
โรคกลัวเทคโนโลยี	ประทับใจเทคโนโลยี
หน้าที่	กระบวนการ
ควบคุม	เอื้ออำนาจ
การจ้าง/การใช้	ความสามารถในการจ้าง/ใช้

2) คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 35-41)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา (3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารดำรงตำแหน่งอยู่ (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



15.2.2 วัฒนธรรมองค์กรชุมชน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กร มีความภาคภูมิใจ มีความฮึกเหิม กล้าคิด กล้าทำ รักและผูกพันในองค์กร เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์กร

1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ราชบัณฑิตสถาน (2542 : 1058) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคือ ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความก้าวหน้าของชาติ และ ศีลธรรมอันดีของประชาชน

วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์และแรงบันดาลใจ มีความสามารถและร่วมกันของบุคคลในองค์กร (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542 : 45 ; อ้างอิงมาจาก Crak and Neive. 1992) ค่านิยมเป็นรากฐานความเชื่อร่วมกันของการให้คุณค่าของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การให้คุณค่าในเรื่องของความขยันในการทำงาน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ความคาดหวังเป็นความรู้สึกร่วมกัน ควรจะอย่างไร หรือไม่ควรจะทำอย่างไร เมื่ออยู่ร่วมกัน เช่น คาดหวังว่าบุคคลในองค์กร มีความเกรงใจต่อกัน มีความเคารพต่อกัน มีความจริงใจต่อกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกันที่จะทำงานร่วมกัน อุดมการณ์และแรงบันดาลใจเป็นเป้าหมายอุดมคติในภารกิจขององค์กรร่วมกัน เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสูงสุดอย่างมีคุณธรรม

2) บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญ คือ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542 : 58-59)

1) ควบคุมพฤติกรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตาม ค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม สมการพฤติกรรม คือ $B = f(P \times E)$
 B = พฤติกรรม P = บุคลิกภาพ E = สิ่งแวดล้อม

2) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผย และยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจ ความสามารถและความเชื่อในการลงมือกระทำ

3) บังชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์กร กระบวนการการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่าง วัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ เช่น มีค่านิยมของ



การใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และใช้ร่วมกัน

3) ประโยชน์ของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

- 1) เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ
- 2) เป็นตัวจัดการระเบียบองค์กร
- 3) เป็นเป้าหมายให้ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- 4) เป็นตัวควบคุมสังคมที่ไม่เป็นทางการ

4) แนวทางในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2542 : 59) เสนอแนวทางในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

- 1) ศึกษารูปแบบถ่ายทอดวัฒนธรรม
- 2) วิเคราะห์ประวัติขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์วัฒนธรรม
- 3) สร้างปรัชญา อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) ลงมือเปลี่ยนแปลง
- 5) วัดผล/ประเมินผล และปรับปรุง

5) วัฒนธรรมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการการบริหารจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มียากที่สุด วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และ ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (Davenport and Prusak. 1998 : 96)

ดาเวนพอร์ท และ พรูสัค (Davenport and Prusak. 1998 : 96-97)

กล่าวว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้หลายประการ ในการเอาชนะอุปสรรคหรือตัวเสียคทาน ดังตาราง 11



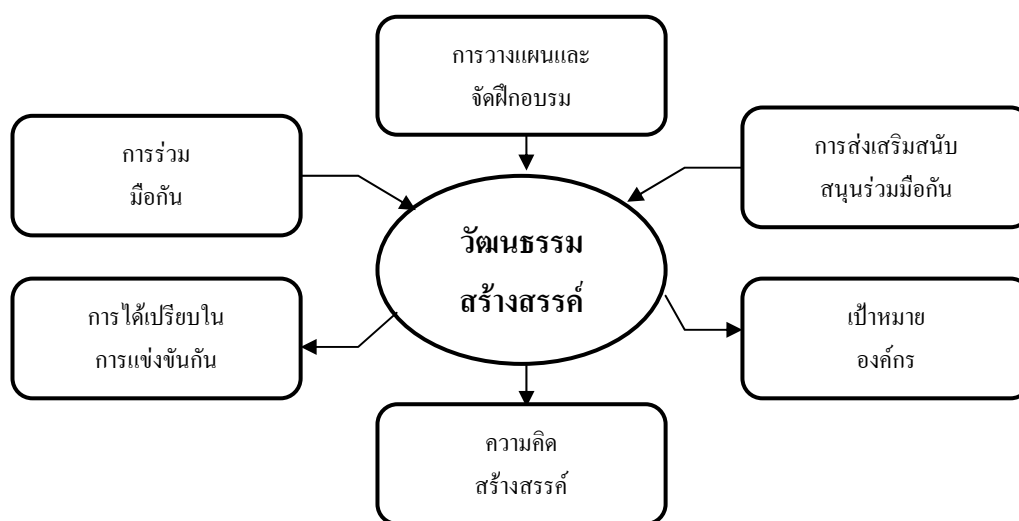
ตาราง 11 อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้

อุปสรรค / ตัวเสียตทาน	แนวทางแก้ไข
ความไว้วางใจ	จัดประชุมแบบพบปะกันจริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจ
ความคิดแตกต่างวัฒนธรรม	การทำงานเป็นทีม การสลับเปลี่ยนงาน
การไม่มีเวลาที่จะพบปะกัน	หาเวลา และสถานที่สำหรับการถ่ายทอดความรู้ เช่น จัดห้องสนทนา ทำรายงานการประชุม
ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดไม่มีความสามารถเพียงพอในการซึมซับความรู้	สอนให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ใช้เวลาได้เรียนรู้ รับบุคลากรที่เปิดใจรับความคิดใหม่
การเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษ สำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น	สร้างวิธีการเข้าถึงความรู้แบบไม่เรียงลำดับจากบนลงล่าง ซึ่งให้เห็นว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะภาพของคนที่เป็นแหล่งความรู้
ความไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการชอบทำงานร่วมกัน

6) วัฒนธรรมสร้างสรรค์

ความหลากหลายของวัฒนธรรมในองค์กร มีทั้งข้อดี คือ การเกิดมุมมองที่ต่างกันไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ข้อเสียคือการนำไปสู่ความขัดแย้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก การพัฒนาวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ จึงจำเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคคลในขณะเดียวกันก็ไม่กดดันและทำลายแนวคิดความเป็นตัวของตัวเอง โดยให้ทุกคนได้เข้าใจถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การร่วมมือ การวางแผนจัดฝึกอบรม และการส่งเสริมสนับสนุน ดังภาพประกอบ 26 (วีรฐ มามะศิรินันท์, 2542 : 56)





ภาพประกอบ 26 แนวคิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์

องค์กรชุมชน

องค์กรชุมชนที่น่าสนใจครั้งนี้ประกอบด้วย องค์ความรู้องค์กรชุมชนและการบริหารจัดการ องค์กรชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ความรู้องค์กรชุมชน

1.1 ความหมายขององค์กรชุมชน ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าองค์กรชุมชนใน มุมมองที่หลากหลาย ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (นลินี ตันฐานิตย์. 2538 : 1)

- 1) องค์กรชุมชนในความหมายของการรวมกลุ่มทำกิจกรรมในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ธนาคารข้าว กลุ่มเกษตรผสมผสาน กลุ่มปศุสัตว์ ฯลฯ
- 2) องค์กรชุมชนในความหมายของการรวมกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมในหมู่บ้าน เข้าด้วยกัน
- 3) องค์กรชุมชนในความหมายของการประสานกิจกรรมเหมือน ๆ กันในต่างหมู่บ้าน เป็นเครือข่ายกิจกรรมต่างหมู่บ้าน เช่น องค์กรชุมชนเพื่อการพัฒนาอีสาน กลุ่มอีได้น้อย ฯลฯ เป็นต้น
- 4) องค์กรชุมชนในความหมายของการต่อรองกับนโยบายรัฐหรือผลประโยชน์ ร่วมของชาวบ้านในหลาย ๆ หมู่บ้าน เช่น สหประชาเกษตรกรรายย่อย เป็นต้น

ความหมายที่กล่าวข้างต้นองค์กรชุมชน หมายถึง การรวมตัวของบุคคล ชาวบ้าน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความคิดความเชื่อเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน มีพันธกิจร่วมกัน และดำเนินการ



เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เช่น องค์กรชุมชน องค์กรประชาชน และองค์กรชาวบ้าน

1.2 ประเภทขององค์กรชุมชน

กิจกรรมการเรียนรู้ ฝึกฝนและปฏิบัติจริงถือเป็นกิจกรรมการพัฒนา โดยทั่วไป กิจกรรมในชุมชนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมเป็นหลัก บางชุมชนอาจมี กิจกรรมทางการเมืองบ้าง กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม แต่ที่นิยมทำกันมากในชนบทคือ กลุ่มออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร ศูนย์สาธิตการค้า กลุ่มปุ๋ย กลุ่มอาชีพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3 ลักษณะขององค์กรชุมชน

องค์กรชุมชนถือเป็นระบบใหญ่ระบบหนึ่งของชุมชนที่มีระบบย่อยต่าง ๆ รวมกลุ่มกัน ทำให้องค์กรชุมชนดำรงอยู่ได้ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญจำแนกได้หลายประการ ดังนี้ (กาญจนา แก้วเทพ, 2527 : 211 - 212)

1. การมีอุดมการณ์ร่วมกัน หมายถึง การมีทัศนต่อโลก ต่อสังคม ต่อชุมชน ร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกันว่าชาวบ้านอยู่ในส่วนใดของความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับต่าง ๆ

2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วม หมายถึง การคิด วางแผนที่จะ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่จะเดินไปข้างหน้า องค์กรชุมชนทำไปเพื่ออะไร เช่น การมีเป้าหมาย เพื่อให้หลุดพ้นจากความยากจน เพราะมีวัตถุประสงค์เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง การร่วมกิจกรรมเพื่อให้แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายได้บรรลุตามที่วางไว้ ผลตอบแทนในการทำงานร่วมกันก็จะกระจาย ผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

4. คน คนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรชุมชน มีส่วนเกี่ยวข้องคือ
1) ผู้นำถือเป็นผู้กุมความรอดขององค์กรชุมชน ซึ่งเป็นผู้นำทั้งทางความคิด การปฏิบัติ และการ เผยแพร่ร่วมอยู่ในบุคคลเดียวกัน 2) สมาชิก 3) ชาวบ้านทั่วไป

5. การบริหารจัดการ ถือเป็นเรื่องชี้ขาดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน โดยเฉพาะทุกกิจกรรมมีเรื่องเงิน คน เข้าไปเกี่ยวข้อง จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ 1) การตัดสินใจร่วม 2) โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ 3) สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ 4) กฎกติการ่วมกัน 5) การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกองค์กรชุมชน 6) การควบคุมตรวจสอบ

1.4 การเรียนรู้องค์กร

1) ความหมาย ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การเรียนรู้องค์กร” ในมุมมองที่หลากหลาย ดังนี้

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541 : 14) ได้ให้ความหมาย องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ How to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบัน องค์ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มี



ความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดคำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

บ็อบ และ บัตเชล (Probst and Buchell. 1997 : 5) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้ในองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงฐานความรู้ขององค์กร นำไปสู่การปรับปรุงความสามารถและศักยภาพในการแก้ปัญหา เพื่อการดำเนินการที่บรรลุผล

2) เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยมีผลต่อความน่าจะเป็นของการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วยเงื่อนไข 4 ประการ (Fiol and Lyle. 1995 : 803) คือ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนทั้งความเป็นนวัตกรรมและการรู้แจ้งใหม่ๆ และสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้

1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างสรรค์วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและอย่างมีวิจารณญาณ เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Senge. 1990 : 3 ; Marquardt. 1996 : 53)

2) หลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge. 1990 : 13-14) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

2.1) การคิดที่เป็นระบบ (System Thinking) คือ สร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้และกระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีวิจารณญาณ

2.2) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) คือ ความกระตือรือร้นอยากรู้ อยากเห็น อยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักรู้ว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

2.3) กรอบความคิดภายใน (Mental Models) คือ การรับรู้สิ่งต่าง ๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวตน มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียร



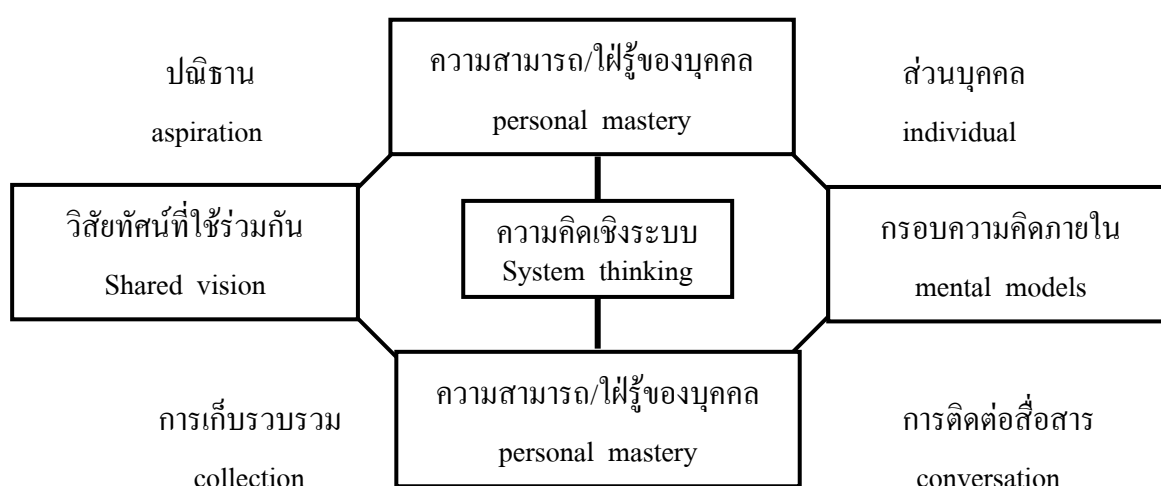
พัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลกความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการ

2.4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แนวคิดและโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์กร โดยทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกาย แรงใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.5) การเรียนรู้ทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มพูนขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย

2.6) การเสวนา (Dialogue) คือ การสื่อสารในระดับเข้มข้นที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกันอย่างตั้งใจ และไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น การทำวินัยในการเสวนาเหล่านี้มาช่วยให้เราได้เรียนรู้ที่จะเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า แบบแผนของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมแบบใดที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 6 ประการ ของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น จะพบว่าหลักทั้ง 6 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 27 (Marchi. 1999 : 39)



ภาพประกอบ 27 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

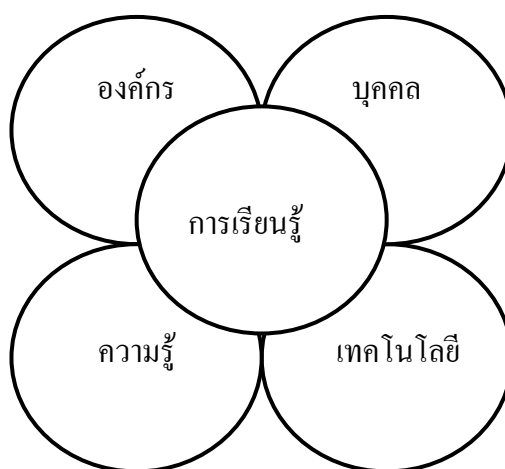


จากภาพประกอบ 27 แสดงให้เห็นว่า ระบบความคิด เป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและกรอบความคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาการในระดับบุคคล (Individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและร่วมมือกันทำงาน (Collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายในตัวบุคคล (Aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารกัน (Conversation)

นอกเหนือจากหลักพื้นฐาน 6 ประการแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงมี มีดังต่อไปนี้ (สถาพร ปิ่นเจริญ. 2541 : 2-3 ; อ้างอิงมาจาก Maequardt. 1996)

- (1) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดเวลา
 - (2) การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์
 - (3) การยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ และ มองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้
 - (4) มีระบบการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าถึงความรู้ สะดวก คล่องตัว และยืดหยุ่น
 - (5) การจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
 - (6) การปรารถนาในคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข
 - (7) การบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย
 - (8) การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์
- 3) ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวความคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996 : 23-33) ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์กร ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี ดังภาพประกอบ 28 (Marquardt. 1996 : 23)



ภาพประกอบ 28 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ



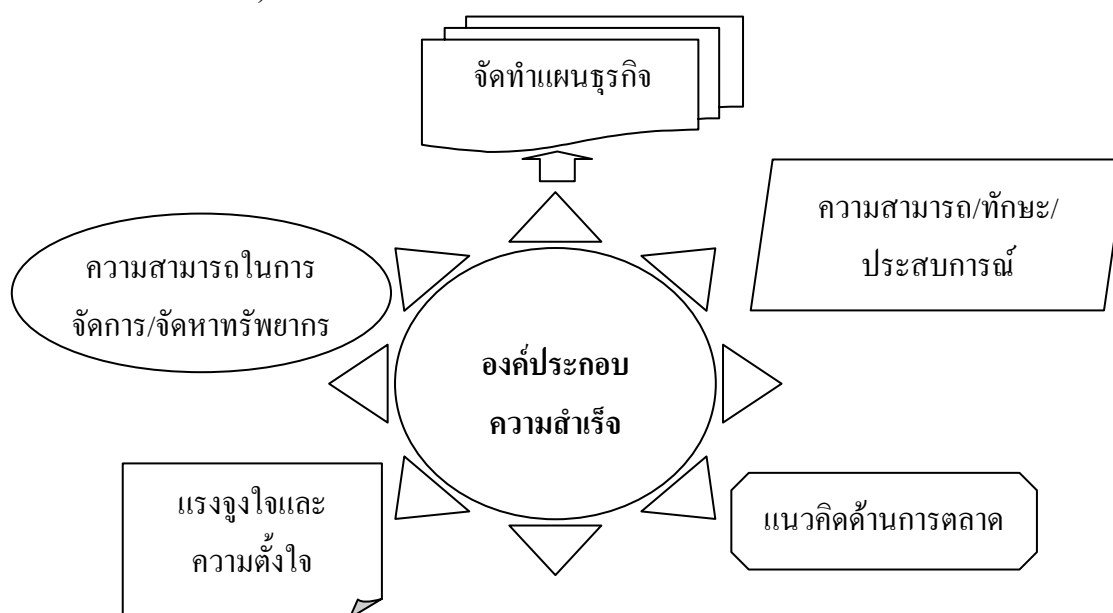
4) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเพราะหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาและสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์กร การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวังได้นั้นต้องมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่อไปนี้ คือ

(1) การกำหนดพันธกิจ (2) เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ (3) ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ (4) สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5) สร้างตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ (6) เรียนรู้กลยุทธ์ และ (7) เรียนรู้ภาวะการณ์เป็นผู้นำ

1.6 องค์ประกอบสำคัญในขององค์กรวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบเพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง ทุนชุมชน ไม่ได้หมายถึงเพียงเงิน แต่หมายถึงทรัพยากร โภคทรัพย์และทุนของสังคม ได้แก่ความรู้ ภูมิปัญญา ระบบคุณค่า กฎเกณฑ์ทางสังคม ซึ่งร้อยรัดให้คนอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนเมื่อคิดจะเป็นนักธุรกิจ จะต้องใส่ใจเป็นนักสู้ เพราะการทำมาค้าขายไ้ว่า จะทำแล้วประสบความสำเร็จและร่ำรวยทุกคน นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เคยผ่านความล้มเหลวมาแล้วทั้งสิ้น แต่กลับมาประสบความสำเร็จเช่นทุกวันนี้ก็เพราะว่า ใจสู้และไม่ยอมท้อถอย เพราะฉะนั้น การที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือกลุ่มผู้ผลิต จะดำเนินธุรกิจแล้วประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับหัวใจนักสู้ และการเรียนรู้จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคทั้งปวง ซึ่งแสดงไว้ดังภาพประกอบ 29 (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2547 : 32)



ภาพประกอบ 29 แบบจำลอง MAIR ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชน



