

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำรา เอกสาร ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
 - 1.1 ความหมายของการจัดการ
 - 1.2 ความสำคัญของการจัดการ
 - 1.3 แนวคิดด้านการจัดการ
 - 1.4 ประโยชน์ของการจัดการ
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้
 - 2.1 ความหมายของความรู้
 - 2.2 ความสำคัญของความรู้
 - 2.3 ประเภท และระดับของความรู้
3. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 3.1 ความเป็นมาของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 3.2 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 3.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 3.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 3.5 โครงการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 3.6 การจัดกลุ่มรูปแบบแนวคิดของการจัดการความรู้
 - 3.7 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ
4. แนวคิด หลักการ และรูปแบบของการจัดการความรู้
 - 4.1 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบปลาทู (Tuna Model)
 - 4.2 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบซีร็อก (Xerox Model)
 - 4.3 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบคว่ำ-ควัก (Capture-Track Model)
 - 4.4 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบบ้านสร้างสุข (Public Health Standard Model)
 - 4.5 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (KM Maemoh Model)

4.6 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท นก พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (KM NOK Model)

4.7 แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบยึดองค์ประกอบ

5. การจัดการความรู้แบบยึดองค์ประกอบ

5.1 คน

5.2 กระบวนการ

5.3 เทคโนโลยี

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

1. ความหมายของการจัดการ

ความหมายของการจัดการมีนักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 36) กล่าวว่า การจัดการ คือกระบวนการที่ผู้จัดการ ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิก ในองค์กร

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543, หน้า 3) กล่าวว่า การจัดการมีความหมายแตกต่างกัน เล็กน้อยจากคำว่า การบริหาร โดยการจัดการใช้ในภาคเอกชน ส่วนการบริหารจะสนใจและ สัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติซึ่งส่วนใหญ่เป็นการบริหารในภาครัฐ แต่ทั้งสอง คำนี้สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ธิดา พาหอม (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคล ตั้ง แต่ สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมุ่งถึงหลัก ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

ตุลา มหามสุขานนท์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า การจัดการเป็นศิลปะการตัดสินใจ และเป็นกระบวนการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 18-19) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันของกลุ่มบุคคลในการดำเนินงานหรือการกระทำอย่างใดอย่าง หนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นการ ปฏิบัติงานองค์กรของภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างชัดเจน มีทรัพยากรในการบริหารซึ่งมีจำกัด และมีการแบ่งงาน กันทำตามความรู้ความสามารถ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดฯ
วันที่..... - 30.8.2555
เลขทะเบียน..... 248079
เลขเรียกหนังสือ.....

กริฟฟิน (Griffin, 1999, p. 4) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

เคอร์ติ (Certo, 2000, p. 555) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดริคเกอร์ (Drucker, 2007, January 3) ได้ให้ความหมายการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถทำได้โดยลำพัง

โรบบินส์, และดีเซนโซ (Robbins, & Decenzo, 2004, pp. 35-36) ได้กล่าวถึง การจัดการว่าเป็นขบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร

จากความหมายของการจัดการที่นักวิชาการได้ให้ไว้อย่างหลากหลายข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดัดสนใจเพื่อดำเนินการให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจ โดยยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร การจัดการมีความหมายแตกต่างจากการบริหาร โดยการจัดการใช้ในภาคเอกชน ส่วนการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติซึ่งส่วนใหญ่เป็นการบริหารในภาครัฐ แต่ทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2. ความสำคัญของการจัดการ

ความสำคัญของการจัดการตามความคิดเห็นของนักวิชาการมีด้วยกันหลากหลายแง่มุม ดังต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 38) กล่าวว่า การจัดการเป็นสมองขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีกระบวนการจัดการที่ดีและเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจเต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543, หน้า 9) กล่าวว่า การจัดการเปรียบเป็นสมองขององค์กร ทำให้มีกระบวนการดำเนินการที่ดี สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมในการปฏิบัติงานที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สมคิด บางโม (2547, หน้า 63) กล่าวว่า การจัดการมีใช้การทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นแต่เพียงอย่างเดียว ในภาวะปัจจุบันวิทยาการก้าวหน้า การแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้นเรื่อย ๆ การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วยให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าหลายประการ ดังนี้

1. คุณค่าด้านการประหยัด ทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุด
2. คุณค่าด้านประสิทธิผล ให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. คุณค่าด้านประสิทธิภาพ ทำให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง เป็นที่ยกย่องสรรเสริญ และยอมรับของสังคม
สรุปได้ว่า กาจัดการเป็นสมองขององค์กร ทำให้มีกระบวนการดำเนินการที่ดีสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมในการปฏิบัติงานที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ การจัดการจึงมีใช้การทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นแต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วยให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. แนวคิดด้านการจัดการ

จากความหมาย และความสำคัญของการจัดการดังกล่าว ทำให้มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล (2544) กล่าวว่า การจัดการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สัมพันธ์กัน ได้แก่

1. โครงสร้างการจัดการ (structure) ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือทางด้านกายภาพให้การดำเนินการต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้
2. กระบวนการ (process) ได้แก่ เทคนิคการสอนต่าง ๆ
3. ผลลัพธ์ (outcome) ได้แก่ คุณลักษณะของผู้เรียนด้านอารมณ์ สังคม และสติปัญญา

วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2547, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรให้สมดุลเรียกว่า บิเอสซี (balanced scorecard : BSC) เป็นระบบการจัดการที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดยแคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและยังเป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารองค์กรที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน

โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้ มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (planning) การจัดทำแผนนับเป็นขั้นตอนสำคัญในการ ดำเนินการบริหารจัดการ ซึ่งหากองค์กรมีการวางแผนที่ดี จะช่วยให้รู้จักตนเอง รู้จักคู่ต่อสู้ได้ดี ยิ่งขึ้น

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เมื่อได้ดำเนินการจัดทำแผน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือการนำแผนไปปฏิบัติ การสื่อสารเป็น สิ่งจำเป็นที่ผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการ โดยการจัดประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายและจุดมุ่งหมาย ขององค์กรให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรับทราบและเข้าใจ

3. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) ขั้นตอนนี้ง่าย มากขึ้นเพราะได้ผ่านขั้นตอนการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ เมื่อทราบตัวชี้วัดแล้วก็จะ สามารถติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

4. ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร (standardization) เมื่อได้ทราบถึงผล การดำเนินงานจากการติดตามและประเมินผลเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องนำผลการดำเนินงาน ที่ได้มาปรับปรุงมาตรฐาน ถ้าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กรก็ต้องยกระดับเป้าหมาย ให้สูงขึ้นไปอีก แต่ถ้าผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย องค์กรก็ต้องหาทางปรับแผนหรือ วิธีการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายให้ได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 49-50) กล่าวว่า เดมมิง(Deming) ได้ ประยุกต์กระบวนการจัดการของกวลิกและเออร์วิก(Gulick, & Urwick)ให้สั้นลง ซึ่งเป็นการจัดการ องค์กรให้เกิดคุณภาพ เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า โดยความสัมพันธ์ ของทั้ง 4 ขั้นตอนนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การวางแผน (plan) การวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

2. การปฏิบัติ (do) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนด ไว้ในการดำเนินการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปใน ทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

3. การตรวจสอบ (check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอ การตรวจสอบทำให้ทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือต้องรู้ว่า จะตรวจสอบ

อะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4. การปรับปรุงแก้ไข (act) จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ จึงควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

ฟาโยล์ (Fayol, 1930, p. 45) เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการว่ามี 5 ประการ เรียกว่า กระบวนการจัดการของฟาโยล์ (Fayol) ได้แก่

1. การวางแผน (planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

2. การจัดหน่วยงาน (organization) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3. การสั่งการบังคับบัญชา (commanding) คือ การสั่งให้ทำงานตามที่มอบหมาย บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

4. การประสานงาน (coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

5. การควบคุม (controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

กูลิค และเออร์วิค (Gulick, & Urwick, 1937, p. 20) ได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการ (management process) 7 ประการ เรียกว่า โปสต์คอร์บ (POSDCORB) องค์ประกอบด้านการจัดการนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการนำประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงาน และมักจะถูกกล่าวถึงอ้างอิงบ่อย ๆ ในวงการต่าง ๆ คือ