1.7 แผนธุรกิจ

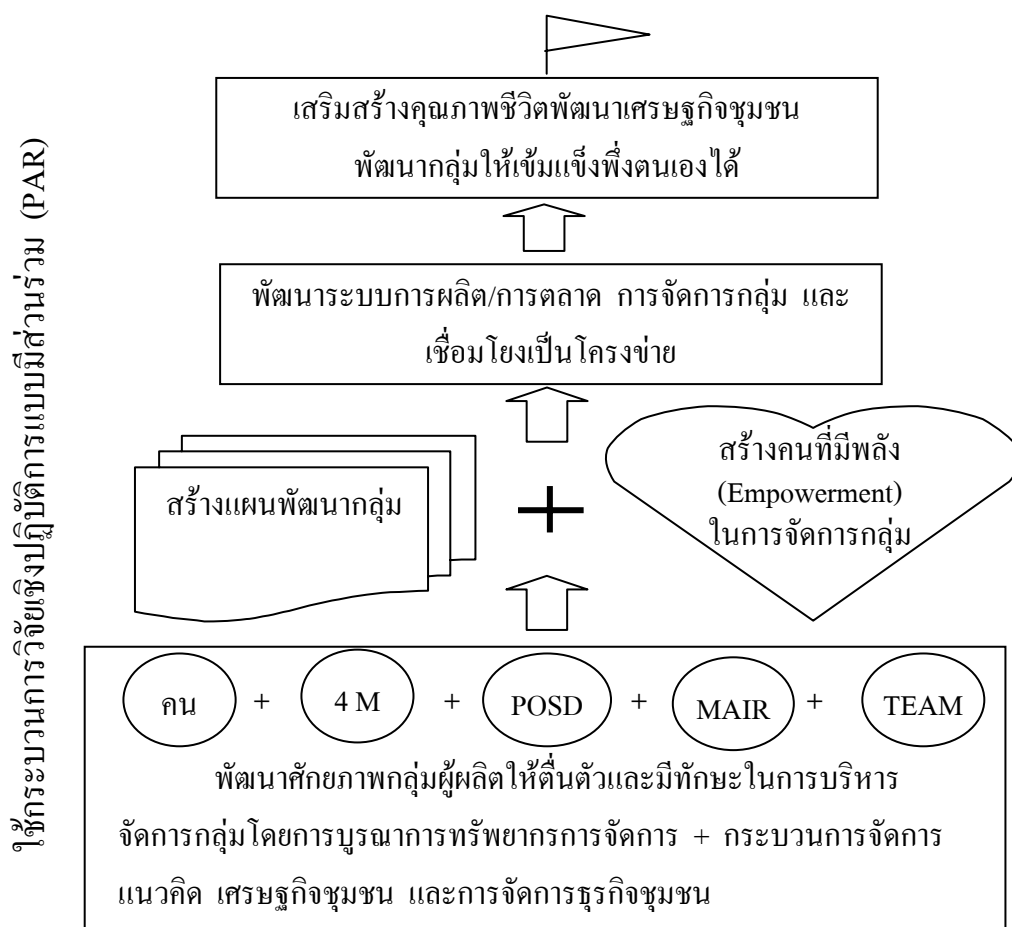
แผนธุรกิจ คือ แผนที่บอกเส้นทางของการทำธุรกิจ อีกทั้งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของแนวคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง แผนธุรกิจช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2547 : 32-33)

แผนธุรกิจเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ประกอบด้วยข้อมูลทั้งหมดของกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิต วัตถุดิบ รายละเอียดทางการเงิน การบริการที่ให้การสนับสนุน การตลาด เป็นต้น ทั้งหมดนี้จะอ้างถึงในระหว่างการค้าธุรกิจ ในการจัดทำแผนธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับคำถาม 3 ข้อ คือ 1) ปัจจุบันธุรกิจของเราเป็นอย่างไร 2) ในอนาคตอยากให้ธุรกิจเราเป็นอย่างไร และ 3) ทำอย่างไรจะไปถึงอนาคตที่ต้องการ ควรมีการจัดทำแผนธุรกิจในทุกระดับกิจกรรม ยกตัวอย่างเช่น ในธุรกิจโรงแรม ถ้าหากพวกเขาต้องการจัดงานเลี้ยงสำหรับแขกจำนวน 50 คน พวกเขาต้องวางแผนล่วงหน้าว่ามีรายการอาหารอะไรบ้าง ต้องซื้ออะไรบ้าง ต้องใช้แรงงานกี่คน เป็นต้น

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการกลุ่ม แต่เรียกว่าแผนพัฒนากลุ่มแทนเพราะใช้กระบวนการแบบง่าย ๆ ในการทำแผนพัฒนากลุ่ม โดยเน้นที่กระบวนการคิดและกำหนดแผนร่วมกันของกลุ่มว่าต้องการทำอะไร ก็คิดเป็นแผนงาน โครงการที่จะพัฒนากลุ่มและกระตุ้นสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มได้เริ่มดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เพราะในความเป็นจริงความสำเร็จของแผนขึ้นอยู่กับว่าแผนการที่วางไว้ ถูกกระทำมากน้อยเพียงใด แผนที่ดีถ้าไม่ถูกปฏิบัติก็ไม่เกิดประโยชน์อันใดกลายเป็น “แพลนนิ่ง” ดังที่ชอบพูดกันและเมื่อกลุ่มใดได้คิดและได้ทดลองทำตามแผนพวกเขาก็จะเริ่มเรียนรู้จากการทำงาน ถ้าประสบความสำเร็จก็จะเป็นความภาคภูมิใจว่าพวกเขาได้ดำเนินการเอง และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ความเชื่อมั่นก็จะเกิดขึ้นกับกลุ่ม และเมื่อเขาเชื่อมั่นว่าเขาทำได้ มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถบริหารกลุ่มได้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งต่อไป แต่ถ้าทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ก็นำมาทบทวน ถึงปัญหาอุปสรรค และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ไม่สำเร็จและนำมาปรับปรุงแผนงานและวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้สำเร็จต่อไป

สรุปกรอบแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิต
 ดังภาพประกอบ 30 (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2547 : 34)





ภาพประกอบ 30 แบบจำลองแนวคิดและทฤษฎีการวิจัยในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการกลุ่ม

2. การบริหารจัดการองค์กรชุมชน

การบริหารจัดการกลุ่มองค์กรชุมชนด้านอาชีพ ซึ่งได้มีการวิจัยเชิงลึกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542- 2545 ตามโครงการวิจัยเรื่อง กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม อาชีพอุตสาหกรรมชุมชน กรณีศึกษากลุ่มประชาคมผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อน บ้านน้ำเกลี้ยงเวียงชัย ตำบลนาข่า อำเภอน้ำป่าห่ม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2545 : บทคัดย่อ)

1. ผลการศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมชุมชนประเภทเครื่องคั้นและอาหาร พบว่า ทั้งกลุ่มองค์กรชุมชนและองค์กรประชาสังคมที่ปรึกษา จะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และพยายามกระตุ้นติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อการประชุมประจำเดือน การประชุมครึ่งปี และการประชุมสิ้นปี โดยกระบวนการเสริมประสบการณ์ ในลักษณะการพัฒนาศักยภาพให้กับกลุ่มองค์กรชุมชน ให้เป็นไปตามความต้องการ และแผนธุรกิจ อุดมการณ์ และเป้าหมายร่วม ซึ่งกลุ่มอาชีพด้านอุตสาหกรรมชุมชนที่ดีและมี



ประสิทธิภาพมักมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบ ภายนอกกลุ่ม ที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเครือข่ายรวมพลังเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบภายในกลุ่มที่สำคัญ คือ 1) การบริหารจัดการที่โปร่งใส 2) การทำงานเป็นทีม 3) การวางแผนแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภายนอกกลุ่มที่สำคัญ คือ 1) การประชาสัมพันธ์ สื่อสารและการถ่ายทอด 2) การพัฒนาชุมชนและเครือข่าย 3) เทคนิคการผลิต คุณภาพการผลิต การตลาด 4) การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 5) เศรษฐกิจพึ่งตนเอง 6) เทคนิคเฉพาะเรื่อง การเขียนโครงการ

2. ผลการศึกษาจากการพัฒนาองค์ความรู้สู่การเป็นหลักสูตรสำหรับศูนย์การเรียนรู้ พบว่า การส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มองค์กรชุมชนได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา รู้จักตนเอง นำไปสู่การจัดทำแผนงาน ปฏิบัติงาน ปรับปรุงพัฒนา ติดตามตรวจสอบ สรุปบทเรียนอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การรู้จริง การเกิดปัญญา ส่งผลให้มีความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แก่ผู้สนใจ ถือเป็นศูนย์การเรียนรู้หรือโรงเรียนของประชาชนในรูปแบบหนึ่ง ที่เน้นการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นองค์ความรู้จริงของสภาพสังคมไทยชุมชนชนบท มีการถอดองค์ความรู้ ความสามารถเป็นขั้นตอน วิธีการที่จะบริการสังคมได้ทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัยในกิจกรรมการเรียนรู้การผลิตชาใบหม่อน ข้าวเกรียบ กะหรี่ปั๊บ น้ำผลไม้และไวน์ผลไม้ มีการพัฒนาองค์ความรู้เป็นหลักสูตรท้องถิ่นเกี่ยวกับชาใบหม่อน น้ำผลไม้และไวน์ผลไม้ไว้สืบทอดแก่บุคคลที่สนใจทั่วไป

3. ผลการศึกษาด้านองค์กรประชาสังคมที่ปรึกษาสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ องค์การอุตสาหกรรมสวนกล้วย พบว่า กลุ่มองค์กรชุมชนมีบทเรียนจากการพัฒนาที่ภาคีรัฐภาคเอกชน เป็นผู้จัดการให้เป็นส่วนใหญ่ แต่โครงการนี้ได้ปรับแนวคิดใหม่ให้กับองค์กรชุมชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา จำเป็นต้องกำหนดความต้องการปฏิบัติงานตามที่ตนสนใจ และนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นไปตามเกณฑ์ ตัวชี้วัด ทั้งในส่วนของกลุ่มองค์กรชุมชนและองค์กรประชาสังคมที่ปรึกษา เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ต้องเรียนรู้ ลองผิดลองถูก ดังนั้น บทบาทขององค์กรประชาสังคมที่ปรึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ เสนอแนะ กระตุ้น และแสวงหาทางเลือกให้กลุ่มองค์กรชุมชนได้คิดวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ รับผิดชอบ และรับผลประโยชน์ เกิดเป็นการทำงานที่เชื่อมโยงโดยอัตโนมัติ หากที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่ภาคสนาม และกลุ่มองค์กรชุมชน มีเป้าหมายที่ท้าทาย จับมือกัน ให้นำไปสู่การถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้อุตสาหกรรมชุมชนที่เป็นรูปธรรม โดยใช้ยุทธศาสตร์พลังของแผ่นดิน คือ 1) การรวมกลุ่มประชาสังคมให้เกิดการทำงานร่วมกันตามประเด็นการเรียนรู้ที่ตนสนใจ 2) การเรียนรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลุ่มองค์กรชุมชน องค์กรที่ปรึกษา และผู้เข้าร่วมกิจกรรม 3) ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยในกลุ่มองค์กรชุมชน ได้ทดลอง ค้นหาความรู้ ความจริง นำไปสู่การสรุปบทเรียนที่เป็นรากเหง้าของชุมชน 4) การดำเนินงานตามแผนงานและนโยบาย การเสริมสร้างชุมชนที่เข้มแข็งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ทุกส่วน



การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนารูปแบบ 2 ลักษณะคือ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการวิจัยและพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

สุบรรณ พันธ์วิชาวาส และชัยวัฒน์ ปิณฑพงษ์ (2522 : 6) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่าคือ รูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

ราช (Raj. 1996 : 241) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลา ความพอเหมาะและกาลเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบตามความคิดของสไตเนอร์ (Steiner. 1988 : 108) แบ่งออกเป็น

2 ประเภทคือ

1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Ethical Model or Model-of) เป็นการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์เครื่องบินภาพจำลอง

2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

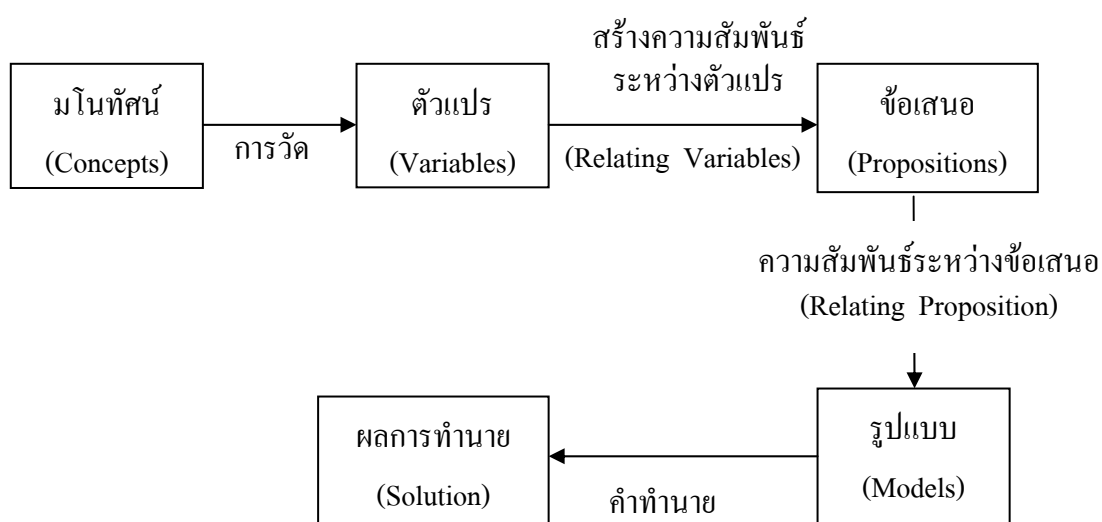


รูปแบบตามแนวคิดของ คีฟ (Keeves. 1988 : 47) แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลอง มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง
- 2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
- 3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)
- 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
- 5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

1.3 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิดังภาพประกอบ 31 (Steiner. 1990 : 108 ; Keeve. 1988 : 49)



ภาพประกอบ 31 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

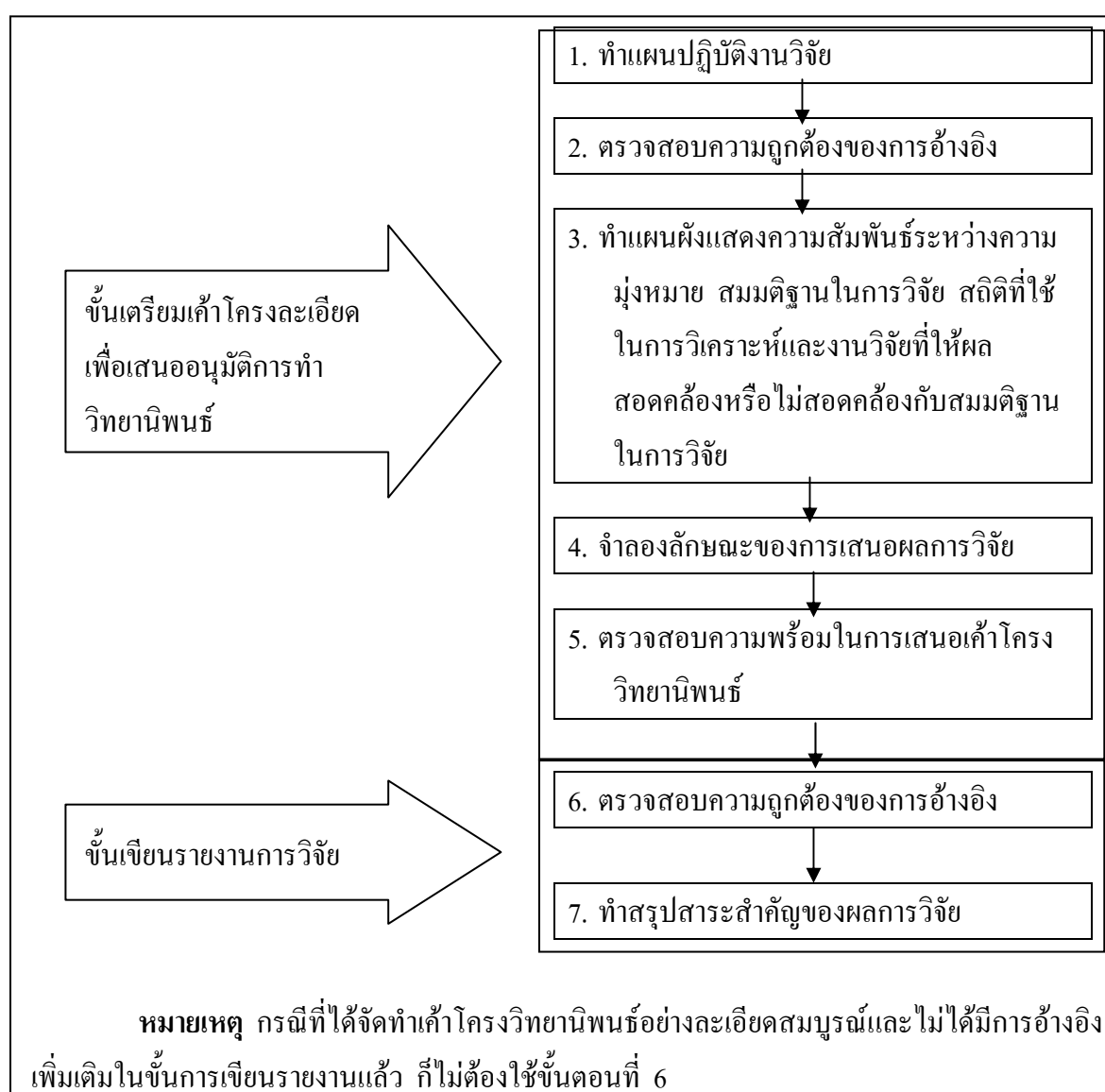


2. การวิจัยและพัฒนารูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ กับนิสิต จำนวน 15 คน พบว่า รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์มีสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นการพัฒนา รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ กับส่วนที่เป็นการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ที่พัฒนา ดังจะกล่าวรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

2.1 รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์

จากการพัฒนารูปแบบของการควบคุมวิทยานิพนธ์ ได้รูปแบบดังภาพประกอบ 32 (บุญชม ศรีสะอาด. 2533 : 6)



ภาพประกอบ 32 รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์



รูปแบบของการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามภาพประกอบ 32 แบ่งออกเป็น

2 ขั้นตอน คือ

ขั้นเตรียมเค้าโครงละเอียดเพื่อเสนออนุมัติการทำวิทยานิพนธ์ และขั้นเขียนรายงานการวิจัย ขั้นแรก คือ ขั้นเตรียมเค้าโครงละเอียดเพื่อเสนออนุมัติการทำวิทยานิพนธ์นั้น นิสิตนักศึกษาต้องทำกิจกรรม 5 กิจกรรม กิจกรรมแรกคือ การทำแผนปฏิบัติงานวิจัย กิจกรรมที่สองการตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิง กิจกรรมที่ 3 การทำแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหมาย สมมติฐานในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และงานวิจัยที่ให้ผลสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ กิจกรรมที่ 4 การจำลองลักษณะของการเสนอผลการวิจัย กิจกรรมที่ 5 การตรวจสอบความพร้อมในการเสนอเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 5 เป็นขั้นที่ตายตัว ส่วนขั้นที่ 2 ขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 อาจดำเนินตามลำดับที่กำหนดไว้หรือจะสลับลำดับกันก็ได้ เมื่อทำกิจกรรมที่ 5 ของขั้นแรกเสร็จแล้ว นิสิตนักศึกษาจะได้รับอนุญาตจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสนอ (Defense) เค้าโครงวิทยานิพนธ์กับคณะกรรมการได้ เมื่อเสนอผ่านแล้วจะทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ แปลผล และเขียนรายงานการวิจัย

ขั้นที่สอง ขั้นเขียนรายงานการวิจัย นิสิตนักศึกษาต้องทำกิจกรรมที่ 6 คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิงอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบฟอร์มและวิธีการเดียวกันกับกิจกรรมที่ 2 ของขั้นแรก และทำกิจกรรมที่ 7 คือ สรุปสาระสำคัญของผลการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการเตรียมสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์

สรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

2.2 วิธีการวิจัยโดยใช้รูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2549 : 2-7) ได้กล่าวว่า การวิจัยโดยใช้รูปแบบจำแนกออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขั้นที่สองเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

2.2.1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ (ที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน



หรือเรื่องอื่น และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้อาจสามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้น จะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้ามาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