1. การวางแผน (planning : P) หมายถึง การจัดวางโครงการแผนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การจัดหน่วยงาน (organizing : O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสรรงานตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การจัดตัวบุคคล (staffing : S) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การเลื่อนชั้น การพัฒนาบุคลากร เลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การอำนวยการ (direction : D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน

5. การประสานงาน (coordination : Co) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงาน (reporting : R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของภารกิจอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (budgeting : B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

จากแนวคิดด้านการจัดการดังกล่าว สรุปได้ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมหัวข้อหรือโครงสร้างขององค์กร 2) การปฏิบัติ เป็นการลงมือปฏิบัติตามหัวข้อที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ 3) การติดตามประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 4) การปรับปรุงแก้ไข องค์กรจะต้องนำผลการตรวจสอบที่ได้มาปรับปรุงมาตรฐาน ถ้าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย องค์กรก็ต้องยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้นไปอีก แต่ถ้าผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย องค์กรก็ต้องหาทางปรับแผนหรือวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายให้ได้

4. ประโยชน์ของการจัดการ

การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการวางแผนและบริหารงานองค์กร ซึ่งนักการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างมากมาย ดังนี้

สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล (2546, หน้า 53) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความราบรื่นและเรียบร้อยไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
2. ผลที่ได้รับจากการดำเนินการขององค์กรทำให้ทราบการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญ
3. ทำให้สามารถดำเนินการการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

คมสัน จิระภัทรศิลปะ (2550, หน้า 53) กล่าวว่า เมื่อองค์กรมีการจัดการตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อแผนก หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ดังต่อไปนี้

1. องค์กรเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
2. เป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร
3. ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เพราะว่ามีแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน
4. สภาพการทำงานดี คล่อง เพราะว่ามีแนวปฏิบัติที่แน่นอนและสม่ำเสมอ
5. มีการกำหนดความรับผิดชอบในหน้าที่ที่แน่นอนจึงไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน
6. มีมาตรการความปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของสถานที่ ด้าน

ต่างๆ อย่างครบถ้วน ลดความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุ

ภาสกร สกุลศิลปากร (2552, พฤษภาคม 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการ

ดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ดี
2. สร้างประสิทธิผลของงาน
3. การบริหารทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ
5. ให้เกิดการประสานความร่วมมือ
6. สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การจัดการมีประโยชน์สรุปได้ดังนี้ 1) ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารงาน และบริหารทรัพยากรที่ดีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 2) สร้างประสิทธิผลของงานให้เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดการประสานความร่วมมือกัน และปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย 4) ผลที่ได้รับจากการดำเนินการขององค์กรทำให้ทราบถึงการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญ 5) เพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องทาง 6) ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เพราะมีแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน



หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1. ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 236) กล่าวว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

บุญดี บุญญาภิกิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาค, และ ปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 14) กล่าวว่า ความรู้ คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และเจษฎาพร ยุทธวินบูลย์ชัย (2549, หน้า 340) กล่าวว่า ความรู้เป็นการผสมผสานประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่นำไปสู่กรอบแนวคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

ดาเวนพอร์ต, และพรูซัค (Davenport, & Prusak, 1999, p. 37) กล่าวถึง ความรู้ว่าเป็นการผสมผสานของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศและการหยั่งเห็น ซึ่งเป็นการผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินและการนำประสบการณ์และสารสนเทศใหม่มาผสมผสานรวมกัน

สโนว์เดน (Snowden, 2004, pp.140–141) กล่าวถึงความรู้ว่าเป็นสิ่งซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ ถึงแม้ว่าจะเกิดการพัฒนาจากข้อมูลเป็นสารสนเทศ แต่ถ้าสารสนเทศนั้นไม่ให้ประโยชน์ หรือไม่สมารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ก็ไม่เรียกว่าความรู้

จากความหมายของความรู้สรุปได้ว่า ความรู้ คือ เป็นการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ การศึกษา ค้นคว้า ความสามารถ ทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่สามารถสื่อสารและแบ่งปันกันได้ ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของความรู้

จากความหมายของความรู้ ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ไว้ อย่างมากมาย ดังนี้

นิทัศน์ วิเทศ (2542, หน้า 23) กล่าวว่า ความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กร ความรู้เกิดขึ้นจากสมองของคน องค์กรต้องหาวิธีการที่จะดึงความรู้ที่ออกมาเก็บไว้ในสื่อหรือรูปแบบอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ทั้งการพัฒนา การถ่ายทอด และการเก็บรักษา แต่เทคโนโลยีไม่สามารถเข้ามาทดแทนความรู้ภายในองค์กรได้ความรู้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีวันจะใช้ได้หมด ในขณะที่ทรัพยากร

อื่น ๆ นั้นยิ่งใช้เท่าไรยิ่งลดลง และอาจหมดไปในที่สุด แต่ความรู้เป็นทรัพยากรที่ยังมีการใช้มาก หรือถ่ายทอดมากเท่าไร ก็จะทำให้ความรู้ภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

วิจารณ์ พาณิช (2542, หน้า 2) กล่าวว่า โลกยุคปัจจุบันแข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลัก การสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยความรู้ ยิ่งดำเนินการ ความรู้จะยิ่งงอกงาม แต่การสร้างความมั่งคั่งจากทรัพยากรธรรมชาติ ทุน และแรงงาน ยิ่งดำเนินการตัวปัจจัยหลักจะยิ่งร่อยหรอลงไป อยู่ในสภาพใช้แล้วหมด ดังนั้น โลกยุคปัจจุบันเป็น โลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) ทุกสังคม จะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้น จะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขัน และเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล

พิณลัทธิพร นาคสมบุรณ์ (2551, หน้า 18) กล่าวว่า ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และประเทศ ให้เจริญก้าวหน้า ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีความรู้เกิดเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก สังคมปัจจุบันเรียกว่า เป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์การอยู่รอด

เหลียง ซี (Lueg, C, 2001, pp. 151-153) กล่าวว่า ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาเกิดขึ้นจากการสังสมความรอบรู้ และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนา มนุษย์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้รู้ และนำสิ่งที่รู้มาจัดเก็บและเผยแพร่ ถ้าความรู้ขึ้นอยู่กับผู้ใดคนหนึ่ง สังสมไว้เป็นจำนวนมาก เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญ การสังสมไว้กับบุคคลเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ถ้าสูญสิ้นบุคคลนั้น ความรู้นั้นก็สูญสิ้นไปด้วย ดังนั้นจึงมีการบันทึกเรื่องราว และสิ่งที่เป็ความรู้ไว้เป็นเอกสารเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้ได้

แบร์ด, และแฮนเดอร์สัน (Baird, & Henderson, 2006, p. 6) กล่าวว่า ความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน(knowledge to performance) และการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความรู้ของคนในองค์กร (performance to knowledge) การแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้มากกว่าการสร้างความรู้ใหม่ โดยทุกองค์กรต้องมีเครื่องยนต์ความรู้ (knowledge engine) ในระดับการผลิตซึ่งประกอบด้วย การค้นหา การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ และการพุ่งเป้าไปที่การใช้ความรู้นั้นเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่วนการพัฒนาในระดับกลยุทธ์นั้น ไปที่เป้าหมาย และสะท้อนให้เห็นผลตามเป้าหมาย โดยใช้ความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กร และการดำเนินงานก็มีความสัมพันธ์กับความรู้ของคนในองค์กร (performance to knowledge) ด้วย โดยคนมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้รู้ และนำสิ่งที่รู้มาจัดเก็บและเผยแพร่ ในขณะที่ทรัพยากรอื่น ๆ นั้นยิ่งใช้เท่าไรยิ่งลดลง และอาจหมดไปในที่สุด แต่ความรู้เป็นทรัพยากรที่ยังมีการใช้มากหรือถ่ายทอดมากเท่าไร ก็จะทำให้ความรู้ภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูล ข่าวสาร และความรู้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีความรู้เกิดเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรอยู่รอด จะเห็นได้ว่าความรู้ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และประเทศให้เจริญก้าวหน้า

3. ประเภท และระดับของความรู้

มีนักวิชาการ ได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2547, หน้า 19-20) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ยากที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร เช่น ความรู้ที่ซัดแจ้ง พรสวรรค์ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะในการทำงาน งานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์ ความรู้ประเภทนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้โดยการจัดเวที หรือการปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้นี้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