2.2.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาก แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

เทคนิคการศึกษาชุมชน

เทคนิคการศึกษาชุมชน ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ของกลุ่มชุมชน ประกอบด้วย การจัดทำแผนแม่บทชุมชน เครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดองค์กรชุมชน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดทำแผนแม่บทชุมชนเพื่อบริหารจัดการความรู้ของกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย

1.1 ความหมายของแผนแม่บทชุมชน

แผนแม่บทชุมชน คือ วิธีคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ นำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของคนในชุมชน บนพื้นฐานความเชื่อว่าคนมีศักยภาพ เมื่อคนมีศักยภาพ รู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน เกิดการร่วมคิดและกำหนด



เป้าหมายการทำงานเดียวกัน เช่น เป้าหมายคือการพึ่งตนเอง การเรียนรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ การให้ชุมชนได้ศึกษาวิจัยจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือการรื้อฟื้นความรู้ที่อาจจะหายไปเมื่อ 10 ปี 20 ปีคืบมา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการ โดยให้ภาคีต่าง ๆ มาทบทวนความรู้และความรู้ใหม่ร่วมกัน ก็จะช่วยให้กำหนดเป้าหมายตรงกันได้ (ฉลาด จันทรสมบัติ. 2547 : 21)

1.2 แนวคิดแผนแม่บทชุมชน

ภายใต้สภาพการพัฒนาในปัจจุบัน ที่รัฐเป็นผู้ดำเนินการหลัก ทั้งด้านการศึกษา การจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สมดุล ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สมดุล แม้แต่ในเรื่องศึกษา ทุกวันนี้เกิดคำถามว่า ทำไปแล้วทำไมคนไม่พึ่งตนเอง ไม่รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น ถ้าถามว่าทำไมต้องทำแผนแม่บทชุมชน เพราะความเชื่อมั่นต่าง ๆ มันหายไปหมดแล้ว ภาครัฐเอาสิ่งต่าง ๆ ลงไปมากมาย แต่สิ่งต่าง ๆ นั้นชุมชนไม่ได้คิดเอง ทำอย่างไรชุมชนจึงจะเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเอง แล้วปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทเรียนในการจัดทำแผนแม่บททำให้ทีมงานและผู้ร่วมวิจัยมีความเชื่อว่า ต้องดึงความเชื่อมั่นกลับคืนมาให้ได้ เชื่อว่าจุดเล็ก ๆ ในสังคมยังไม่ได้แตกทุกจุด ต้องดึงจุดเล็ก ๆ ที่ยังไม่แตกเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความมั่นใจในการที่จะทำงานร่วมกันระหว่างภาคีทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมด้านชุมชนและกลุ่ม/องค์กรชุมชน เพราะฉะนั้นแผนแม่บทชุมชนในความหมายของทีมงานสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน(สค.อช.) จึงมาจากการสรุปประสบการณ์หลากหลายของแต่ละจังหวัดพัฒนานำร่อง เกิดจากการตระหนักถึงความจำเป็นต้องทำคือต้องการชนะความยากจนในชุมชน และต้องการเห็นคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันให้เกิดความรู้ คือ รู้จริงในสิ่งที่ชุมชนสนใจ

เมื่อมีแผนแม่บทชุมชน จะเกิดทุนต่าง ๆ ตามมาไม่ว่าคน ทรัพยากร ที่สำคัญคือเครือข่าย ซึ่งหากทำไปสักระยะจะกลายเป็นโรงเรียนของประชาชน ที่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนควรเร่งสร้างขึ้น เพราะการศึกษาตามอัธยาศัยยังไม่มีใครทำที่ชัดเจนนักขั้นตอนการทำจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ด้านทฤษฎี ได้แก่ การเรียนรู้จากบทเรียนที่อื่น ๆ และการเรียนรู้จากการกระทำ สรุปว่าทำอย่างไรที่จะทำให้ชุมชน กลุ่มหรือภาคีต่าง ๆ ได้เรียนรู้ ได้รู้จักตนเองเช่น ข้อมูลรายรับรายจ่าย ของชุมชนไทยในปัจจุบันเป็นอย่างไร ข้อมูลโลกเป็นอย่างไร จะทำอย่างไรให้เกิดแรงกระตุ้นหรือความตระหนักรู้ ตื่นตัวและริเริ่มที่จะทำเอง เช่น ทีมงานเคยเสนอให้ชุมชนทำข้อมูลรายรับรายจ่ายเดิมของตนเองถึง 3 ครั้ง แต่ 2 ครั้งแรกไม่สำเร็จ พอครั้งที่ 3 จึงเริ่มจากสมาชิกประมาณ 12 คน มากุยกกันว่าถ้าอยากจะได้ข้อมูลรายรับรายจ่ายที่เป็นจริงกลุ่มจะทำอย่างไร กลุ่มบอกไม่ยาก ให้กลุ่มไปคุยกันแล้วก็ถ่ายเอกสารแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลไปไว้ที่ข้างฝาบ้านของสมาชิก สมาชิกจะบันทึกการใช้จ่ายทุกวันจากความเป็นจริง จากวันที่ 1 จนถึงวันที่ 31 ให้ และสมาชิกได้เสนอบันทึกข้อมูลให้ 3 เดือน เพื่อจะเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ และมีรายละเอียดมากพอเชื่อถือได้



1.3 การวิเคราะห์ศักยภาพและกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง

เมื่อมีข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บโดยตนเองดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาวิเคราะห์ว่า ศักยภาพและข้อจำกัดของตนเองเป็นอย่างไร กระบวนการวิเคราะห์จะทำให้คนในชุมชนรู้จักตนเอง ในเรื่องทุนที่มีอยู่ได้แก่ ภูมิปัญญา และจุดเด่น จุดแข็งของตนเองรู้จักจุดด้อยหรือข้อจำกัด จากนั้น ให้เขาเลือกวิธีการในการที่แก้ปัญหาหรือข้อจำกัดรวมทั้งแนวทางพัฒนาส่งเสริมศักยภาพหรือของดีที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งชุมชนก็มีการกำหนดทางเลือกการพัฒนาของเขาเองโดยนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว มาวางแผนเป็นแผนแม่บทชุมชน

2. เครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์แบบประชานิยม (ฉลาด จันทรสมบัติ และคณะ. 2545 : 30-39)

2.1 การระดมสมอง : จุดเริ่มต้นในการสำรวจตนเองและกลุ่ม

ไม่มีสูตรสำเร็จในการค้นหายุทธศาสตร์ แต่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีใหม่ ต้องเกิดจากความร่วมมือ ความสร้างสรรค์ การค้นหาและค้นเค้นกับสภาพปัญหา การเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ ทบทวน และวิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

วิธีการระดมสมองรูปแบบหนึ่งที่อาจประยุกต์ใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แก่ การทำแผนภาพความคิดเกี่ยวกับสื่อมวลชนและประชาสังคม โดยแผนภาพความคิดเป็น เทคนิคการระดมสมองที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเทคนิคดังกล่าวริเริ่มโดย โทนี บูซาน เขาได้ตีพิมพ์เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวในหนังสือชื่อ Using Both Side of the Brain และต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและเผยแพร่ต่อโดย ปีเตอร์ รัสเซล ในหนังสือชื่อ The Brain Book ส่วนในประเทศไทย อาจารย์ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ เป็นผู้หนึ่งที่ทำหน้าที่เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวสู่สังคม

ปรัชญาเบื้องต้นของการทำแผนภาพความคิดได้แก่ ความคิดพื้นฐานที่ว่า เราไม่สามารถคิด และบรรยายข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนจนครบทุกซอกทุกมุม ในขณะที่ต้องจัด หรือสร้างสรรค์ประเด็นใหม่ ๆ ในเวลาเดียวกัน กล่าวกันว่า ในการพูด การบรรยาย หรือการ ถ่ายทอดความคิดของบุคคลสู่สังคมภายนอกนั้น หากสังเกตให้ดีจะพบว่า เราสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ของเนื้อเรื่องที่พูด โดยใช้ คำหลัก (Key Words) จำนวนหนึ่งซึ่งอาจประกอบด้วยคำนาม หรือคำกริยา โดยปริมาณของคำหลักเหล่านี้จะมีประมาณ 10-15% ของเนื้อเรื่องที่พูดทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 85-90% มักเป็นรายละเอียดปลีกย่อย การยกตัวอย่าง ฯลฯ

จากสำนวนไทยที่ว่า หลายหัว ดีกว่า หัวเดียว นำไปสู่ความคิดที่ว่า การทำ แผนภาพความคิดที่ลึกซึ้งและครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ได้ดี จำเป็นที่จะต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย แต่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจ หรือสนใจ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ ศึกษา ตลอดจนมีใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มาร่วมมือกัน



ระดมสมอง เพื่อคิด วิเคราะห์ข้อมูล และร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

วิธีการในการระดมสมองโดยทำ แผนภาพความคิดอาจประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดให้เป้าหมายหลัก โดยผู้เขียนแผนภาพความคิดมักนิยมเขียนแนวคิดหลักในบริเวณกลางหน้ากระดาษ
 2. การเขียนคำหลัก ๆ โดยในขณะที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มระดมสมองอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนของกลุ่มคนหนึ่ง อาจทำหน้าที่เขียนคำหลัก ๆ ที่เกิดขึ้นจากประเด็นในการอภิปรายกลุ่ม หรือวาดภาพ ที่สะท้อนความหมายของคำหลัก เหล่านั้น ลงไปบนกระดาษ
 3. การเขียน คำหลัก สามารถเขียนได้ในมุมต่าง ๆ 360 องศา รอบเป้าหมายหลัก
 4. หากคำใดมีความหมายใกล้เคียงกัน คล้ายคลึงกัน เกี่ยวข้องกัน ก็ควรนำมาเขียนไว้ใกล้ ๆ กัน เพื่อที่จะได้สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวเนื่องกันได้ง่าย
 5. เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างคำหลักต่าง ๆ เราอาจใช้สีต่าง ๆ วาดเส้น หรือลูกศรเพื่อเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก กับประเด็นเป้าหมายกลางกระดาษ และเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก ที่เป็นแกนในประเด็นต่าง ๆ เข้ากับคำอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอในการประชุม เข้าไว้ด้วยกัน โดยลูกศร หรือเส้นต่าง ๆ เหล่านั้นเปรียบเสมือนการแตกกิ่งก้านสาขาของต้นไม้ ซึ่งหมายความว่า การแตกประเด็นและรายละเอียดปลีกย่อย ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นประเด็น ใหม่ ๆ ที่ค้นพบเพิ่มขึ้น
- ดังนั้นเรา วิธีการดังกล่าวจะช่วยเตือนความจำของบุคคลทุกครั้งเกี่ยวกับแนวคิดหลักและรายละเอียดปลีกย่อยที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถช่วยในการหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นที่เหมือน ใกล้เคียง สอดคล้องกัน (ความคิดร่วม) ตลอดจนช่วยในการทบทวนประเด็นหลักที่ได้คิด หรือพูดไปแล้วได้อย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันแสดงความคิดหลุดจากประเด็น หรือลืมประเด็นที่สำคัญลง

2.2 การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพแบบครบวงจร(TQM)

การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพแบบครบวงจร(TQM) คือการนำเอาองค์ประกอบที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของสินค้า และการบริการเกี่ยวกับกระบวนการในการผลิตสินค้า หรือกระบวนการให้บริการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่อไปนี้ (กวี ไชยศิริ. 2539 : 143 - 153)

1. การสร้างทัศนคติ และให้เกิดวิสัยทัศน์ว่าลูกค้ามีความสำคัญอันดับแรก
2. กระบวนการทุกอย่างต้องตอบสนองลูกค้า ไม่ใช่สนองต่อความสะดวกของพนักงานผู้ให้บริการ



3. ติดตามแก้ไขข้อบกพร่องให้กับลูกค้า
4. ระบบที่ทำงาน ดำเนินไปอย่างสิ้นไหลไม่ติดขัด
5. จิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ
6. ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย (Supplier)
7. ความสามัคคี ความเป็นหมู่คณะ
8. การอบรมพนักงานอย่างดี
9. การมีผลิตภัณฑ์ที่ดี
10. การประสานความร่วมมือในทุก ๆ ระดับขององค์กร
11. มีผลตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
12. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา
13. มีการวัด ประเมินผลงานที่ถูกต้อง ยุติธรรม

การนำเอาองค์ประกอบเหล่านี้มาประยุกต์รวมกันเพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวนี้เรียกว่า “การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร” (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) โดยกลวิธีดังนี้

T = TOTAL คือ การกำหนดนโยบายโดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขจากเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม ทุกระดับ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนา (Participative) โดยวิธีการประชุมระดมพลังสมองร่วมศึกษา วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ความคาดหวังจากการทำงานความประทับใจจากการทำงาน หัวหน้างานที่ต้องการ/ไม่ต้องการ

Q = QUALITY คือ การกำหนดมาตรฐานจากการสำรวจและวิเคราะห์ระบบงาน พร้อมกำหนดแนวทางปฏิบัติทั้งการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาที่ค้นพบ โดยให้ความรู้โดยการจัดอบรม ประชุม สัมมนา เสริมความรู้และพัฒนาส่วนที่ขาดตามปัญหาที่พบ ประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา และเพิ่มคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งคุณภาพผลงาน (End Product) และคุณภาพในขั้นตอนการทำงาน (Process Oriented)

M = MANAGEMENT เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่ดีดังกล่าวแล้วข้างต้น โดยมีลำดับของการจัดการดังนี้

1. ค้นหาปัญหา
2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. เลือกหัวข้อปัญหา
4. ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน
5. เหตุเชิงใจ
6. ตั้งเป้าหมาย



7. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

8. ทำตาราง PDCA ได้แก่ P = PLAN D = DO C = CHECK

และ A = ACTION

9. ตั้งเกณฑ์มาตรฐาน ถือปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม โดยอาจมีการจัดทำมาตรฐานฉบับปรับปรุงใหม่

10. ติดตามผลงานเป็นระยะ

ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการดำเนินการตามกระบวนการ TQM นี้ จะได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสามารถพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพ และเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในองค์กร มีพฤติกรรมการบริการที่ประทับใจแก่ผู้มารับบริการ และบริการที่ดีมีคุณภาพ นอกจากนั้นแล้วยังมีระบบบริการที่มีมาตรฐาน ได้ผลเกินความคาดหวัง

2.3 หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ความหมายและความจำเป็นในการทำงานแบบมีส่วนร่วม นับวันเป็นเรื่องที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญและพูดถึงกันในทุกส่วนของการพัฒนาสังคม การจัดระบบการพัฒนาในรูปแบบใหม่เน้นการให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพในการกำหนดการพัฒนาชุมชนและตนเองเป็นหลักในการดำเนินการ ฟาแกนซ์ (ธีระพงษ์ แก้วหาญ, 2543 : 149 ; อ้างอิงมาจาก Fagence, 1977 : 4-5) ได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ยิ่งฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนกว้างขวางมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้อิทธิพลของประชาชนต่อการกำหนดนโยบายและแผนมีมากขึ้นเพียงนั้น นอกจากนี้ ยิ่งฐานการมีส่วนร่วมมากขึ้นเท่าใด ผู้วางแผนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะสามารถนำเสนอทางเลือกของสังคมมากขึ้นเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของสังคมชุมชน และแผนดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนจากมหาชน

การมีส่วนร่วม จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แนวคิดของการพัฒนาที่พยายามหยิบยื่นโครงการต่างๆ ให้แก่ประชาชน ถ้าเป็นไปได้โดยปราศจากการมีส่วนร่วม การยอมรับและตัดสินใจของชุมชนแล้ว เมื่อสิ้นวาระของโครงการ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จบลง ไม่มีการเคลื่อนไหวใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนานั้นอีกต่อไป นับเป็นความสูญเสียที่น่าเสียดายยิ่งนัก

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นักพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทของตนในการเป็นผู้กระตุ้นและดึงศักยภาพของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มากขึ้น ด้วยประสบการณ์ของการพัฒนาที่ผ่านมาเป็นส่วนช่วยทำให้มองเห็นการนำแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมาเป็นยุทธศาสตร์ใน



การพัฒนาที่สำคัญ ทำให้มองเห็นได้ชัดเจนว่าความหมายของการพัฒนาไม่ว่าจะกว้างขวางครอบคลุมเพียงใด จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาในทุกเรื่อง (ประพนธ์ ปิยรัตน์. 2534 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาหมายถึงการเพิ่มพูนการอยู่ดีกินดีของพลเมืองทั้งหมดโดยอาศัยการมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ในกระบวนการพัฒนาและกระจายผลประโยชน์ได้อย่างยุติธรรม การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตโดยถ้วนหน้า

ความหมายของการมีส่วนร่วม กล่าวได้ว่าเป็นการกระทำร่วมกันของบุคคลในกระบวนการพัฒนา 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการ (Participation as a mean) หมายถึง เป็นการนำเอาทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่วางไว้ก่อนแล้ว

2. การมีส่วนร่วมเป็นเป้าหมาย (Participation as a end) หมายถึง การมุ่งให้ประชาชนได้มีกิจกรรมร่วมกัน เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุดเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพในกระบวนการแก้ไขปัญหาและร่วมทำกิจกรรมซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำนั้น โดยที่แม้โครงการจะเสร็จสิ้นไปแล้วการมีส่วนร่วมยังคงอยู่ตลอดไปและทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน (ประพนธ์ ปิยรัตน์. 2534 : 17)

3. การมีส่วนร่วมของชุมชนแบบวิธีการ (การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : PAR) จึงเปรียบเสมือนเรือที่ต้องหาคนลากจูง คนที่ลากจูงตั้งเป้าหมายไว้และจูงให้คนมีส่วนร่วม ส่วนการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นเป้าหมาย(end)นั้น เป็นการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้เปรียบเสมือนเรือที่ไม่ต้องมีการลากจูง จึงเป็นการมีส่วนร่วมแบบยั่งยืน ในการพัฒนาชุมชนและสังคมรูปแบบใหม่จึงต้องการการมีส่วนร่วมในแบบที่สอง ซึ่งควรมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังโดยอาศัยหลักการที่สำคัญ ดังนี้ (อริศรา ชูชาติ และคณะ. 2538 : 5 - 6)

3.1 การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพท้องถิ่น ความต้องการและเจตคติของประชาชน

3.2 ถ้าประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดค้นปัญหาและวางแผนการพัฒนาแล้ว จะทำให้พวกเขายอมรับแผนงานและโครงการพัฒนานั้นๆ

3.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองนับเป็นหลักการที่อยู่บนพื้นฐานของประชาธิปไตย

3.4 ความรู้สึกของประชาชนที่ว่าพวกเขามีหุ้นส่วน หรือเป็นเจ้าของโครงการพัฒนานั้นๆ เป็นหลักการสำคัญอันหนึ่ง ที่การพัฒนาต้องสร้างให้เกิดขึ้น โดยการสร้าง



วัตถุประสงค์ร่วม มีแนวทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความเท่าเทียมกันของบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน เป็นการเพิ่มพูนความสัมพันธที่ดีอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญการสร้างความรู้สึกรักให้ทุกคนมีหุ้นส่วนและวัตถุประสงค์นั้นเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อสร้างเข้าใจและเสริมศักยภาพของการพัฒนาร่วมกัน

ปัญหาในการสร้างความรู้สึกรักมีหุ้นส่วนของประชาชนอาจเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี การมองทางแก้ปัญหาโดยการให้แสดงความคิดเห็นและโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย จริงใจและตรงไปตรงมาเป็นทางออกหนึ่ง แม้จะมีความยากลำบากและเสี่ยงต่อการขัดแย้ง แต่หากทำแล้วสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ก็ควรพิจารณา ดังนั้นการเตรียมการเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการพัฒนาทั้งหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมการ เป็นกระบวนการของการพัฒนาที่ต้องมีจุดเริ่ม และแนวทางการพัฒนาจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นักพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทของตนในการเป็นผู้กระตุ้นและดึงศักยภาพของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของประชาชนนับเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของกระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งโดยหลักการแล้วการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญดังนี้ (ธีระพงษ์ แก้วหาญ. 2543 : 148)