2. ความรู้ที่ซัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถเขียนบรรยายหรือถ่ายทอดมาเป็นตัวอักษร หรือข้อความ ในรูปแบบของหนังสือ เอกสาร และคู่มือต่าง ๆ โดยเน้นที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุปอ้างอิงต่อไป

วิจารณ์ พานิช (2552, สิงหาคม 31) ได้แบ่งความรู้เป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่าง ๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก

2. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

3. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

แบร์ด, และแฮนเดอร์สัน (Baird, & Henderson, 2006, pp. 23-26) แบ่งความรู้ในองค์กรเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความรู้หลัก (core knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับงานขององค์กรที่ทุกคนจะต้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย
2. ความรู้ที่จำเป็น (necessary knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น ในบริษัทน้ำมันบีพี การรู้วิธีขุดเจาะน้ำมัน เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับบริษัท
3. ความรู้ที่สนับสนุนความรู้ที่จำเป็น (support knowledge) ความรู้ที่สนับสนุน เป็นความรู้ที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อใช้ในการทำงาน เช่น กระบวนการด้านการเงิน บัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นความรู้ที่สนับสนุนการทำงาน เพื่อส่งต่อไปยังความรู้ที่จำเป็นและความรู้หลัก

ดีโบวสกี (Debowski, 2006, p. 176) กล่าวว่า ความรู้ แบ่งตามการเข้าถึงความรู้ เป็น 3 ประเภทคือ

1. ความรู้พื้นฐาน (basic core knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมไว้ในคลังความรู้ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูลนี้ได้
2. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (strategic core knowledge) เป็นความรู้ที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ กำหนดคสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นความรู้ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นส่วนที่ทำให้เราทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น
3. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา (developmental knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งอยู่ระหว่างการค้นคว้าและทดสอบ

โนนากะ, และทาเคอูชิ (Nonaka, & Takeuchi, 2009, April 20) แบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ (episteme - scientific knowledge) เรียกว่า ความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร และตรวจสอบได้
2. ความรู้เชิงทักษะฝีมือ (techne - skills and crafts knowledge) เรียกว่า ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จากความรู้สึก ทักษะในการทำงาน หรือประสบการณ์ต่างๆ
3. ความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติ (phronesis – practical wisdom) เรียกว่า ความรู้ฝังลึกระดับสูง (high quality tacit knowledge) เช่น ความสามารถในการใช้วิจารณญาณว่าสิ่งใดดีสิ่งใดไม่ดี ความสามารถในการแลกเปลี่ยนบริบทกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ความสามารถในการจับหรือทำความเข้าใจกับสถานการณ์ หรือเรื่องราวที่จำเพาะโดยมีความละเอียดอ่อนในการรับรู้รายละเอียด ความสามารถในการสร้างความรู้ความเข้าใจที่จำเพาะ จากความรู้ทั่วไปโดยใช้ถ้อยคำ หรือเรื่องเล่า ความสามารถในการสื่อความหมายของความคิด หรือความเชื่อ

จากประเภทของความรู้ที่นักวิชาการได้กล่าวถึงนั้น แบ่งตามลักษณะการใช้ที่แตกต่างกัน สรุปได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้งพบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ง่าย ซึ่งถือได้ว่าเป็นความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ที่เป็นความรู้พื้นฐานที่รวบรวมไว้ในคลังความรู้ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ 2) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงานที่เกิดจากทักษะฝีมือ คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน เป็นความรู้ที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นความรู้ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นส่วนที่ทำให้เราทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น และ 3) ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ประเภทนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้โดยการจัดเวที หรือการปฏิสัมพันธ์อื่น ๆ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้นี้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

จากความหมาย และประเภทของความรู้ ได้มีนักวิชาการแบ่งระดับของความรู้ไว้ดังนี้

อักษร สวัสดิ์ (2542, หน้า 26-28) ได้เสนอแนวคิดของบลูม (Bloom) เกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคน ว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำ ไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยแจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มี

ความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2547, หน้า 251) กล่าวถึง ระดับของความรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ข้อมูล (data) เป็นข้อมูลดิบต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความหมาย

2. สารสนเทศ (information) เป็นข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ วิเคราะห์ เรียบเรียง ตีความ และให้ความหมาย เช่น การนำตัวเลขประชากรมาหาค่าทางสถิติ

3. ความรู้ (knowledge) เกิดจากกระบวนการที่บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและมีการนำไปใช้

4. ปัญญา (wisdom) เป็นการประยุกต์ความรู้ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน พิเชฐ บัญญัติ (2549, หน้า 118-122) แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (know-what) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (know-how) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (know-why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (care-why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

วิก (Wiig, 1999, August 31) ได้ให้นิยามลำดับขั้นของความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
2. สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำกัดเวลา

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความเป็นมาของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความความเป็นมาของการจัดการความรู้ ดังนี้

เอ็อน ปิ่นเงิน, และยีน ภูววรรณ (2546, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ความเป็นมาของการจัดการความรู้ เริ่มมาจากภายในองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศอยู่มากมายและจัดเก็บในแหล่งเก็บที่หลากหลาย แต่องค์กรมีองค์ความรู้ไม่มากนัก เมื่อต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลจึงทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาในการค้นหามาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจึงเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ลดลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning enterprise) เพื่อสร้างคุณค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน การจัดการความรู้และภูมิปัญญาจึงมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบบุคลากรที่มีความรู้ (knowledge worker)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550, หน้า 22-24) กล่าวว่า สำหรับประเทศไทย การจัดการความรู้ (knowledge management : KM) เป็นที่รู้จักเมื่อปี พ.ศ. 2545 จากการส่งเสริมและสนับสนุนของกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยนายแพทย์สุภกร บัวสาย ผู้อำนวยการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ได้แสดงความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่น่าจะพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเสริมสุขภาพให้เป็นประโยชน์กับสังคมไทยได้ จึงเริ่มก่อตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยแต่งตั้ง ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นผู้อำนวยการ โดยมุ่ง

ส่งเสริมให้คนไทยเกิดความตระหนัก รู้จัก เข้าใจ และสามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ดังนี้

1. เพื่อสร้างศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ที่กระจายตัวอยู่ตามภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมไทย
3. เพื่อเชื่อมเครือข่ายการจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิม และที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยได้ใช้ช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนำสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) ได้ในที่สุด

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มีหน้าที่สำคัญคือในการจัดการความรู้ที่อยู่ติดกับองค์กรหนึ่งไปเผยแพร่ให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองได้ นอกจากนี้เป็นผู้ประสานหรือตัวกลางในเรื่องการจัดการความรู้กับองค์กรต่างๆ และยังทำหน้าที่ตีความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่หลายองค์กรยังไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้องให้เข้าใจมากขึ้นและส่งเสริมข้อมูลทางวิชาการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานราชการซึ่งมีอุปสรรคก็คือวิธีคิดแบบราชการเดิม ๆ ที่ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของเรื่องเล่าถึงความสำเร็จ (success story) เล็กน้อยของบุคลากร ยังเข้าใจว่าคนที่อยู่นบยอดโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบพีรามิดก็คือบุคลากรที่มีความรู้ (knowledge worker) แต่ในแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมทุกคนเป็นบุคลากรที่มีความรู้ได้ ซึ่งไม่ใช่โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบ พีรามิด แต่เป็นแบบอะมีบาคือ ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีการส่งสัญญาณถึงกันตลอดเวลา

ชัด บุญญา (2552, มกราคม 12) กล่าวถึงความเป็นมาของการจัดการความรู้ในบริบทของโรงเรียน โดยการจัดการความรู้ในโรงเรียนจึงเป็นการรวบรวม สร้าง จัดหา นำความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) หรือความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ความรู้ที่แสดงออกในที่ประชุม ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจ ความงามฝีมือช่างต่าง ๆ มาใช้ หรือสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนแต่ละแห่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นแต่ละโรงเรียนต้องนิยามการจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนเองโดยเฉพาะ เพราะการจัดการความรู้เป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ กระบวนการ และเทคโนโลยีซึ่งเป็นวงจรไม่จบ ต้องมีการพัฒนาและยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ชั่วคราว และเป็นวงจรที่เปิดสู่ภายนอก เพื่อดูความรู้และพลังจากภายนอกมาใช้ประโยชน์