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน และเป็นสิทธิมนุษยชน ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาจึงควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนมีคุณภาพที่ดีขึ้นด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ
 - 2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็นพื้นฐาน ช่วยให้อำเภอที่ถูกกีดกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ได้มีโอกาสเสนอสิ่งที่ตนเองต้องการต่อผู้จัดทำนโยบายการพัฒนา และมีโอกาสได้รับการพัฒนาระดับฐานะให้สูงขึ้นหลุดพ้นจากการถูกเอารัดเอาเปรียบ
 - 2.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้รัฐบาลสามารถระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น ความรู้ ทักษะ บุคคล และแม้แต่ที่ดินและทุนที่ต้องใช้ในโครงการพัฒนา
 - 2.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยปรับปรุงการกระจายสินค้าและบริการ ตลอดจนการกระจายรายได้ให้ดีขึ้นและการมีชีวิตสาธารณะที่มีสุขภาพดี
 - 2.4 การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยสนองความต้องการทางจิตวิทยาของประชาชนจากการที่ได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจต่อเรื่องที่มีผลกระทบถึงชีวิตและการทำงาน
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาอย่างจริงจังทุกขั้นตอนจะช่วยให้ประชาชนมีพลังการต่อสู้กับกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ในสังคม



4. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนา แสดงนัยถึงการช่วยเหลือตนเองซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด

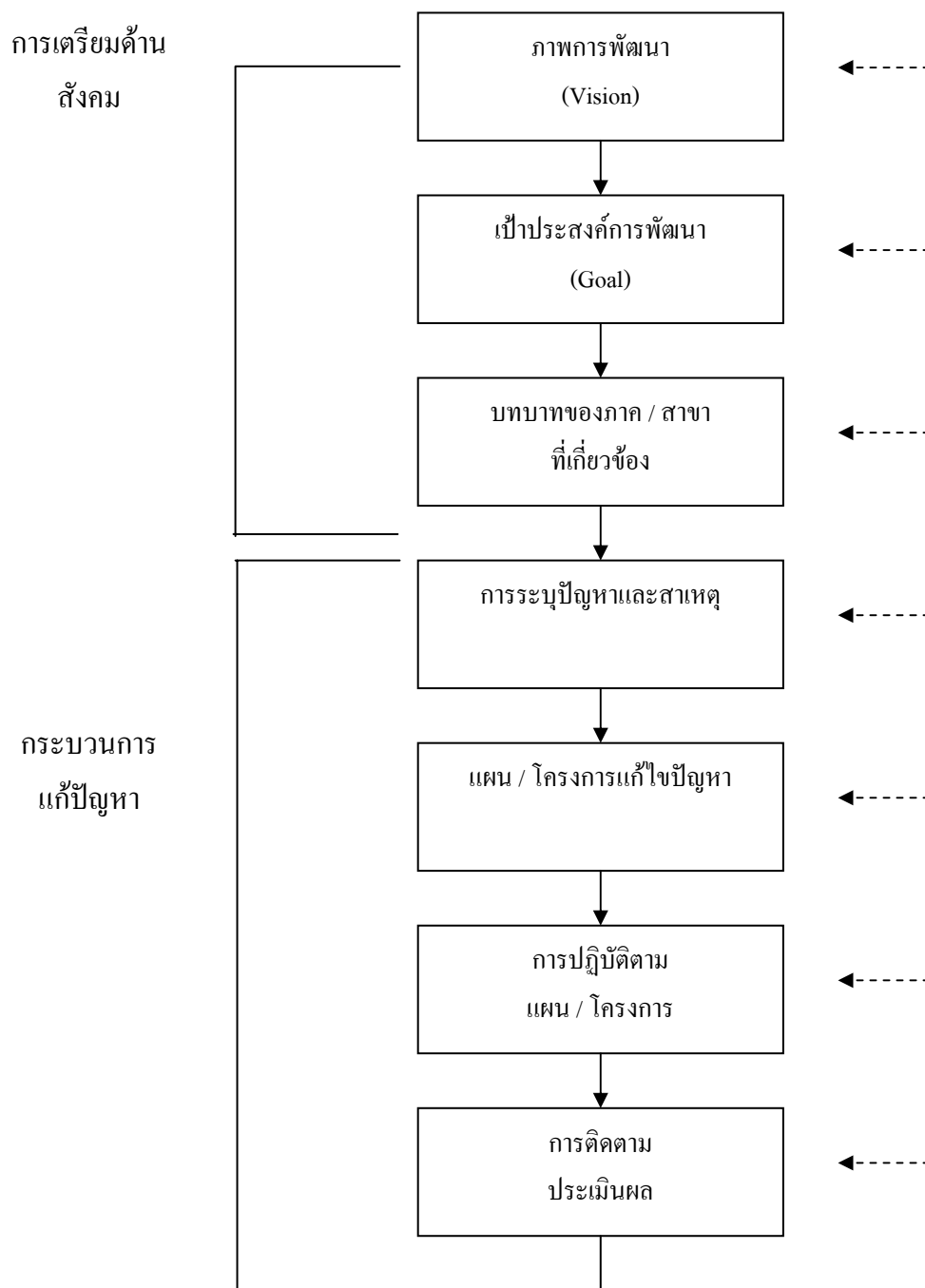
5. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการยอมรับและการใช้ความคิดใหม่ หรือนวัตกรรมนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนา

6. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการพัฒนาจะทำให้ประชาชนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ และช่วยให้ได้หนทางการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับปัญหาของชุมชนได้มากกว่าการให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ปัญหา

2.3.2 กรอบแนวคิดของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาที่มีส่วนร่วม ต้องเริ่มด้วยการตกลงกำหนดปัญหา หรือจะต้องมีภาพของการพัฒนา (Vision) ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก ต่อมาคือ การกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา (Goal) ร่วมกันของทุกภาคทุกระดับ ต่อจากนั้นก็กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละภาคที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับของการพัฒนา สุดท้ายก็ต้องตกลงกำหนดกลวิธีแผนงาน / โครงการการพัฒนาในระดับชุมชนและในระดับภาคอื่นๆ ตามด้วยการปฏิบัติตามแผนหรือโครงการ การติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลที่เกิดขึ้นและสุดท้ายการปรับปรุงโครงการที่อาจต้องกระทำต่อไปตามภาพประกอบ 33 (อริสรา ชูชาติ และคณะ. 2538 : 6)





ภาพประกอบ 33 กรอบแนวคิดระบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

2.3.3 ลำดับขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วมมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้พยายามศึกษาจำแนกลักษณะพฤติกรรมการมีส่วนร่วมไว้หลายแบบ โดยใช้เกณฑ์ในการจำแนกแตกต่างกัน (ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. 2543 : 149-163) ได้แก่



1) การจำแนกขั้นตอนการมีส่วนร่วม

การจำแนกการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการมีส่วนร่วม สามารถจำแนกขั้นตอนหรือประเภทของการมีส่วนร่วมออกเป็นเรื่องของการตัดสินใจ การดำเนินการ ผลประโยชน์ และการประเมินผล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ : ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน : จะได้จากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน การให้ความช่วยเหลือด้านแรงงานหรือข้อมูล เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ : ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์นั้น นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล : การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต ก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

นอกจากการจำแนกขั้นตอนของการมีส่วนร่วมตามแนวดังกล่าว การมีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้นน่าจะมี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา : ขั้นตอนนี้เป็นส่วนแรกที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าชาวบ้านยังไม่สามารถเข้าใจปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหาด้วยตนเองได้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์ เพราะจะขาดความเข้าใจและมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น แต่อาจมองปัญหาไม่ได้เด่นชัด เจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาจึงเสมือนกระเจกเงาผู้คอยสะท้อนภาพให้ชุมชนมองเห็นและวิเคราะห์ปัญหาได้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม : การวางแผนการดำเนินกิจกรรมเป็นขั้นตอนต่อไปนี้ที่ขาดไม่ได้ หากเจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาต้องการแต่ผลงานการพัฒนาให้เสร็จสิ้นโดยฉับไว ก็จะดำเนินการวางแผนงานด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผน จะช่วยให้ชุมชนเข้าใจปัญหาพัฒนาประสบการณ์ของตนเองและสามารถวางแผนได้ด้วยตนเองในที่สุด



ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน : ชุมชนมีทรัพยากรที่สามารถลงทุนและปฏิบัติงานได้ เพราะจากประสบการณ์การทำงานในชนบท อย่างน้อยก็มีแรงงานของตนเองเป็นขั้นต่ำสุดที่จะเข้าร่วมได้ และในหลายๆ แห่งก็สามารถที่จะร่วมลงทุนในกิจกรรมหลายๆ ประเภทได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงานจะทำให้ชุมชนรู้จักคิดค้นทุนให้กับตนเองในการดำเนินงานและจะระมัดระวังรักษากิจกรรมที่สร้างขึ้นเพราะจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของซึ่งต่างไปจาก สภาพที่การลงทุนและการปฏิบัติงานทั้งหมดมาจากปัจจัยภายนอกจะมีอะไรเสียหายก็ไม่เดือดร้อนมากนัก และการบำรุงรักษาที่จะไม่เกิดขึ้นเพราะรู้สึกว่าไม่ใช่ชุมชน นอกจากนั้นการร่วมปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเห็นประโยชน์ก็สามารถจะดำเนินกิจกรรมชนิดนั้นด้วยตนเองต่อไปได้

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน : ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งอีกเหมือนกัน เพราะถ้าหากการติดตามและการประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนแต่เป็นการดำเนินการโดยบุคคลภายนอก ชุมชนก็ไม่สามารถทราบว่าการที่เข้าไปนั้นได้รับผลดี ได้รับประโยชน์อย่างไรหรือไม่ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ได้แย้งว่าการประเมินที่เที่ยงธรรมที่สุดน่าจะมาจากบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมนั้นๆ แต่ถ้าคิดถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่มุ่งจะพัฒนาคน การคำนึงถึงแต่ความเที่ยงธรรมอาจจะไร้ประโยชน์ การผสมผสานระหว่างคนภายนอกกับชุมชนน่าจะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์มากกว่า เพราะนอกจากจะเป็นการประเมินแล้ว ยังแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจในกระบวนการประเมินและเป็นการเผยแพร่กิจกรรม

2) ระดับของการมีส่วนร่วม

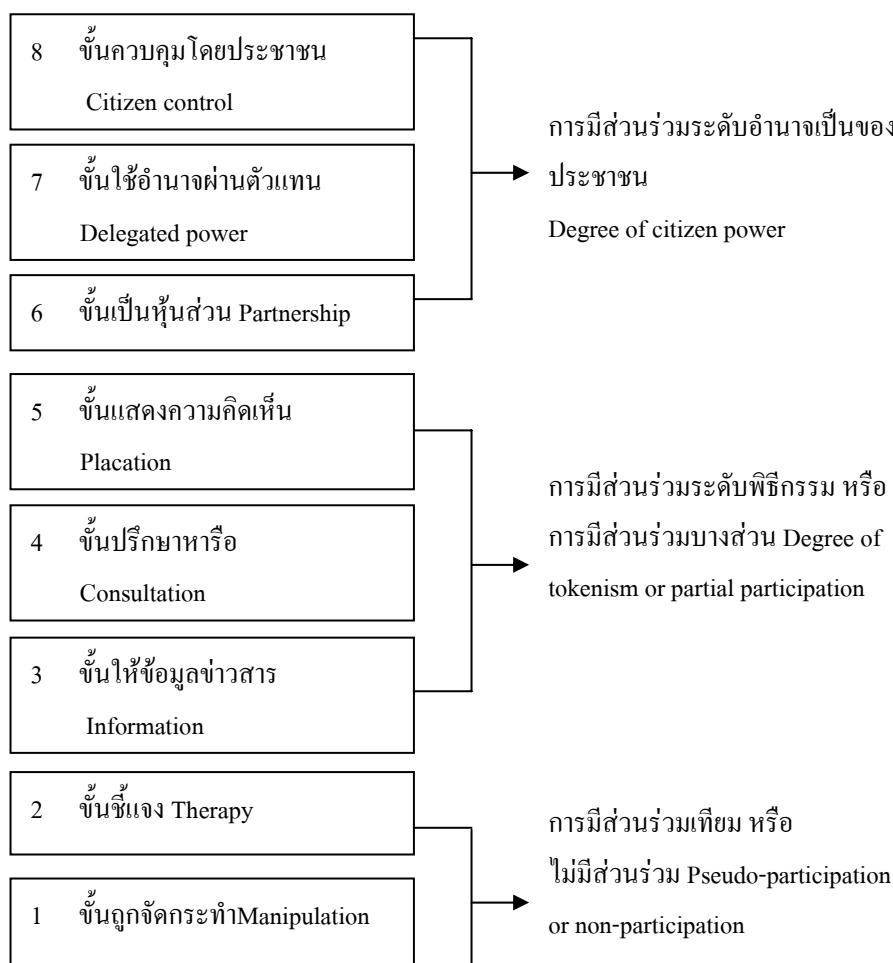
การแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมสามารถแยกได้ตามระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมตามแนวคิดสมาคมสาธารณสุขของอเมริกา ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นไม่ได้มีความแปรเปลี่ยนเฉพาะชนิดและปริมาณของกิจกรรมที่กระทำเท่านั้น แต่ยังมีความแปรเปลี่ยนในระดับความเข้มในการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการริเริ่มและวางแผนกิจกรรม ดังนั้นพิสัยของการมีส่วนร่วม อาจจะมีตั้งแต่ระดับการยอมรับบริการที่จัดไว้ให้แล้วไปจนถึงการรวมกลุ่มเพื่อตัดสินใจและริเริ่มโครงการพัฒนาเอง ซึ่งระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม หรือระดับการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสมาคมสาธารณสุขของอเมริกานั้น อาจจำแนกได้ 3 ระดับ คือ

1. ระดับการตัดสินใจ (Decision Making) ในระดับนี้ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดการกับกิจกรรมการพัฒนาด้วยตัวของเขาเอง
2. ระดับการร่วมมือ (Cooperation) ในระดับนี้ประชาชนจะให้ความร่วมมือต่อแผนงานที่ริเริ่ม โดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งอาจต้องการความเสียสละจากประชาชนในด้านเวลา ทรัพย์สิน และแรงงาน เพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมในระดับที่ยอมรับได้



3. ระดับการใช้ประโยชน์ (Utilization) ในระดับนี้ประชาชนจะยอมรับและใช้ประโยชน์จากบริการที่ได้วางโครงการไว้ให้เป็นการมีส่วนร่วมในระดับการยอมรับบริการเท่านั้น

ส่วนความคิดของอาร์นสไตน์ (Arnstein) นั้น เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นรูปของบันไดการมีส่วนร่วม 8 ขั้น ดังภาพประกอบ 34 (ธีระพงษ์ แก้วหาญ, 2543 : 154)



ภาพประกอบ 34 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้น ของอาร์นสไตน์

ในขั้นต่ำของบันไดคือขั้นถูกจัดกระทำ และขั้นที่สองคือขั้นชี้แจงนั้น เรียกว่า การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าไม่ถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการตัดสินใจ ในกรณีนี้จะมีกลุ่มบุคคลจำนวนน้อยที่อยู่ในอำนาจเท่านั้นทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยไม่มีการพูดถึงเนื้อหา วิธีการของการตัดสินใจหรือตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจตัดสินใจนั้น ขั้นที่สองนี้สร้างขึ้นมาเพื่อที่จะทดแทนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสองขั้นนี้



ไม่ใช่เป็นกรทำให้ประชาชนเข้าถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือควบคุมโครงการ แต่จะช่วยให้ผู้กุมอำนาจอยู่ดำเนินการให้การศึกษา (Educate) หรือการชี้แจงแก่ผู้ที่เข้าร่วม

บันไดขั้นที่ 3 ถึง 5 ก้าวหน้าถึงระดับที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมแบบพิธีกรรมหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน โดยขั้นที่ 3 ขั้นให้ข้อมูลข่าวสาร และขั้นที่ 4 ขั้นปรึกษาหารือ นั้น ความเห็นหรือข้อคิดของประชาชนได้รับการรับฟังจากผู้กุมอำนาจอยู่มากขึ้น แต่ภายใต้เงื่อนไขเหล่านี้พวกเขาไม่มีอำนาจที่จะรับประกันได้ว่า ความคิดเป็นของพวกเขาจะได้รับการเอาใจใส่จากผู้มีอำนาจเต็ม เมื่อการมีส่วนร่วมถูกจำกัดอยู่ที่ระดับเหล่านี้ จึงไม่มีทางที่จะทำการเปลี่ยนแปลงสภาพตามข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนร่วมบางส่วนนี้ คือ ขอมให้คนไร้อำนาจ (Have-nots) ให้คำแนะนำได้ แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งสิทธิในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจต่อไป

บันไดลำดับสูงขึ้นไปเป็นระดับที่เรียกว่า อำนาจเป็นของประชาชนซึ่งเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ประชาชนสามารถเข้าไปสู่ขั้นที่ 6 ขั้นเป็นหุ้นส่วน ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าร่วมในการเจรจาเพื่อผลได้ผลเสีย (Trade-offs) กับผู้มีอำนาจดั้งเดิม ส่วนในขั้นที่ 7 ขั้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน และขั้นที่ 8 ขั้นควบคุม โดยประชาชน เป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชนโดยผ่านตัวแทนหรือประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจนั่นเอง

แนวคิดการมีส่วนร่วมของอาร์นสไตน์ มองความเข้มของการมีส่วนร่วมในแง่ของการมีอำนาจในการตัดสินใจของประชาชน ซึ่งมีพิสัยของความเข้มตั้งแต่การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลยไปจนถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

ในการวัดการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพเกี่ยวกับระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมหรือ ปริมาณอิทธิพลที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่นนี้ มีการจำแนกหลายแบบ แบบที่จำแนกประเภทละเอียด เช่น แบบของอาร์นสไตน์ วัดได้ครอบคลุมแต่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับคาบเกี่ยวกัน เพื่อให้ผลในทางปฏิบัติ ควรกำหนดกรอบระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมกว้างๆ เป็น 3 ระดับ (ปัญชร แก้วส่อง, 2537 : 112)

ระดับที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo-PAR) หรือการมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วมไม่มีอำนาจใดๆ ในการตัดสินใจ แต่เป็นฝ่ายกระทำตามการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

ระดับที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่บุคคลอื่น

ระดับที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในระดับนี้ความคิดเห็นของบุคคลที่เข้าร่วมได้รับการรับฟัง และยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง



2.4 รูปแบบและกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ (The Learning / Reflecting Process)

2.4.1 กระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ

ในกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้ในแนวคิดของการพัฒนาชุมชนนั้น ไม่แตกต่างจากแนวคิดของนักการศึกษาบางคนที่เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นประสบการณ์ชั่วชีวิตของบุคคล ดังนั้นประสบการณ์และกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้ของชุมชนนั้นจะเป็นดั่งวงล้อหรือบันไดเวียน ที่มีการเรียนรู้ การสะท้อนกลับ และนำไปสู่การเรียนรู้ต่อไปไม่สิ้นสุด ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับมีดังนี้ (อริศรา พุชาติ และคณะ. 2538 : 9-12)

1) การได้รับประสบการณ์ (Experiencing)

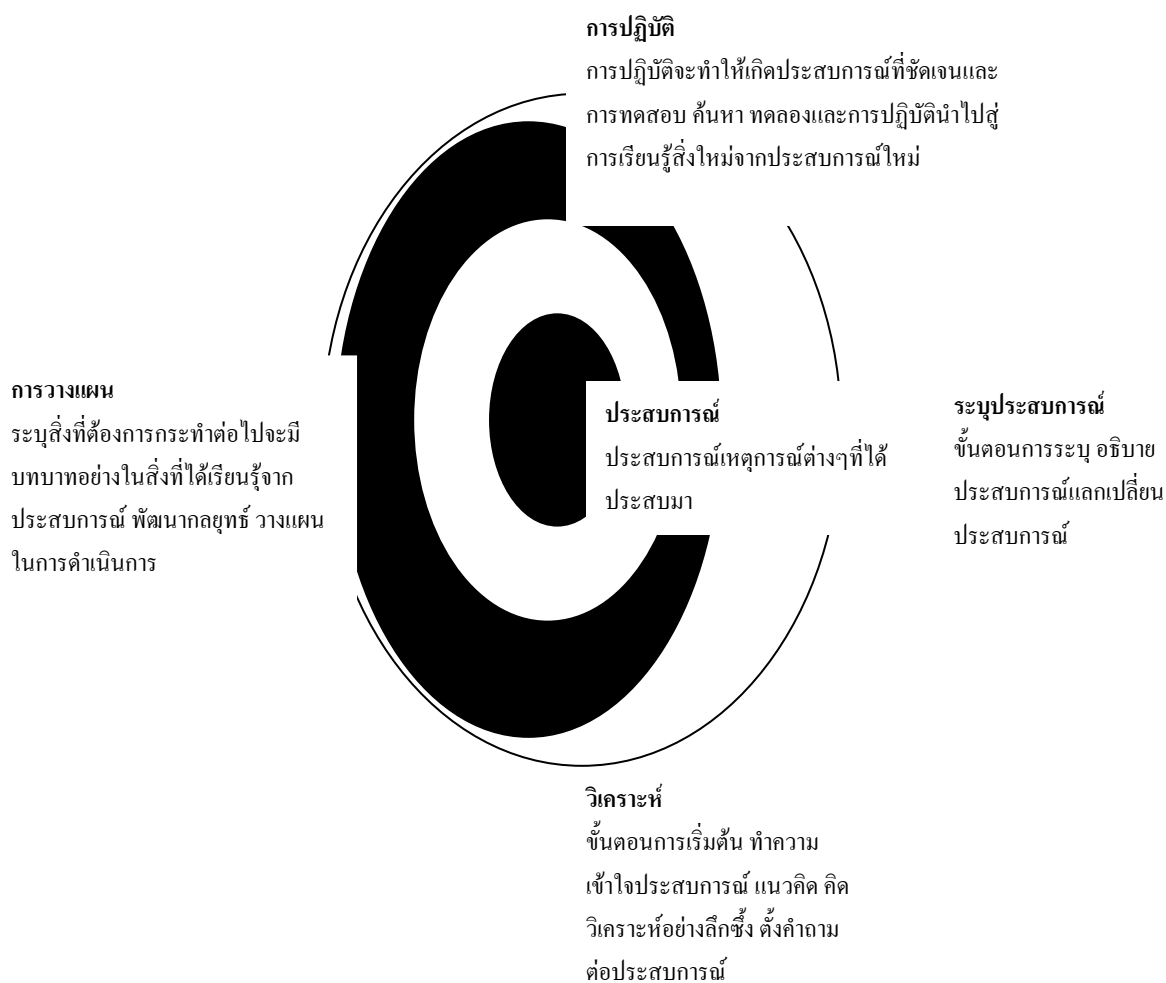
การมีประสบการณ์จัดเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสะท้อนกลับ ประสบการณ์ที่จะรวบรวมทุกสิ่งทุกอย่างที่เราได้ประสบมาทุกอย่างที่เราเป็น ทุกอย่างที่เราทำ ทุกอย่างที่เรารู้สึก ที่เราเห็น ที่เราได้ยิน ประสบการณ์ที่เป็นจริงหรืออาจจะเป็นประสบการณ์จำลองโดยใช้ภาพยนตร์ บทบาทสมมติ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์สิ่งต่างๆ เหล่านี้ต่างก็เสริมประสบการณ์ชีวิตให้แก่เรา เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้

2) การระบุประสบการณ์ (Naming Experience)

การระบุประสบการณ์จัดเป็นขั้นที่ 2 ของการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นการอธิบายเหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น เราได้พูดอะไรไป เราได้ทำอะไรลงไป เราารู้สึกอย่างไร คนอื่นพูดอย่างไร แล้วคนอื่นทำอะไร รู้สึกอย่างไร แล้วทำไมเหตุการณ์นี้จึงมีความสำคัญ และอะไรเป็นสิ่งที่เราไม่เข้าใจ ในกระบวนการเรียนรู้ของการศึกษาเพื่อปวงชน จะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้สึก ค่านิยมของเราต่อสิ่งต่างๆ และพยายามที่จะเชื่อมโยงสิ่งนั้นกับชีวิตของเรา

ดังภาพประกอบ 35





ภาพประกอบ 35 แสดงกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ

3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of An Experience)

การวิเคราะห์ประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่พยายามทำความเข้าใจกับประสบการณ์อย่างลึกซึ้งโดยละเอียด เช่น ใครคือผู้ที่มีพลังอำนาจในสถานการณ์ดังกล่าว ใครเป็นผู้ที่มีเสียงดังหรือมีอิทธิพลกว่าคนอื่น ใครเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และใครเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบ จากการตัดสินใจ และประสบการณ์ที่กำลังวิเคราะห์อยู่นั้นมีอะไรบ้างคล้ายคลึงกับสถานการณ์อื่นที่เคยประสบมาก่อน

4) การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง เมื่อผู้เรียนเริ่มที่จะกำหนดกลยุทธ์สำหรับสิ่งที่เขาต้องการกระทำและนำไปสู่การปฏิบัติ หลักการศึกษาเพื่อปวงชนมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ปราศจากการกระทำจะชักนำไปสู่ความเฉื่อยชาและ



ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นในขั้นของการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้วางแผนกิจกรรมจะต้องกระตุ้นให้เกิดคำถามต่อตัวเองของแต่ละคนว่า อะไรคือสิ่งที่เขาปรารถนาและต้องการจะดำเนินการปฏิบัติ และผู้เรียนจะนำประสบการณ์การเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

5) การปฏิบัติ (Doing)

การลงมือปฏิบัติจะเป็นขั้นตอนต่อไป ซึ่งการปฏิบัตินี้ นอกจากจะรวมการทดสอบ การค้นหา การทดลอง และการปฏิบัติแล้ว ยังอาจหมายถึงการรอคอย การฟัง การเฝ้าดู ทั้งนี้เพราะการลงมือปฏิบัติจะเป็นประสบการณ์ใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ และประสบการณ์ใหม่จะเป็นเป้าหมายใหม่ของการเรียนรู้ใหม่ของเรา

3. ตัวชี้วัดองค์กรชุมชน

3.1 ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ชัดว่า มีองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างสามารถกำหนดรายละเอียดมาตรฐานที่ควรจะเป็น อธิบายนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เห็นปรากฏการณ์ที่เป็นจริง (สัมพันธ์ เตชะอริก และคณะ. 2547 : 106)

3.2 การพัฒนาตัวชี้วัดชุมชนเป็นสุข

สิ่งบ่งบอกหรือตัวชี้วัดว่าชุมชนเป็นสุขในทัศนะของชาวบ้าน กลุ่มองค์กรชุมชนมีองค์ประกอบอะไรบ้าง สามารถกำหนดรายละเอียดมาตรฐานที่ควรจะเป็นโดยการพัฒนาตัวชี้วัดในลักษณะองค์กรชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้เวทีต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดขึ้นเสมือนหนึ่งเป็นเป้าหมายในฝันที่อยากให้ชุมชนพัฒนาไปถึง สามารถสรุปรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางให้แต่ละชุมชนพัฒนาการทำงานของกลุ่มองค์กรชุมชนให้บรรลุและสำเร็จ ในส่วนของระดับบุคคล การดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนา และองค์กรชุมชน ดังนี้

1. ระดับบุคคล (สัมพันธ์ เตชะอริก และคณะ. 2549 : 114-117) ได้แก่

- 1.1 การประสบผลสำเร็จในชีวิต
- 1.2 มีทรัพย์สินเพียงพอในการดำรงชีวิต (พออยู่พอกิน)
- 1.3 ไม่มีหนี้สิน
- 1.4 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและจิตใจดีงาม
- 1.5 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันยอมรับซึ่งกันละกัน
- 1.6 ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากสังคม
- 1.7 มีขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงามที่ยึดถือ
- 1.8 ไม่มีมลภาวะที่เป็นอันตราย



2. ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการ

ตัวชี้วัดความก้าวหน้า / ความสำเร็จของการดำเนินงาน กรอบประเด็น
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการ
พึ่งตนเอง แยกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การดำเนินงานโครงการของทีมวิจัยภาคสนาม 2) ตัวชี้วัดกลุ่ม
เครือข่ายองค์กรชุมชน (ฉลาด จันทรมบัติและคณะ. 2547 : 60-64) ได้แก่

1. กรอบประเด็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทีมวิจัยภาคสนาม
ประกอบด้วย (1) ข้อมูลพื้นฐานชุมชน (2) ปัญหาของชุมชนและเวทีชุมชน (3) ศึกษาฐานพื้นที่
ต้นแบบ (4) เก็บข้อมูลศักยภาพชุมชน / เวทีชุมชน (5) ยกร่างกิจกรรมโครงการแผนงาน / เวทีชุมชน
(6) มีกลุ่มกิจกรรมที่หลากหลายในระดับตำบล (7) มีแผนธุรกิจของเครือข่าย กลุ่มกิจกรรมเครือข่าย
(8) มีการวิจัยและพัฒนาเพิ่มมูลค่าทางการเกษตร พื้นฟูสภาพแวดล้อม สร้างงานสร้างรายได้ พึ่งพา
ตนเอง (9) มีกิจกรรมเชื่อมโยงสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (10) มีการเกื้อหนุนถ่ายโอนความ
ร่วมมือในการเข้าถึงการใช้ทรัพยากรของตำบล (11) การเตรียมความพร้อมของคน และศักยภาพของ
ทีมวิจัยสนามและนักวิจัยชาวบ้านและการจัดการคน ทีมงาน (12) การสร้างความตระหนัก ความรู้สึกรัก
ต่อความเป็นชุมชนและความร่วมมือ (13) การคิด วางแผน ร่วมกระทำ ตรวจสอบ รับผิดชอบและรับ
ผลประโยชน์โดยการเรียนรู้ด้วยการกระทำค้นหาความรู้ความจริงตามที่ตนสนใจ (14) สรุปบทเรียน
สะท้อนผล นำไปสู่การปรับปรุงแผน เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (15) การประเมินผล
ความสำเร็จก่อนดำเนินการและหลังดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลาย

2. ตัวชี้วัดกลุ่มเครือข่ายองค์กรชุมชน

2.1 กลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มขนมจีน

2.1.1 ด้านการผลิตคุณภาพการผลิต ประกอบด้วย (1) มีการใช้
วัตถุดิบในท้องถิ่นและสมุนไพร (ผักทอง , ใบเตย, ดอกอัญชัญ) (2) กลุ่มมีความรู้ทักษะด้านการผลิต
ดีขึ้น (3) การเพิ่มปริมาณการผลิตโดยการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย (4) ลดต้นทุนการผลิต

2.1.2 ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย (1) มีโครงสร้าง
คณะกรรมการองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติงานตามหน้าที่ (2) มีกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่มที่ชัดเจน
(3) มีการประชุมสมาชิกและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอทุกวันที่ 5 ของเดือน (4) มีระบบบัญชี
และการเงินที่ตรวจสอบได้ (5) มีการระดมทุนกลุ่มและการระดมทุนจากภายนอก (6) บุคคลภายนอก
เข้าร่วมลงทุนเพิ่มมากขึ้น (7) มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นและสมาชิกมีความสามารถในการถ่ายทอด
สู่สมาชิกใหม่ (8) มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหญิงชาย

2.1.3 ด้านการตลาด ประกอบด้วย (1) มีตลาดจำหน่ายสินค้า
มากขึ้นทั้งในชุมชนและนอกชุมชน (2) มีการประชาสัมพันธ์สินค้า (3) มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์
ของท้องถิ่น / ชุมชน



2.1.4 ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย สมาชิกกลุ่มมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้นเมื่อเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม

2.1.5 ด้านสังคม / สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย (1) มีผู้คนในชุมชนที่มาจากหลากหลายสาขาอาชีพเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (2) มีการขยายกิจกรรมกลุ่มเครือข่ายครอบคลุมทุกหมู่บ้านในตำบล (3) มีความสมัครสมานสามัคคีของคนในชุมชน / ตำบล (4) กลุ่มสามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กับองค์กรภายนอก (5) กลุ่มสามารถคืนกำไรสู่สังคม / ชุมชน (6) มีเครือข่ายที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (7) มีกิจกรรมด้านการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8) มีการลดการใช้พลังงานหรือใช้พลังงานทดแทนในการผลิต (9) มีการจัดการไม่ให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากกระบวนการผลิต (10) มีการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน (11) องค์กรมีระบบสวัสดิการแก่สมาชิก

2.2 กลุ่มสวัสดิการ (ปื๋ย/ข้าวปลอดสารพิษ) ได้แก่

2.2.1 ด้านการผลิตคุณภาพการผลิต ประกอบด้วย (1) มีการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น (2) กลุ่มมีความรู้ทักษะด้านการผลิตดีขึ้น (3) การเพิ่มปริมาณการผลิต (4) ลดต้นทุนการผลิตการทำการเกษตร (5) สมาชิกกลุ่มผลิตปื๋ยชีวภาพใช้เองได้

2.2.2 ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย (1) มีโครงสร้างคณะกรรมการองค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติตามหน้าที่ (2) มีกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่ม (3) มีการประชุมสมาชิกและคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ (4) มีระบบบัญชีและการเงินที่ตรวจสอบได้ (5) มีการระดมทุนกลุ่มและการระดมทุนจากภายนอก (6) บุคคลภายนอกเข้าร่วมลงทุนเพิ่มมากขึ้น (7) มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นและสมาชิกมีความสามารถในการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ (8) มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหญิงชาย

2.2.3 ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย (1) สมาชิกกลุ่มมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้นเมื่อเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม (2) สมาชิกกลุ่มสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ เมื่อเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม

2.2.4 ด้านสังคม / สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย (1) มีผู้คนในชุมชนที่มาจากหลากหลายสาขาอาชีพเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (2) มีการขยายกิจกรรมกลุ่มเครือข่ายครอบคลุมทุกหมู่บ้านในตำบล (3) มีความสมัครสมานสามัคคีของคนในชุมชน / ตำบล (4) กลุ่มสามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กับองค์กรภายนอก (5) กลุ่มสามารถคืนกำไรสู่สังคม / ชุมชน (6) มีเครือข่ายที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (7) มีกิจกรรมด้านการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8) มีการลดการใช้พลังงานหรือใช้พลังงานทดแทนในการผลิต (9) มีการจัดการไม่ให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากกระบวนการผลิต (10) มีการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดจากการ



ดำเนินงาน (11) มีการใช้ปฏิกิริยาภาพในการทำการเกษตรแทนการใช้สารเคมีมากขึ้น(12) มีการใช้สารเคมีเพื่อการเกษตรน้อยลง (13) สภาพแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์และปลอดภัย

4. ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology)

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) หมายถึง คือแนวทางแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรมการร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบ และภาคีที่ดำเนินงานโครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย. 2549 : 3)

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) เป็นการออกแบบแผนการวิจัยที่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 13)

1. เพื่อเป็นการตรวจสอบสามเส้า ให้เพิ่มความเชื่อมั่นในผลของการวิจัย
2. เพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม เช่น ตรวจสอบประเด็นที่ซ้ำซ้อนหรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ที่ศึกษา เป็นต้น
3. เพื่อเป็นการริเริ่ม เช่น ค้นหาประเด็นที่ผิดปกติ ประเด็นที่ผิดธรรมดา ประเด็นที่ขัดแย้งหรือทศนะใหม่ ๆ เป็นต้น
4. เพื่อเป็นการพัฒนา เช่น นำเอาผลจากการศึกษาในขั้นตอนหนึ่งไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับในอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นต้น
5. เพื่อเป็นการขยาย ให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) จำแนกเป็นสองลักษณะ คือ การประยุกต์ลักษณะเดียว(Single Application) และการประยุกต์ลักษณะพหุ(Multiple Application) โดยการผสมนั้นเกิดขึ้นภายในขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งกระบวนการวิจัยที่ใช้อาจเป็นเชิงปริมาณ แต่การรวบรวมข้อมูลอาจเป็นเชิงคุณภาพ หรือในทางกลับกันหรือข้อมูลที่รวบรวมมาอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่อาจวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงปริมาณ แต่วิเคราะห์ให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงปริมาณให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

5. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนด้วยระบบข้อมูลทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูลเพราะข้อมูล



จะช่วยให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ชนพรรณ ธานี. 2540 : 56)

เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) มีความคล้ายคลึงกับเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในเชิงมานุษยวิทยา ซึ่งนักวิจัยต้องเข้าอาศัยอยู่ในชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และเน้นการศึกษาชุมชนโดยมองคนในฐานะสมาชิกชุมชน และพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง เป็นต้น เน้นการสังเกต การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ชีวิตในชุมชนเพื่อได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องอย่างลึกซึ้ง มีการประยุกต์ความรู้ทางมานุษยวิทยามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา (อมรา พงศาพิชญ์. 2536 : 10)

หัวใจของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้น การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วม จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำความเข้าใจกันไปด้วยโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กรโดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน และระวังในการครอบงำความคิด และการตัดสินใจของชุมชนและส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ โดยย่อ ดังนี้ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 42-43)

1. เตรียมชุมชน เพื่อให้จะให้ชุมชนมีความพร้อมในการเข้ามีส่วนร่วมในการวิจัยในระดับที่เสมอภาค ในทุกขั้นตอนจึงต้องมีการเตรียมชุมชนก่อนโครงการวิจัยจะเริ่มในแง่ต่างๆ เช่น การสร้างบูรณาการของชุมชน การส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของชุมชน ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือในการเลือก ผู้แทน ผู้ร่วมโครงการ เป็นต้น

2. อบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน ในฐานะเป็นนักวิจัยจากท้องถิ่น ให้มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในท้องถิ่น บทบาทของผู้ทำหน้าที่เป็นนักวิจัยท้องถิ่น การจัดองค์กรชุมชน รูปแบบของผู้นำ การสนับสนุนและมนุษยสัมพันธ์

3. กำหนดรูปแบบการวิจัย ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการวิจัย เช่น การแตกปัญหาทั่วไปที่ชุมชนเลือกแล้ว ลงเป็นปัญหาย่อยๆ ที่สามารถจะทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาได้ทีละส่วน ต่อไปก็กำหนดวิธีการที่จะรวบรวมข้อมูลที่ต้องการเครื่องมือที่จะใช้ ผู้ที่จะให้คำตอบหรือให้ข้อมูล รวมทั้งขนาดของตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ การกำหนดรูปแบบคำถาม และวิธีถาม ฯลฯ



4. ลงมือเก็บข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับการอบรมวิธีการเก็บข้อมูลมาแล้ว
 5. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันทำการประมวลผลและสรุปข้อมูล ให้ข้อสังเกตหรือข้อวิจารณ์สิ่งที่พบ วิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงได้ข้อมูลเช่นนั้น เขียนสรุปสิ่งที่พบอย่างกว้างๆ พร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะประกอบ
 6. หาหรือผลการค้นพบกับชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเสนอกลับคืนต่อชุมชน ให้มีโอกาสดูตรวจสอบและแก้ไขความถูกต้อง ตลอดจนทำการวิเคราะห์สรุปประเด็น หรือชี้แนะแก่ทีมวิจัย กระบวนการหาเรื่องนี้ อาจทำในรูปของการแสดงบทบาทสมมติ การประชุมกลุ่ม หรือวิธีการอื่นๆ เช่น จัดแสดงข้อมูลในรูปของภาพหรือกราฟแบบต่างๆ ในที่สาธารณะ หรือที่ชุมชนของชุมชน แล้วกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น การแสดงออกถึงความรู้สึกของชาวบ้าน การประเมิน ทำที่และปฏิบัติการต่อข้อมูลของชุมชน ที่รวบรวมได้จากกระบวนการวิจัย ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องเหล่านี้
 7. วางแผนชุมชน โดยการอบรมมีวางแผนให้สามารถเขียนโครงการได้ รวมทั้งความสามารถในการจัดองค์กรชุมชนด้วย โครงการที่ทีมวางแผนเขียนนี้ จะต้องนำมาปรึกษาหารือกับชุมชน ให้ชุมชนตรวจสอบแก้ไขและรับรองก่อนนำไปเสนอเพื่อขอทุนสนับสนุนต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง
 8. นำแผนไปปฏิบัติ โดยการระดมทรัพยากร ทั้งบุคคลและชุมพลัง ตลอดจนองค์กรประชาชนต่างๆ ในชุมชน มาร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่จัดวางขึ้นจากข้อมูลที่เป็นผลจากการศึกษาร่วมกัน โดยทีมนักวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนั้น
 9. ติดตามกำกับและประเมินผลในชุมชน โดยทีมวิจัยและชุมชนร่วมกัน
- เทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เบาบางลงซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย นักศึกษาชุมชน การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เหมาะสมต่อในสมัยปัจจุบันที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุนทราวดี เขียรพิเชษฐ (2539 : 236-242) ได้ศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งมีองค์ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์นักวิชาการ และบริการสังคม วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งงานบริหาร วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมือง วัฒนธรรมอาจารย์ยึดมั่นในศาสนา วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ วัฒนธรรมอาจารย์อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอาจารย์เน้นผลงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์มีความพอใจในค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เสียสละและอุทิศงานเพื่อมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เป็นประจำอยู่ในระดับมาก เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับปานกลางและศึกษาดูงานเพื่อแสวงหาความรู้ พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ถิ่นฐานมิตรที่สนใจวิชาการอยู่เสมอ ผลิตผลงานทางวิชาการอยู่ในระดับน้อย ทำวิจัยร่วมกับอาจารย์สาขาอื่น นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการสอน เผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อย รู้จักอาจารย์ในคณะอื่น ๆ ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออยู่ทางวิชาการซึ่งกันและกัน ไปร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์ในกลุ่มอาจารย์เสมอ เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาของอยู่ในระดับปานกลาง

พงษ์พัชรินทร์ พุทธวัฒน์ (2545 : 207-210) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานสอนมากกว่าการวิจัย มีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หรือเพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ อาจารย์ยังขาดการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะรับรององค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพยังมีน้อย การทำงานวิจัยนิยมทำเดี่ยวมากกว่าทำเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัยของอาจารย์ คือ การพัฒนาให้อาจารย์เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการวิจัย ให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัย

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 226-236) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร



จัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมองค์กร สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการบริหารความรู้ไป ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การสร้างวิทยานุเคราะห์ การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากรและการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าสนใจ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และวัฒนธรรมการบริหารความรู้พัฒนานวัตกรรมองค์กร พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นวัตกรนวัตกรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจและยุทธศาสตร์พลังงานร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมองค์กร ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลลัพธ์

ฉลาด จันทสมบัติ (2546 : 163-173) ศึกษาเรื่องเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา เป็นเครือข่ายที่รวมตัวกันของกลุ่มอาชีพที่หลากหลาย เช่น กลุ่มอาหารแปรรูป กลุ่มหัตถกรรม กลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งมีทั้งกลุ่มที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัด และต่างจังหวัด มีกลุ่มสมาชิกที่เป็นเครือข่ายอยู่ทั้งหมด 38 กลุ่ม มีกิจกรรมการประชุมพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนในระดับเครือข่าย 2 เดือน ต่อ 1 ครั้ง คณะกรรมการบริหารงานเครือข่ายจำนวน 14 คน โดยมีนางอภัย ฉาไรสง เป็นประธานเครือข่าย เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมาได้ประสานงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา เพื่อแสวงหาแนวร่วมในการพัฒนา



ศักยภาพความเข้มแข็งของเครือข่าย ให้เครือข่ายได้เคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ อุดมการณ์เป้าหมายของเครือข่ายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเครือข่ายมีการจัดการความรู้ที่เป็นแบบเฉพาะตัว มีความยืดหยุ่นเหมาะสมสามารถเคลื่อนตัวไปได้หากพิจารณาจากหลักการจัดการความรู้โดยทั่วไปมักมีตัวชี้วัดความสำเร็จเฉพาะตัวเฉพาะถิ่นแต่ในส่วนของเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา สามารถสรุปออกมาได้ 10 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการตรวจสอบเครื่องมืออำนวยความสะดวก เพื่อตรวจสอบสถานประกอบการ เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน เช่น ตู้โชว์ ชั้นวางของ ส่วนใหญ่เครื่องมืออำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากโครงการกองทุนเพื่อสังคม (SIF) และส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณของเครือข่ายเอง เช่นเครื่องขยายเสียง ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และยังใช้การได้เป็นส่วนใหญ่
2. ขั้นนำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้และด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน เช่น นางอภัย ฉาโรสง ประธานเครือข่าย มีทักษะในการประสานงานมีความมุ่งมั่นที่จะพยายามให้ได้รับความร่วมมือทั้งจากบุคคลภายในชุมชน และภายนอกชุมชน ถึงแม้จะมีการขัดแย้งกันกับผู้นำชุมชนเป็นบางครั้งก็ตาม แต่ก็สามารถพูดโน้มน้าวสื่อสารกับผู้รับสารและมักจะบรรลุข้อตกลงหรือเป้าหมายได้ในที่สุด เห็นได้จากการออกร้านแสดงสินค้า ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดในลักษณะการเรียนรู้ การผลิตและการตลาดที่สามารถแข่งขันได้เป็นอย่างไร แล้วนำประสบการณ์จริงดังกล่าวมาสู่การพูดคุยในวงกว้าง ในคราวการประชุมเครือข่าย และกรรมการเครือข่ายอย่างทั่วถึง ตลอดจนการประสานความร่วมมือจากภายนอกในการเพิ่มทุนงบประมาณ เครื่องมือของเครือข่ายและกลุ่มสมาชิก ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม
3. ขั้นออกแบบโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีที่จำเป็นในการจัดการความรู้ เช่น เครื่องขยายเสียง กล้องถ่ายภาพ โทรศัพท์ติดต่อสื่อสาร การสื่อสารแลกเปลี่ยน โดยใช้เวทีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับเครือข่าย 2 เดือน / 1 ครั้ง และลงไปพบปะกลุ่มสมาชิกเครือข่ายในพื้นที่เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มเครือข่ายส่วนรูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ ยังเป็นไปในลักษณะของเอกสารสมุดบันทึกของแต่ละรายการ ประเภทต่าง ๆ ทั้งระบบบัญชี การเงินการบัญชี การตลาด การผลิต ยังไม่ได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บ จัดระบบข้อมูลที่สะดวกต่อการนำมาใช้และการพัฒนางาน
4. ขั้นตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ โดยใช้ระบบกลไกการทำงานของเครือข่าย คือเครือข่ายจะมีการประสานงานเชื่อมโยงกลุ่มสมาชิกเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อการดำเนินงานในระดับเครือข่ายที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม



เครือข่ายคิดปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งภายในชุมชน และภายนอกชุมชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมเครือข่ายหรือกลุ่มสมาชิกเครือข่ายเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เครือข่ายจัดขึ้น เพื่อเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและกลุ่มเครือข่าย และมีการขยายพันธมิตรไปยังต่างอำเภอ ต่างจังหวัด เช่น จังหวัดเลย จังหวัดขอนแก่นเพื่อให้เกิดการทำงานของเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนที่กว้างขึ้น

5. ขึ้นออกแบบทีมจัดการความรู้ คือมีผู้รู้จริงในกลุ่มสมาชิกเครือข่าย ซึ่งเกิดจากการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่ต้องการจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยและเป็นเอกลักษณ์ ก็จะส่งเสริมเป็นพิเศษ ตลอดทั้งให้การยกย่องบุคคลดังกล่าวว่าเป็นผู้ที่ทำให้เครือข่ายมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีทีมงานในการทำงานและร่วมคิดค้น ร่วมกระทำความดีทั้งเรื่องราวของตน และสรุปบทเรียนในการทำงาน 2 เดือนต่อครั้ง ร่วมกับกลุ่มเครือข่าย และมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการในระดับตำบลหรืออำเภอได้ดี เช่นนางจันทิมา ประสาทไทย มีผู้อาวุโสเป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญ เช่นนางฮวย ขาวนอก นางถ้วน ขาวนอก นางแก้ว พิลาจันทร์

6. ขึ้นร่างพิมพ์เขียวออกแบบจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่เป็นจริง โดยจะมีการเชื่อมโยงประสานให้กลุ่มเครือข่ายมีการประสานความร่วมมือจากภายใน และภายนอกชุมชน ตลอดทั้งส่งเสริมให้สตรีเข้าไปมีบทบาทในองค์กรบริหารส่วนตำบลทั้งในส่วน of เครือข่าย และกลุ่มในเครือข่ายหลายคนในอันที่จะส่งผลต่อการเข้าถึงการให้บริการและประสบการณ์ในการทำงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องถึงแม้จะใช้เวลา แต่ใกล้เคียงกับเป้าหมาย อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่เครือข่ายวางไว้โดยเฉพาะตัวตายตัวแทนของผู้นำในอนาคต เช่นนางจันทิมา ประสาทไทย นางสายัญ เกียบแหลม และนางสมร จันทร์คำวงศ์ คนรุ่นใหม่ทั้ง 3 คน หากได้มีประสบการณ์ ในการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่องน่าจะส่งผลถึงการพัฒนาศักยภาพคนได้เต็มที่

7. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็นจริง กล่าวคือ 1) การจัดการคนพบว่าคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้สนใจได้มาเรียนรู้แลกเปลี่ยน พัฒนาผู้นำกลุ่มกรรมการเครือข่าย โดยการอบรม ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ใช้ผู้รู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมเป็นผู้คิดค้นออกแบบของเครือข่าย 2) กระบวนการจัดการความรู้ที่พบ การที่จะเข้าถึงคนจะต้องให้ได้ใจของเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่มาใช้บริการมีความสุข สบายใจเป็นมิตร การสร้างความสัมพันธ์อันดีของผู้นำ เครือข่ายถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและขยายเครือข่ายตลอดทั้งพันธมิตรภายนอก 3) เครื่องมือสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ได้มีความต่อเนื่องและยั่งยืนพบว่าการประชุมที่มีสาระและการกำหนดวันพบกันที่ต่อเนื่องทำให้คนภายในชุมชน และภายนอกชุมชนได้ตระหนักถึงภารกิจร่วม จึงมีความตั้งใจไว้ล่วงหน้าหากไม่ติดภารกิจที่จำเป็นจริงๆ ของคน และส่วนรวม ผู้นำกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่มจะต้องมาร่วมให้ได้ เพื่อบริหารงานความก้าวหน้า และ



ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับเศรษฐกิจชุมชนและอื่นๆ ส่งผลให้การพูดคุยกันบ่อย ๆ มีค่าเพราะตนเองได้พัฒนาทั้งความรู้ ความคิด และจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน การเพิ่มทุนทางเศรษฐกิจและสังคม และมีความเข้าใจเป้าหมาย อุดมการณ์ร่วม รวมถึงการประยุกต์ใช้ การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร จัดลำดับความสำคัญภายนอกภายใน รู้เท่าทันไม่เสียเปรียบ มีพันธมิตรภายนอกเพิ่มมากขึ้น เกิดพลังเคลื่อนไหวทางสังคม 4) องค์ความรู้เด่นมีบทเรียนในการผลิต ปรับปรุงพัฒนาให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เกิดเป็นวัฒนธรรมของชุมชน เช่น กระเป๋จากเปลือกก ถั่วยัดสดงา ทอผ้าลายขิดของกลุ่มเครือข่าย โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าทางการเกษตรที่ท้องถิ่นมีอยู่ให้เป็นผลิตภัณฑ์ ที่สามารถสร้างงานสร้างรายได้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่วางไว้

8. พัฒนาด้านแบบผลิตภัณฑ์และทดลองใช้ให้เป็นยอคนิยมหรือเอกลักษณ์ เช่น กระเป๋าที่ได้ผลิตและพัฒนาจากวัตถุดิบในท้องถิ่นโดยส่งเสริมให้กลุ่มสมาชิกในเครือข่ายได้ทดลองผลิต และพัฒนาจนเป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับจังหวัด ตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของระดับจังหวัดในระดับ 5 ดาว โดยผู้นำเครือข่ายใช้กลยุทธ์ให้ผู้รู้ภูมิปัญญาชาวบ้านได้คิดวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น แต่คงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชุมชน เช่น ตักดาเปิดจากเหง้าไม้ไผ่ ส่งผลให้สามารถส่งจำหน่ายถึงต่างประเทศโดยผ่านมูลนิธิสายใยชุมชน กระเป๋จากเปลือกก และถั่วยัดสดงา เป็นต้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นเป็นผลมาจากการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนภายในเครือข่ายและภายนอก ได้เรียนรู้ปรับปรุงพัฒนาด้วยการลงมือปฏิบัติจริง นำไปสู่การรู้จักจริง เกิดปัญหาเป็นจุดแข็งของเครือข่าย

9. ขึ้นบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความชัดเจนในการเข้าถึงผู้นำทางราชการ ผู้นำทางการเมืองในระดับท้องถิ่น และระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาเชื่อมโยงกลุ่มสมาชิกเครือข่าย มีอำนาจในการต่อรองส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนเห็นความสำคัญในการจัดตั้งเป็นศูนย์เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา ถึงแม้จะมีปัญหาและอุปสรรคในการก่อตัว การปรับตัว การเติบโต และถึงขั้นความเข้มแข็ง นางอภัย จาไรสงก็ยังมีการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่องมีความสุขกับการทำงานที่ท้าทาย ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ นำเอาบทเรียนที่ล้มเหลวในช่วงการผลิตตักดาช้าง มาเป็นตักดาเล็กๆ ที่มีราคาไม่แพงมากนัก ส่งผลให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ มีการวิเคราะห์จุดแข็งของชุมชน แล้วนำเอาจุดแข็งที่เป็นวัตถุดิบในชุมชนมาเพิ่มมูลค่าทางการเกษตร เช่น ต้นกก ถั่วยัดน้ำว้า และอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดพลังชุมชน เช่น หมู่บ้านอุตสาหกรรม คนในชุมชนบ้านสระจันทร์ เกือบทุกหลังคาเรือนเป็นผู้ค้าแร่ (รถแร่) สามารถสร้างงานสร้างรายได้ที่เป็นรูปธรรม นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ไปยังกลุ่มสมาชิกเครือข่ายและกลุ่มพันธมิตร โดยจัดให้มีการศึกษาอบรม ศึกษาดูงานแก่ผู้ที่สนใจ หรือผู้ที่ให้บริการไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน ให้การอบรมศึกษาแก่ทีมงานในองค์กร เป็นการพัฒนาศักยภาพทีมงาน สมาชิก



กลุ่มเครือข่ายในด้าน การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด และ สุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP / GHP) การจัดทำแผนที่ความคิด ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ตู้กดจากเศษผ้า ถ้วยสลัดงา ผ้าฝ้ายลายจืด ผ้าไหมลายจืด การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม การทำขนมดอกจอก เป็นลักษณะการจัดหมวดหมู่ความรู้ลงในเอกสารแต่ยังไม่มีความสำเร็จมากนัก

10. การประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลค่าตอบแทนลงทุนวิเคราะห์ต้นทุน ซึ่งมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลค่าตอบแทนลงทุนวิเคราะห์ต้นทุนในเวทีสรุปบทเรียน แต่ไม่ได้สรุปบทเรียนในระดับเครือข่ายภาพรวมทั้งหมด เป็นเพียงการสรุปบทเรียนย่อย

เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมาได้มีกระบวนการสร้างความรู้ผ่านการจัดกิจกรรมการประชุมเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยน เวทีสรุปบทเรียน การฝึกอบรมถ่ายทอด การฝึกปฏิบัติจริง และการประสานกับหน่วยงานภายนอกเป็นก็กระบวนการสร้างความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มเครือข่าย คนจัดการความรู้มีรูปแบบการทำงานมีตัวตายตัวแทน ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน มีการพัฒนาศักยภาพสมาชิกกลุ่มเครือข่ายให้สามารถดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือ / เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังใช้การจัดเก็บ การจัดระบบเป็นรูปแบบเอกสาร สมุดบันทึก ซึ่งยังไม่มีความสำเร็จ และสะดวกต่อการนำใช้หรือค้นหา

ฉลาด จันทรสมบัติ (2547 : 143) ศึกษาเรื่อง การสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง พบว่า

1. การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างและพัฒนาเครือข่ายขององค์กรชุมชนสู่วิสาหกิจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยใช้แผนแม่บทชุมชน มีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 48 คน ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานจากพื้นที่ต้นแบบจึงทำให้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเริ่มที่จะตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมกันถักทอความร่วมมือ ในการแก้ไขปัญหาที่ชุมชน และผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยเฉพาะการสำรวจข้อมูลรายรับรายจ่ายของชุมชนที่พบว่าชุมชนต้องสูญเสียรายจ่ายที่ไม่จำเป็นในแต่ละวันเป็นเงินจำนวนมาก จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะอาสาเข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ได้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงและมีความมั่นใจในการผลักดันแผนแม่บทตำบลไปสู่การปฏิบัติและเข้าสู่เชิงนโยบายการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระดับจังหวัดตามนโยบายการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ (CEO)

2. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายขององค์กรชุมชน ได้กระตุ้นให้ชุมชนได้เล็งเห็นความสำคัญในการทำงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย และเรียนรู้การรู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากร และจัดการทรัพยากรได้ จากบทเรียนดังกล่าวนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ด้วยการสำรวจรายรับรายจ่ายพบว่า กลุ่มมีรายจ่ายในหมวดค่าอาหารเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน นำไปสู่เวทีการหาทางออก



ร่วมกันเพื่อจะอุดรอยรั่วดังกล่าว จึงเกิดกลุ่มกิจกรรมเครือข่ายองค์กรชุมชนในระดับตำบล ขึ้น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแปรรูปขนมจีน กลุ่มเพาะเห็ด และยังพบอีกว่าค่าใช้จ่ายรองลงมา คือ การลงทุนในการทำการเกษตร (ปื๋ยเคมี) และหมวดค่าของใช้โดยเฉพาะเสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม จึงนำไปสู่การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา โดยมีกลุ่มกิจกรรม จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปื๋ยชีวภาพ และกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง แต่ละกลุ่มเครือข่ายมีแผนการพัฒนากลุ่มตนเองที่ชัดเจน และแต่ละกลุ่มองค์กรยังมีการถ่ายโอนทรัพยากร เชื่อมความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กลุ่มองค์กรชุมชนมีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เกิดความมั่นใจและมุ่งมั่นในการทำงาน มีการถักทอความร่วมมือของคนในตำบล เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตร สร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน นำไปสู่การพึ่งตนเองได้ มีผลในการแพร่กระจายสร้างพลังขับเคลื่อนกลุ่มเครือข่ายองค์กรชุมชนในการพึ่งตนเองในระดับตำบลที่ชัดเจน คือ 1) เศรษฐกิจในลักษณะวิสาหกิจชุมชน ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชนที่ต้องการที่จะลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ให้กับตนเอง จำนวน 4 กลุ่มกิจกรรมหลัก คือ กลุ่มแปรรูปขนมจีน กลุ่มเพาะเห็ด กลุ่มปื๋ยชีวภาพ และกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง 2) สังคมจิตใจและจิตสำนึกร่วมในการทำงาน เพื่อส่วนร่วมทั้งประโยชน์ และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ต่อสาธารณะ ส่งผลให้กลุ่มอาสาสมัครที่เสียสละเข้ามาทำงานเพื่อส่วนร่วม คือ สภาผู้นำตำบล จำนวน 48 คน และผลการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของเครือข่ายองค์กรชุมชน ทั้งโดยรวมและรายมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก คือ (1) กระบวนการเรียนรู้และการถอดบทเรียน (2) การสร้างและพัฒนาเครือข่าย (3) การบริหารจัดการองค์กรและเครือข่าย (4) การเชื่อมโยงและขยายเครือข่าย (5) การมีส่วนร่วมของชุมชนภาคี (6) การขยายผลและ (7) ผลกระทบ

3. แนวทางการปรับบทบาทของพัฒนากร พบว่า เจ้าหน้าที่พัฒนากรยังไม่สามารถที่ปรับบทบาทในการทำงานให้เอื้อต่อการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนได้ ทั้งนี้มีปัจจัยมาจากหลายอย่าง เช่น การปรับโยกย้ายตัวบุคคลระหว่างการดำเนินงานโครงการ ทำให้ผู้ที่เข้ามารับหน้าที่ใหม่ไม่สามารถสานต่องานเดิมได้และอีกอย่างหนึ่ง คือ ทักษะทัศนคติส่วนตัวและความเคยชินกับระบบการทำงานราชการรูปแบบเก่า ประกอบกับการพัฒนาภายใต้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ยังเป็นเรื่องใหม่ทำให้เจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจที่ดีพอ และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ภาระในงานประจำมีมากทำให้ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมเรียนรู้กับที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผู้บังคับบัญชาไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานเท่าที่ควร รวมถึงการทำงานโครงการไม่สามารถให้ดีให้ร้ายกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน โครงการ บทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนากรที่จะช่วยเอื้อต่อการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชน คือ (1) ต้องพร้อมที่จะรับเอาองค์ความรู้ใหม่ และเทคนิค วิธีการ ในการทำงานร่วมกับชุมชน (2) ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับชุมชน (3) ใช้เวลาในการทำงานในพื้นที่ให้มากขึ้น (4) ต้องยอมรับในความผิดพลาดในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนที่ผ่านมา



และพร้อมที่จะเปิดกว้างรับเอาข้อเสนอแนะจากภาคีที่มีวิสัยทัศน์มาปรับปรุง (5) ลดความยึดมั่นถือมั่นขององค์กร หน่วยงาน ใช้หลักการทำงานแบบบูรณาการ และตระหนักถึงผลประโยชน์ของชุมชนเป็นสำคัญ (6) เข้าร่วมเรียนรู้ในการดำเนินงานโครงการร่วมกับภาคีที่มีวิสัยทัศน์ให้มากขึ้น

ฉลาด จันทรสุมบัตติ (2547 : 154) การพัฒนาคุณภาพไวน์ผลไม้เพื่อสุขภาพ :

กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรประชามน้ำเกลี้ยงเวียงชัย พบว่า จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการส่งผลให้ กลุ่มประชามผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลี้ยงเวียงชัย ตำบลนาข่า อำเภอนาป่า จังหวัดมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาศักยภาพในหลาย ๆ ด้าน เช่น การพัฒนาศักยภาพความรู้ทักษะการผลิตไวน์ผลไม้หม่อนให้มีคุณภาพ โดยการส่งตัวแทนกลุ่มจำนวน 5 คน เข้าร่วมฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 2 ครั้ง เข้าร่วมอบรมทักษะการผลิตไวน์ผลไม้หม่อนที่มีคุณภาพที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามจำนวน 1 ครั้ง และที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำนวน 1 ครั้ง ส่งผลให้การผลิตไวน์ผลไม้หม่อนของกลุ่มประชามผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลี้ยงเวียงชัยมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสังเกตได้จาก การได้รับการรับรองจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมว่าไวน์ผลไม้ของกลุ่มประชามผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลี้ยงเวียงชัย เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ซึ่งเป็นเครื่องหมายที่สามารถการันตีได้เลยว่าการผลิตไวน์มีคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มมีความมั่นใจในการพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลผลิตทางการเกษตร เกี่ยวกับเครื่องดื่มและอาหาร คือ ชาใบหม่อน ข้าวเกรียบผลไม้หม่อน น้ำผลไม้จากผลไม้หม่อน หมากค้อ กะหรี่ปั๊บ และ ไวน์ผลไม้ซึ่งเป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับจังหวัด อยู่ในระดับ 4 ดาวหากได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมน่าจะส่งผลถึงการค้าในระดับ SMEs ต่อไป

จากการดำเนินงานของโครงการพัฒนาคุณภาพไวน์ผลไม้เพื่อสุขภาพ ส่งผลให้กลุ่มประชามผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลี้ยงเวียงชัยได้มีการพัฒนามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยการเข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เข้าร่วมประเมินมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมชุมชน (มผช.) และไวน์ผลไม้ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่ม หนึ่งใน ยี่สิบห้าของผลิตภัณฑ์ (ไวน์) ที่ใช้ต้อนรับผู้เข้าร่วมประชุมเอเปค และปัจจุบันได้สนับสนุนให้มีกิจกรรมการตรวจวิเคราะห์หาสารอาหารที่มีประโยชน์ในไวน์ 3 รายการ คือ 1) ไวน์ผลไม้หม่อน 2) ไวน์องุ่นป่า (กีไก่อ) 3) ไวน์หมากค้อซึ่งได้นำไปขอความอนุเคราะห์ในการตรวจหาสารอาหารที่ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นผลการตรวจวิเคราะห์มีดังนี้ คือ

1. ผลสดลูกค้อ = 4.420 มิลลิกรัม ผลสดองุ่นป่า = 12.774 มิลลิกรัม และผลสดลูกหม่อน = 0.705 มิลลิกรัม

2. ไวน์ลูกค้อ / มิลลิกรัมของน้ำหนักแห้ง = 4.926 ไวน์องุ่นป่า / มิลลิกรัมของน้ำหนักแห้ง = 0.043 ไวน์ลูกหม่อน / มิลลิกรัมของน้ำหนักแห้ง = 0.128



3. ไวน์ลูกคือ 250 มิลลิลิตร เทียบเท่ากับวิตามินซี 3.994 มิลลิกรัม ไวน์องุ่นป่า 250 มิลลิลิตร เทียบเท่ากับวิตามินซี 90.760 มิลลิกรัม ไวน์ลูกหม่อน 250 มิลลิลิตร เทียบเท่ากับวิตามินซี 210.250 มิลลิกรัมสรุปผลการตรวจวิเคราะห์ จากการตรวจวิเคราะห์ฤทธิ์ต้านออกซิเดชัน โดย DPPH assay (1,1-Diphenyl-2-picrylhydrazyl assay) ในวัตถุดิบลูกหม่อนมีฤทธิ์ต้านออกซิเดชันดีกว่าลูกคือและองุ่นป่าตามลำดับ ในตัวอย่างพบว่าไวน์องุ่นป่ามีฤทธิ์ต้านออกซิเดชันดีกว่า ไวน์ลูกหม่อนและไวน์ลูกคือตามลำดับ

ในการสร้างเครือข่ายการผลิตและวัตถุดิบนั้นทางกลุ่มได้ขยายฐานการผลิต และพัฒนาศักยภาพเครือข่ายสมาชิกไปยังหมู่บ้านใกล้เคียง คือ บ้านลอมคอม บ้านดงยาง ตำบลนาข่า อำเภอบึงสามพัน จังหวัดมหาสารคาม และบ้านหนองปอ ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

ฉลาด จันทรสมบัติ (2547 : 144-161) ศึกษาเรื่อง กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมชุมชน : กรณีศึกษา กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองชุมชนวังจาน ตำบลนาข่า อำเภอบึงสามพัน จังหวัดมหาสารคาม พบว่า (1) ผลการศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมชุมชนประเภทหัตถกรรม พบว่า ทั้งกลุ่มองค์กรชุมชนและองค์กรประชาสังคมที่ปรึกษาจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และพยายามกระตุ้นติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสื่อการประชุมประจำเดือน การประชุมครึ่งปี และการประชุมสิ้นปี โดยการเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มองค์กรชุมชนให้เป็นไปตามความต้องการและแผนธุรกิจอุดมการณ์ และเป้าหมายร่วม ซึ่งกลุ่มอาชีพด้านอุตสาหกรรมชุมชนที่ดีและมีประสิทธิภาพมักมีองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกกลุ่ม ที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเครือข่ายรวมพลังเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบภายในกลุ่มที่สำคัญ คือ 1) การบริหารจัดการที่โปร่งใส 2) การทำงานเป็นทีม 3) การวางแผนแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภายนอกกลุ่มที่สำคัญ คือ 4) การประชาสัมพันธ์ สื่อสาร และการถ่ายทอด 5) การพัฒนาชุมชนและเครือข่าย 6) เทคนิคการผลิต คุณภาพการผลิต การตลาด 7) การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 8) เศรษฐกิจพึ่งตนเอง 9) เทคนิคเฉพาะเรื่อง การเขียนโครงการ (2) พัฒนาองค์ความรู้สู่การเป็นหลักสูตรสำหรับศูนย์การเรียนรู้ พบว่า การส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มองค์กรชุมชนได้วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา รู้จักตนเอง นำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการตามผล ติดตามตรวจสอบสรุปบทเรียนอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การรู้จักจริง การเกิดปัญหา ส่งผลให้มีความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ผู้สนใจ ถือเป็นศูนย์การเรียนรู้หรือโรงเรียนของประชาชน ซึ่งเป็นสภาพความเป็นจริงของสภาพสังคมไทยชุมชนชนบท มีการถอดองค์ความรู้ ความสามารถเป็นขั้นตอนวิธีการที่จะบริการสังคมได้ทั้งระบบ นอกกระบวน และตามอริยาบดีย ในกิจกรรมการเรียนรู้การทอผ้าไหมทอผ้าพื้นเมือง แก่บุคคลที่สนใจทั่วไป (3) องค์การประชาสังคมที่ปรึกษาสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้



องค์กรอุตสาหกรรมสู่กว้าง พบว่า กลุ่มองค์กรชุมชนมีบทเรียนจากการพัฒนาที่ภาครัฐภาคเอกชน เป็นผู้จัดการให้เป็นส่วนใหญ่ แต่โครงการนี้ได้รับแนวคิดใหม่ให้กับองค์กรชุมชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา จำเป็นต้องกำหนดความต้องการปฏิบัติงานตามที่ตนสนใจ และนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นไปตามเกณฑ์ ตัวชี้วัด ทั้งในส่วนของกลุ่มองค์กรชุมชนและองค์กรประชาสังคมที่ปรึกษา เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ต้องเรียนรู้ ลองผิดลองถูก ดังนั้นบทบาทขององค์กรประชาสังคมที่ปรึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ เสนอแนะ กระตุ้น และแสวงหาทางเลือกให้กลุ่มองค์กรชุมชนได้คิดวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ รับผิดชอบและรับผลประโยชน์ เกิดเป็นการทำงานที่เชื่อมโยงอัตโนมัติหากที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่ภาคสนาม และกลุ่มองค์กรชุมชน มีเป้าหมายที่ท้าทายจับมือกันให้นำไปสู่การถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้อุตสาหกรรมชุมชนที่เป็นรูปธรรม โดยใช้ยุทธศาสตร์พลังของแผ่นดิน คือ 1) การรวมกลุ่มประชาสังคมให้เกิดการทำงานร่วมกันตามประเด็นการเรียนรู้ที่ตนสนใจ 2) การเรียนรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลุ่มองค์กรชุมชน องค์กรที่ปรึกษา และผู้เข้าร่วมกิจกรรม 3) ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยในกลุ่มองค์กรชุมชน ได้ทดลอง ค้นหาความรู้ ความจริง นำไปสู่การสรุปบทเรียนที่เป็นรากเหง้าของชุมชน 4) การดำเนินงานตามแผนงานและนโยบายการเสริมสร้างชุมชนที่เข้มแข็งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ทุกส่วนของสังคมไทย

ยุวช ทินนะลักษณ์ (2549 : 1-17) ศึกษาเรื่อง การสร้างความรู้ในสังคมไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า การนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ บูรณาการกับภูมิปัญญาชุมชนถือเป็นการสร้างความรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทย ถือเป็นวิถีในการพึ่งพาตนเอง ปฏิบัติตนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนถนัดสามารถสร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีแนวโน้มถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน มีวิธีการสร้างความรู้ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรค
2. จัดทำแผนแม่บท แผนชีวิตให้สอดคล้องกับชุมชน และครอบครัว
3. แสวงหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ ผู้เฒ่า ผู้แก่ และนักวิชาการ
4. นำจุดพัฒนามาสู่การปฏิบัติ เรียนรู้ลองผิดลองถูกและพัฒนาให้ดีกว่าเดิม
5. แสวงหาคนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันและส่งผลถึง

การรวมกลุ่ม องค์กรชุมชน

6. สรุปบทเรียน สะท้อนผลการทำงานเพื่อวางแผนพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน
7. แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ผลงานของตนเอง กลุ่มองค์กรชุมชนไปยังผู้สนใจโดย

การเปิดเวทีชาวบ้านหรืออื่น ๆ

เนาวรัตน์ พลาไยน้อย (2548 : 63-69) ได้ติดตามประเมินผลภายใน และการถอดบทเรียนกระบวนการจัดการความรู้ เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนของมูลนิธิข้าวขวัญ จังหวัดสุพรรณบุรี ชัยนาท และพระนครศรีอยุธยา รวม 6 โครงการ พบว่า นักจัดการความรู้ หรือคุณ



อำนวยการ เป็นผู้จัดการหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน วิเคราะห์ความก้าวหน้าการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นรายบุคคล ออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระยะเวลาที่ยาวนานโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้ให้กำลังใจสนับสนุนผู้เรียนจัดการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและระหว่างพื้นที่ กระตุ้นการแสดงออกของผู้เรียน ดำเนินการให้มีการสะท้อนผลการเรียนรู้และถอดบทเรียน สรุปผลการเรียนรู้ บริหารจัดการในสิ่งที่จำเป็น ตลอดจนเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับภาคีต่าง ๆ ปัญหาของคุณอำนวยในโรงเรียนชาวนา คือ การเข้าไปจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ (ทำให้เสร็จแต่ไม่สำเร็จ) การเป็นพระเอกเสียเอง ข้าราชการมีเวลาน้อย การเรียนการสอนเลยเป็นแบบสั่งการ ไม่สามารถ/ไม่ประสงค์จะดำเนินงานทุกวัน มีภาระอื่นของทางราชการ งบประมาณออกล่าช้าก็ทำไม่ได้

อุปสรรคการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ความเชื่อที่ฝังใจในกลุ่มผู้ที่ยังถือว่าแนวคิดโรงเรียนชาวนาเป็นไปไม่ได้ ความต้องการเห็นผลเร็วทันตาเห็น เพราะบางกิจกรรมไม่ได้ใครทำอะไรเอง แต่จ้างคนอื่น เช่นการนิคยาฆ่าแมลง และนักเรียนชาวนาบางส่วนยังกังวลใจ ไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าถาม ขาดการมีส่วนร่วม บางคนเขียนหนังสือไม่คล่อง ตามเนื้อหาไม่ทัน วาดรูปไม่เก่ง จดบันทึกไม่ได้บางพื้นที่ที่มีปัญหาทางกายภาพของพื้นที่ เช่นฝนแล้ง ขาดน้ำ ทำให้ขาดพื้นที่แปลงนาเพื่อการเรียนรู้

โรงเรียนชาวนา เวทีแรก คือ การตั้งโจทย์ปัญหา เวทีที่ 2 การตั้งเป้าหมายหรือปณิธานร่วมกัน ระยะต่อมา คือ การเรียนรู้ร่วมกันของนักเรียนชาวนา สิ่งที่น่าเป็นสำคัญ คือ การจัดการความรู้ มูลนิธิขวัญข้าวจะร่วมเรียนรู้ ด้วยกิจกรรมและวิธีการต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อให้ก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดของนักเรียนทุกคนนั่นก็คือ การมีสุขภาวะที่ดีและสามารถพึ่งตนเองได้ในระยะยาว ต้องฝึกทักษะการเรียนรู้ อันได้แก่ การสังเกต การจดบันทึก การสรุปบทเรียนในแต่ละครั้งของการเรียนรู้

รัตนา บุญมัทธยะ (2548 : 162-165) ได้ศึกษาเรื่อง การสังเคราะห์องค์ความรู้ท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อชุมชนเป็นสุขในภาคอีสาน : กรณีเครือข่ายอินแปง ปราญญ์ชาวบ้านภาคอีสานและชุมชนศิระชะโศก มุ่งศึกษากระบวนการและกลไกการจัดการความรู้เพื่อสร้างชุมชนเป็นสุขของเครือข่ายในภาคอีสาน พบว่า ความรู้ท้องถิ่นที่ชุมชนใช้ในการสร้างความสุข คือ ความรู้ที่เกี่ยวกับการเกษตรแบบพึ่งตนเองในรูปของระบบเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่เป็นเพียงรูปแบบทางด้านการผลิตทางเศรษฐกิจชุมชนเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินชีวิตทางสังคมวัฒนธรรมของชุมชนที่สอดคล้องไปกับหลักพุทธธรรมที่เน้นความเรียบง่าย การพึ่งตนเองเป็นหลักเป้าหมายของการผลิตเป็นไปเพื่อประโยชน์ใช้สอยในการดำรงชีพของครัวเรือนและชุมชนเป็นหลักมากกว่าการผลิตเพื่อตลาดเน้นการค้ากำไรสูงสุดเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ทีมวิจัยพบว่า

แหล่งที่มาองค์ความรู้ท้องถิ่นในเรื่องการผลิตเพื่อพึ่งพาตนเองในระบบเศรษฐกิจพอเพียงมาจากความรู้ดั้งเดิมที่เกิดจากการสั่งสมองบรรพบุรุษผสมผสานกับความรู้ที่เป็นสากลจาก



โลกาภิวัตน์ที่ชุมชนคิดว่าเหมาะสม ความรู้ท้องถิ่นจึงมีลักษณะเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง แต่มีการปรับปรุงกับภายนอกทั้งจากภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาเทศ ความรู้ท้องถิ่นจึงไม่ใช่สิ่งที่เป็นคู่ตรงข้ามกับความรู้สากลในกระแสโลกาภิวัตน์เสมอไป อาจกล่าวได้ว่าในวัฒนธรรมท้องถิ่นโลกาภิวัตน์และในโลกาภิวัตน์ก็มีวัฒนธรรมท้องถิ่นปะปนอยู่ด้วยกันดังที่ปรากฏในกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเริ่มต้นจากการประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการพัฒนากระแสหลักที่มุ่งเน้นการผลิตเพื่อตลาดทำให้ชุมชนตกอยู่ในวัฏจักรของความยากจน หนี้สิน มาอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้ผู้นำเครือข่ายแสวงหาทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาคความทุกข์นี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติ แรงกระตุ้นจากนักพัฒนา นักวิชาการและองค์กรภาคีพันธมิตรจากภายนอกมีส่วนในการช่วยให้ชุมชนเกิดการตระหนักรู้ถึงสถานะที่ทำให้เกิดปัญหา การหยุดคิด ทบทวน สะท้อนกลับไปมา ถึงปัญหาและทางเลือกการเรียนรู้ที่จะแก้ไขความทุกข์ของครอบครัว และชุมชน บทบาทของนักพัฒนายังช่วยในการจัดตั้งกลุ่มองค์กร และเครือข่ายชุมชน โดยการเชื่อมประสานให้ผู้นำจากหลากหลายพื้นที่ได้มาพบปะ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ จนเกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมด้านวิชาการด้วยการศึกษาคูงานหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อขยายมุมมองและแนวคิดของผู้นำ รวมทั้งช่วยในด้านการประสานทรัพยากรทุนให้เครือข่ายชุมชนเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้เต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลไกการจัดการความรู้ของเครือข่ายชุมชน ปรากฏใน 3 ระดับ คือ ตัวผู้นำองค์กรชุมชนและเครือข่ายชุมชน รวมทั้งองค์กรพัฒนาจากภายนอกที่เป็นภาคีพันธมิตรของเครือข่ายชุมชน กลไกทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ชุมชนและไม่อาจจะขาดกลไกอันใดอันหนึ่ง ในการจัดการความรู้ ชุมชนใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ : ตัวผู้นำที่เป็นเกษตรกรต้นแบบแปลงเกษตรที่เป็นเสมือนห้องเรียนของชุมชน เพื่อทำการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริง เวทีประชุมแลกเปลี่ยนสรุปบทเรียน, โครงการเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ และเอกสารเพื่อการสื่อสารเผยแพร่ความรู้

การพัฒนาความรู้และกลไกการจัดการความรู้เพื่อสร้างชุมชนเป็นสุขจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งอยู่บนฐานของการทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วน (Partners) ระหว่างผู้นำเครือข่าย ชุมชน และองค์กรภาคีพันธมิตรจากภายนอก ประเด็นที่คณะวิจัยตั้งเป็นข้อสังเกต มีดังนี้

1. ความรู้ท้องถิ่นในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่ปรากฏในชื่อและลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด เช่น เกษตรธรรมชาติ เกษตรผสมผสาน เกษตรอินทรีย์ หรืออื่น ๆ ไม่ใช่เป็นความรู้บริสุทธิ์ที่มาจากท้องถิ่นเท่านั้น แต่ปรัชญาและวิถีปฏิบัติที่มีลักษณะผสมผสานเชื่อมโยงท้องถิ่นและโลกาภิวัตน์เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนการผลิตไปตาม



ความสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจโลกภายนอกชุมชนด้วย ในทางปรัชญาการคิดวิเคราะห์ถึงการผลิต การเกษตรแนวทางนี้มีลักษณะเป็นบทวิพากษ์ต่อระบบเศรษฐกิจทุนนิยม แต่ในทางปฏิบัติที่เกษตรกร ยังคงมีการผลิตทางการเกษตรแบบผสมผสานจึงยังอยู่ในลักษณะประนีประนอมและไม่ต่อต้าน ระบบเศรษฐกิจทุนนิยม กลับทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตเพื่อการตลาดเพียงแค่เปลี่ยน รูปแบบจากการปลูกพืชพาณิชย์เชิงเดี่ยวมาสู่การปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์หลากหลายชนิดและเน้นการผลิตที่ครัวเรือนใช้ในการบริโภคได้ด้วย

2. องค์ความรู้ในเรื่องการเกษตรพึ่งตนเอง จะช่วยให้ชุมชนพึ่งตนเองในทาง เศรษฐกิจได้จริงหรือไม่ ยังเป็นประเด็นที่ต้องการการทดลองปฏิบัติจากสมาชิกเครือข่าย และการวิจัย อย่างลุ่มลึกเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่มีคุณภาพรอบด้าน จากข้อมูลสนามที่ได้จำนวนหนึ่งในการทำวิจัยนี้ พบว่า เกษตรผสมผสานเพื่อการพึ่งตนเองเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกษตรกรที่มีเงื่อนไขที่ สอดคล้อง สามารถปลดหนี้ได้โดยผสมผสานกับรายได้จากแหล่งอื่น ๆ แต่ก็ยังมีเกษตรกรอีกเป็น จำนวนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากเกษตรกรต้นแบบไป ประยุกต์ใช้ได้

3. การพัฒนาในภาคอีสานยังต้องการความรู้และรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย มากกว่าการให้ความสำคัญกับปรัชญาและแนวทางปฏิบัติรูปแบบเดียวไม่ว่าจะเป็นปรัชญาในรูปแบบ ระบบการผลิตทางการเกษตรเพื่อการตลาดในระบบเศรษฐกิจทุนนิยม หรือการผลิตการเกษตร พึ่งตนเองแบบระบบเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขของเกษตรกรในภูมิภาคนี้มีความแตกต่าง หลากหลายมาก ไม่สามารถที่จะทำการพัฒนาในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จแบบหนึ่งเดียว ต้องคำนึงถึง เงื่อนไขที่เป็นบริบทแวดล้อมเฉพาะของครัวเรือนและชุมชนในแต่ละแห่งด้วย ความหลากหลายมิติ ของการคิดและการปฏิบัติ รวมทั้งการเข้าใจความซับซ้อนในลักษณะที่สะท้อนความสัมพันธ์เชิง อำนาจและผลประโยชน์ทั้งในระดับชุมชนและในระดับอื่น ๆ ที่กว้างออกไปจะทำให้มีกระบวนการ ทำงานกับชุมชนที่ช่วยเสริมพลังการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ท้องถิ่น ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับ สถานการณ์บริบทแวดล้อมที่เป็นจริง

4. การจัดการความรู้ท้องถิ่นการพัฒนาและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ที่คำนึงถึงมิติด้าน หญิงชาย (Gender Sensitivity) เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำเครือข่าย ชุมชนที่กล่าวถึง ส่วนใหญ่เป็นชายอยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป การสืบทอดและพัฒนาองค์ความรู้ให้เด็ก และเยาวชนเป็นเรื่องที่ควรส่งเสริม นอกจากนี้ การขยายโลกทัศน์มุมมองของบรรดาผู้นำเดิมใน เครือข่ายชุมชนก็ควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดพลวัตของการคิด วิเคราะห์ ความรู้และ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขการผลิตของชุมชนให้มากขึ้นภายใต้กระแส การเปลี่ยนแปลงในโลกสมัยใหม่



จุดที่น่าจะเตรียมการป้องกัน คือ การสร้างผู้นำเดี่ยวในลักษณะ “วีรชนเอกชน” เพราะอาจทำให้เกิดความหลงตัวเอง เกิดอวิชชา ยึดมั่น ถือมั่นในความคิดเห็นและวิถีปฏิบัติของตนเองเป็นศูนย์กลาง ทำให้ขาดความเคารพ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและการเรียนรู้จากผู้อื่นประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งและถูกละเลยค่อนข้างมากในการศึกษาวิจัยรวมทั้งการทำงานพัฒนาชนบท คือ บทบาทผู้หญิงชนบทในการพัฒนา จากตัวอย่างกรณีศึกษาพ่อนุญเต็ม สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทผู้หญิงชนบท คือ แม่หนูเรียนผู้เป็นภรรยาของพ่อนุญเต็มที่สำคัญยิ่งในการผลิต แปรรูป และจำหน่ายผลผลิตด้านการเกษตรผสมผสาน ทำอย่างไรกระบวนการการจัดการเรียนรู้ของชุมชนจึงจะให้ภาพที่สะท้อนมิติความสัมพันธ์หญิงชายได้อย่างที่เป็นจริงในวิถีชีวิตประจำวัน ของพวกเขา

5. การพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายระหว่างชุมชน เป็นความร่วมมือที่สำคัญระหว่างคนใน คือ แกนนำและสมาชิกเครือข่าย กับ คนนอก คือนักพัฒนา และนักวิชาการ ที่เข้าใจประเด็นทางสังคมและกระบวนการทำงานชุมชน นักพัฒนายังมีบทบาทสำคัญ ในการทำงานรวมกลุ่มจัดตั้งชุมชน ให้ข้อคิด ตั้งประเด็นคำถาม ช่วยเสริมพลังในการคิดวิเคราะห์ให้ชุมชน และประสานทรัพยากรสู่ชุมชน นอกจากการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกองค์กรและเครือข่ายชุมชนควรที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว ตัวนักพัฒนาจากภายนอกเองก็ควรได้รับการเสริมความคิดและเครื่องมือการศึกษาวิจัยและเทคนิคการทำงานกับชุมชน ที่จะช่วยในการทำงานในด้านการจัดการความรู้กับเครือข่ายชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. องค์กรภายนอก ถึงแม้ว่าบทบาทขององค์กรภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อพัฒนาการและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและเครือข่ายท้องถิ่นในหลากหลายด้านดังที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น แต่การหลั่งไหลเข้ามาขององค์กรพัฒนาจากภายนอก โดยขาดการประสานเชื่อมโยงและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ก็อาจจะทำให้เครือข่ายเหล่านี้ต้องทำงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กับหลายหน่วยงาน ทำให้เป็นภาระที่จะต้องทำงานเพื่อตอบโจทย์เฉพาะของแต่ละองค์กรภายนอกที่เข้ามาสนับสนุนที่มีงบประมาณมาด้วย ทำให้ขึ้นต่อกับองค์กรพัฒนาจากภายนอกมากกว่าที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากเนื้อหาของเครือข่ายตนเอง เกิดการทำงานซ้ำซ้อนทั้งในด้านพื้นที่และแนวทางการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีปรากฏการณ์ของการใช้ทรัพยากรผู้นำในการเป็นวิทยากร แบบสลับเปลี่ยน ในโครงการพัฒนาหลายแห่ง พบว่า ลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้นำจำนวนหนึ่งหลุดออกจากบริบทของการทำงานในพื้นที่ เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการเป็นวิทยากรภายนอก นอกจากนั้นอาจเกิดปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ทุนในการดำเนินงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

สรุปงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนมีปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ จิตสำนึกร่วม 2) นำแผนไปสู่การปฏิบัติ แสวงหาความรู้ความจริงที่สอดคล้องกับบริบท 3) มีการสรุปบทเรียนสะท้อนผลองค์ความรู้



ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและจัดเก็บความรู้เป็นเอกสารทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ วารสาร ตำรา รายงานการวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และเว็บไซต์

2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรูเบอร์ (Gruber. 2000 : 178-188) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 2 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (High-technology Company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรคือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้เสนอแนะว่าระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

เอฟสไตน์ (Epstein. 2000 : 38-52) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร เพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (tacit explicit knowledge) ในเทอมของรูปแบบและในเทอมของวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่าอุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ความความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคล ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

เมคเคลอร์ (Meckler. 2001 : 279-308) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการส่งผ่านความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์กรหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์กรเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์กรต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุก



หน่วยงานที่ต้องการ การค้นหาของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวองค์กร ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความค้นหาของความรู้ภายในองค์กรระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้ที่อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ซึ่งอธิบายถึง อิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิธีทางของความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายและยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้นำมาพิจารณาและการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

ริเบียร์ (Ribiere. 2001 : 128-132) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์กร โดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

แมคโดแนลด์ (Macdonald. 1999 : 107-117) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคโนโลยีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์อาจารย์วิทยาลัยการพยาบาลเป็นรายบุคคลและกลุ่มในการดำเนินการนั้น หลังจากที่มีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาด้วยการดูแลและเผยแพร่นวัตกรรมของ โรเจอร์ มาจัดอาจารย์ออกเป็น 5 กลุ่ม แล้วทำการอภิปรายแต่ละกลุ่ม นำเอาผลการสัมภาษณ์และผลการทำอภิปรายกลุ่มไปวิเคราะห์ ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การสนับสนุนทางเทคนิค การระดมทุนและการเข้าถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ มีผลกระทบต่อการพัฒนาและการเผยแพร่เทคโนโลยีการศึกษาในการศึกษาในวิทยาลัย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่าการปรับปรุงการเข้าถึงคอมพิวเตอร์ การอบรมอย่างต่อเนื่องและระบบการให้รางวัล เป็นวิธีทางนำไปสู่ความก้าวหน้าของการพัฒนาและเผยแพร่เทคโนโลยีการศึกษา

ชอย (Choi. 2000 : 109-119) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (Employee Training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (Top-management Leadership and Commitment) ข้อจำกัดองค์กร (Organizational Constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) การวัดการดำเนินการ (Performance Measurement) สารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) การวัดการ



ดำเนินการ(Performance Measurement) บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian Climate) การเทียบวัด (Benchmarking) โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)

ดี วอลเดอร์ (De Vloder. 1999 : 143-147) ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเอกภาพในความหลากหลายผ่านทางพลังร่วมเพื่อนำไปใช้การสมานฉันท์สำหรับ First Baptist Church, Vernon, British Columbia, Canada ได้อธิบายถึงผลิตผลของพลังร่วมคือเอกภาพและพันธกิจ และนำเสนอถึงบทบาทของพลังร่วมจากการเสนอแนะของ เมทาซิโอ (Matacio, 1996) ดังนี้

1. ควรจะมีการเน้นพลังร่วมอย่างจริงจังทั้งในระดับบุคคลและระดับรวม
2. ความขัดแย้งในบางส่วนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้เมื่อมีการจัดการส่งเสริมอย่างดีในการสร้างพลังร่วม
3. กลุ่มที่สร้างพลังร่วมไม่มองอะไรที่เป็นขาวหรือดำมองในลักษณะเป็นสีเทา
4. นักพลังร่วมมีความแน่ใจอย่างสร้างสรรค์ว่าสิ่งที่ดีสำหรับในแต่ละส่วนย่อยจะเป็นสิ่งที่ดีของส่วนรวมและสิ่งที่ดีสำหรับส่วนรวมทั้งหมดย่อมเป็นสิ่งที่ดีสำหรับส่วนย่อยแต่ละส่วน
 - 4.1 ผลของพลังร่วมไม่สามารถถูกทำนายจากส่วนย่อยโดยลำพัง
 - 4.2 ช่องทางการสื่อสารระหว่างกลุ่มควรจะมีลักษณะเปิดกว้างและใช้บ่อย ๆ
 - 4.3 พลังร่วมของกลุ่มที่หลากหลายจะได้รับผลกระทบดีที่สุด หากได้มีการประสานความแตกต่างของกลุ่มอย่างดี โดยไม่มีการใช้วิธีการครอบงำ
 - 4.4 การจำเพาะเจาะจงมากเกินไปโดยกลุ่ม จะเป็นอุปสรรคต่อพลังร่วม

โทมัส กัลเลท (Thomas-Gallet. 1998 : 119-122) ศึกษาถึงการรับรู้และการเข้าใจในวัฒนธรรมพลังร่วมของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา จำนวน 175 คน พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ รับรู้และเข้าใจในเรื่อง ประเพณีความเชื่อ การอนุรักษ์ ชนกลุ่มน้อย วิธีใหม่ ๆ ในการและอุปสรรคของการศึกษาในระดับค่อนข้างดี รับรู้และเข้าใจในเรื่อง การดูดซับวัฒนธรรม ทำให้ดีที่สุดในการศึกษา สถาบันที่ดีที่สุด การมีวัฒนธรรมเดียวของอาจารย์ การทำเพื่อคนอื่น และการศึกษาเชิงคุณภาพในระดับปานกลาง ส่วนการรับรู้และเข้าใจในระดับน้อยของผู้บริหารและอาจารย์ คือ การส่งเสริมความหลากหลาย การมีหลายหนทางที่จะทำ การสื่อสารอย่างกระตือรือร้น ผลักดันการทำงานแบบร่วมมือกัน ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมและการสร้างไว้ซึ่งประวัติศาสตร์

แมคคัลลัม (Maccallum. 2000 : 40-43) ศึกษาเพื่อหากระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และวิธีวิเคราะห์กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการและพนักงานของบริษัท Fletcher Challenges Cannada Ltd.(FCCL) ด้วยเหตุที่บริษัทมีปัญหากับการสื่อสารของพนักงานมาโดยตลอด แต่บริษัทมีความเชื่อว่าถ้าพนักงานมีทัศนคติ 4 ประการ ได้แก่ พนักงานมีความรู้สึกรับโอกาสให้ทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ดีที่สุดในทุก ๆ



วันทำงาน พนักงานมีความเชื่อว่าความเห็นของเขาได้รับความสนใจ พนักงานมีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพและพนักงานได้มีการเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับพันธะของบริษัท ทศนคติทั้ง 4 ประการจะนำมาสู่ความสำเร็จในกิจการของบริษัท ผลของการวิจัย พบว่า พนักงานลงความเห็นว่างรูปแบบการสื่อสารที่พวกเขาชอบคือการพบปะเห็นหน้ากันโดยตรง (face-to-face) ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะประเด็นหลักในการดำเนินการ 4 ประเด็น คือ (1)สนับสนุน ส่งเสริมและผลักดัน ให้มีการนำรูปแบบการสื่อสารแบบพบปะเห็นหน้าโดยตรงให้มากขึ้น บ่อยขึ้นและให้มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น (2) ปรับปรุงความระบอบความสัมพันธ์ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบ (3)ลดข้อขัดข้องและเรื่องโงะงาญ และ(4) กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อยกระดับทัศนคติของพนักงาน การนำข้อเสนอแนะ 4 ประการข้างต้นไปใช้ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือข้อมูลนำเข้าของพนักงาน ความรับผิดชอบในการสื่อสารของพนักงานและกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด กรอบความคิด ความรวดเร็ว คุณภาพของสาร เครื่องมือช่วยให้เกิดการร่วมมือและการประเมิน

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004 : 116-119) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างบริษัทไฟฟ้ารัฐเทนเนสซี เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้ในองค์กรและผลงานของลูกจ้างจำนวน 1,870 คน ซึ่งเดิมการจัดการความรู้มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่างซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และยังมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

เกา (Kao, 2005 : 100-102) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารผู้นำชาวไต้หวันและการปฏิบัติการจัดการความรู้ในบริษัทที่ตั้งอยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ เป็นการศึกษาเพื่อวัดรูปแบบการบริหารผู้นำกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งผู้บริหารตามพฤติกรรมในการบริหารที่รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง การเล่าเรื่อง การขาย การมีส่วนร่วมและการแต่งตั้งตัวแทน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็นเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การดำรงตำแหน่งในบริษัทในปัจจุบัน และระยะเวลาในการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีต ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ และระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับตัวแปรที่ศึกษา รวมทั้งความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และจำนวนปีที่ผู้นำในบริษัทกับการปฏิบัติการจัดการความรู้และเป็นนักขายที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้สูง

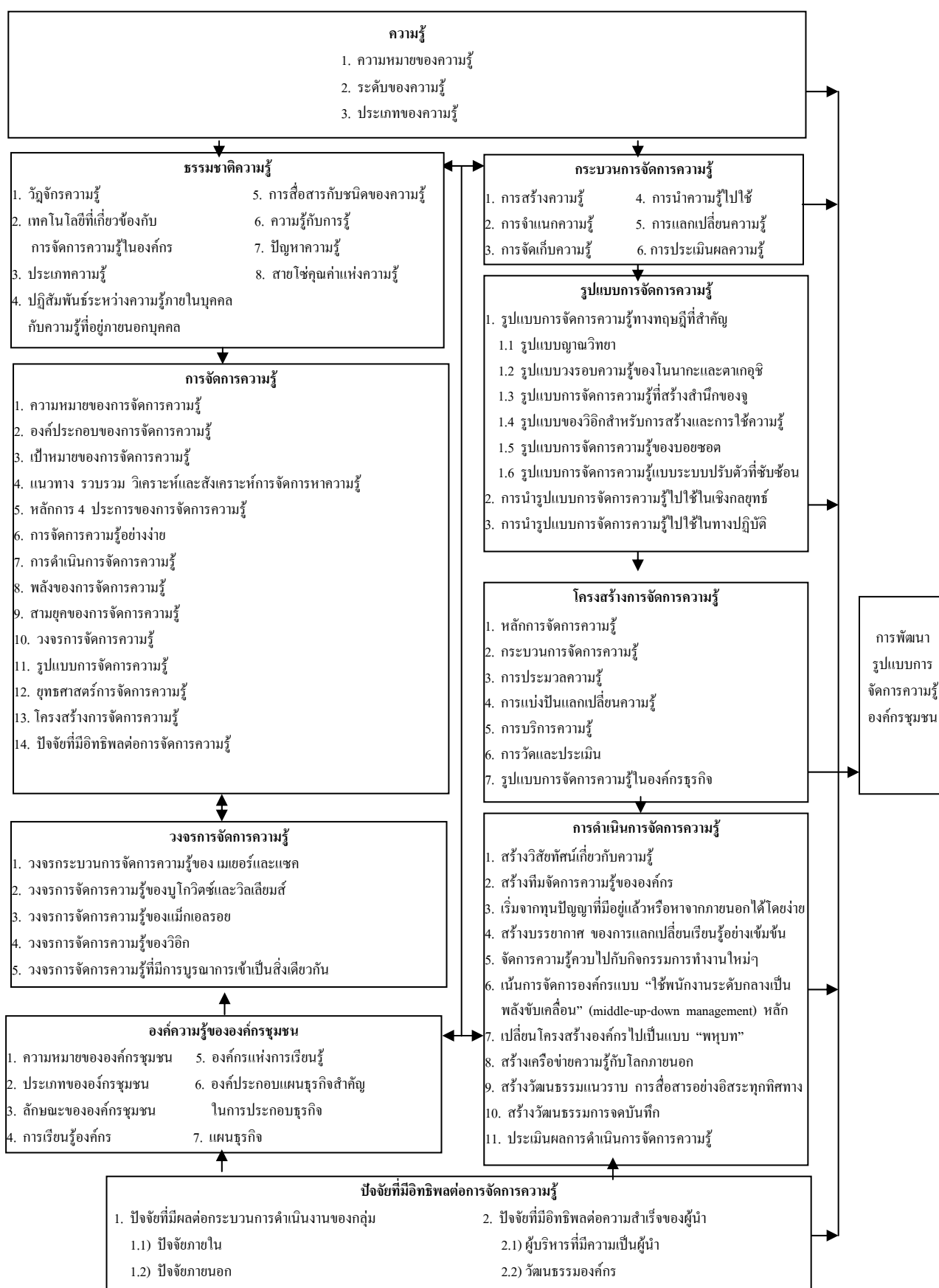
สรุปงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน มีเป้าหมายหลักให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปรับปรุงระดับความสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ รับผลประโยชน์ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่กล่าวข้างต้น สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดรวมที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ดังภาพประกอบ 36





ภาพประกอบ 36 กรอบแนวคิดรวมที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