ทากานาชิ (Takanashi, 2002, p. 35) กล่าวถึง หลักการจัดการความรู้ 2 ประการ คือ เชื่อว่ามนุษย์มีความรู้และใช้ความรู้ยังไม่เต็มที่ และธรรมชาติของความรู้เคลื่อนที่อยู่เสมอ หากนำไปใช้และเผยแพร่อย่างต่อเนื่องจะมีพลังมากยิ่งขึ้น จากหลักการดังกล่าว สามารถสรุป มาใช้ในโรงเรียน 2 ประการ คือ

1. การดึงความรู้ หรือ ศักยภาพของครู (release human potential) จากที่ครูมีอยู่ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และต่อเพื่อนครูด้วยกัน ทั้งครูภายในโรงเรียนเดียวกัน และต่างโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งเพาะความรู้ หรือเพาะปัญญาให้เกิดขึ้นแก่นักเรียน ซึ่งความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดของบุคคล และประเทศชาติ ครูสามารถนำ ความรู้ที่ชัดแจ้ง(explicit knowledge) และความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) มาเป็นปัจจัย ในการพัฒนานักเรียน และรองรับการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนต่อไป

2. การใช้และการเผยแพร่ความรู้ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสำเร็จในการจัดการ การศึกษาร่วมกัน ความรู้จะได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทั้งที่เป็นไป โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้ไม่ใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การ นำไปปฏิบัติ หรือจัดการให้เกิดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองหรือโรงเรียน ความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่จึงอยู่ที่การนำไปดำเนินการให้เกิดการต่อยอด เพื่อความสำเร็จใน การจัดการศึกษาร่วมกัน

ดังนั้น ความเป็นมาของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เริ่มมาจากการก่อตั้ง องค์การที่สนับสนุนเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยตรง ก็คือสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ สังคม (สคส.) เป็นองค์กรที่กระตุ้น (change agent) ให้ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมไทยเกิดการ เปลี่ยนแปลง โดยใช้ศักยภาพ ภูมิปัญญา และความรู้อย่างเต็มที่เกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย มีการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข จากนั้นสถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จึงขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องจน มาถึงสถานศึกษา ซึ่งก็ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความสะดวกใน การค้นหาและแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน สามารถเข้าถึงความรู้ เกิดความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครู และ พัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ โดยมีหลักการ 2 ประการคือ 1) การดึงความรู้ หรือศักยภาพของครูมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อนักเรียน และต่อเพื่อนครูด้วยกัน 2) การใช้และการเผยแพร่ความรู้ระหว่างกัน โดยความรู้จะ ได้รับการถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจเพื่อ ความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกัน



2. ความหมายของการจัดการความรู้

จากความเป็นมาของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

วีรุธ มามะศิริรานนท์ (2542, หน้า 77) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการพัฒนากระบวนการควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นโอกาสต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้สามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรคทั้งมวลได้เป็นอย่างดี

ศรัณย์ ชูเกียรติ (2542, หน้า 14) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ในองค์กรว่าเป็นการจัดการและรักษาระดับในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เป็นระเบียบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546, หน้า 43) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงระบบหรือกระบวนการในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับบุคคลที่เหมาะสมในองค์กรภายในเวลาที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและเพื่อการพัฒนาองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 89) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารองค์กร เป็นการนำสิ่งที่เรารู้มาจัดเก็บ และนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในองค์กร

โอเดล, เกรย์สัน, และ นิลลี (O'Dell, Grayson, & Nilly, 1999, p. 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

มอลโฮตต้า (Malhotra, 2001, p.18) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูล และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

สแตร์ (Stair, 2001, p. 202) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวมจัดการความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าความรู้นั้นจะอยู่ใน คอมพิวเตอร์ ในกระดาษ หรือตัวบุคคล

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

โทยามะ (Toyama, 2004, p. 4) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่หรือประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ

จากความหมายของการจัดการความรู้ดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การดำเนินการรวบรวม จัดเก็บ สรรหา จัดการความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล เอกสาร หรือทุกแห่งภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และเกิดการพัฒนาตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรที่พร้อมเผชิญกับการแข่งขันได้

3. ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญกับองค์กรในระดับต่างๆ มากมาย โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

นฤมล พุกกะศิลป์, และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 64) กล่าวว่า สถานศึกษาได้นำหลักการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพลังความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้ส่งผลต่อพลังความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนสูงสุด

2. เพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากความรู้ในแต่ละคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน หรือเป้าหมายใดๆ ของโรงเรียน

บุญดี บุญญาภิจ, นางลักษณ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 6-11) กล่าวว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีสิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรเรียนรู้” นั่นเอง การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นหมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการเป็นระบบในการค้นหา สร้างรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการนี้คือ “การจัดการความรู้” (knowledge management : KM)

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550, หน้า 22) กล่าวว่า จากการสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสูงหลายองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจเมื่อปี 1999 พบว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่อง que ได้รับความสนใจเป็นอันดับ 2 รองจากเรื่องโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นเรื่อง que น่าสนใจมากเพราะเมื่อย้อนไปเมื่อปี 1999 เป็นช่วงเวลาที่โลกกำลังให้ความสนใจกับกระแสก้าวเข้าสู่สหัสวรรษวายทูเค (Y2K) และโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ทุกคนพูดถึง แต่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ทางเศรษฐกิจก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และเชื่อว่าจะเป็นเรื่อง que มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างแน่นอน และในปีเดียวกันจากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจกลุ่มสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ พบว่า ร้อยละ 80 เห็นว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ตนเองสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะที่การพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและพนักงานเป็นประโยชน์ที่มีผู้เห็นด้วยรองลงมายังไปกว่านั้นเมื่อพิจารณาเอกสารและงานวิจัยหลายฉบับที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ พบว่า เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นั่นคือ การจัดการความรู้มีผลต่อธุรกิจต่าง ๆ ในหลายรูปแบบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. สร้างนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จึงทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
3. เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน
4. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา
5. สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดาเวนพอร์ต, และพรุซัค (Davenport, & Prusak, 1999, pp. 45-46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมานานนับร้อยปี ซึ่งมีตัวอย่างที่เห็นชัดเจนได้แก่อุตสาหกรรมในครัวเรือนต่างๆ เช่น งานฝีมือ การทำอาหาร เป็นต้น ซึ่งมีการสร้าง เก็บและถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีในครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อ ๆ กันไปหลายชั่วคน โดยใช้วิธีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สังเกต จดจำ เป็นต้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด วิธีการดังกล่าวก็ถือว่าการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งอย่างไรก็ตามในโลกยุคปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เช่นความรู้ เทคโนโลยีการตลาดและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นการใช้วิธีการจัดการความรู้แบบธรรมชาติอย่างเดียวอาจก้าวตามโลกไม่ทัน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กร

สามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลาที่ต้องการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยสถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเล็งเห็นความสำคัญและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มพลังความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้ส่งผลต่อพลังความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสูงสุดและเพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้สำหรับการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน หรือเป้าหมายใดๆ ของโรงเรียน

4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากความหมาย และความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าว ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดังนี้

วีระพจน์ กิมาคม (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสถานศึกษา
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา ทั้งด้านผลผลิตคือผู้เรียนและการบริการแก่ผู้ปกครองและบุคคลภายนอก
3. เพื่อป้องกันภาวะการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรในสถานศึกษาเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
4. เป็นการลงทุนต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาและนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคน และพัฒนาสถานศึกษาไปพร้อมกัน
5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาและวางแผนการดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ และเหตุผลที่น่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหมวดวิชาและในสถานศึกษา
7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่
8. เปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารงานภายในสถานศึกษาจากวัฒนธรรมแบบอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ ซึ่งมีลักษณะแนวราบ
9. เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการบริหารสถานศึกษา

5. โครงการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี (2551ข, หน้า 1-3) จัดทำโครงการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อหน่วยราชการ 3) วิสัยทัศน์ 4) พันธกิจ 5) เป้าหมาย และ 6) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อหน่วยราชการ

ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ช่วยสนับสนุนการบริหารราชการแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ในหน่วยราชการต่าง ๆ

2.2 ช่วยเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานราชการสูงขึ้น (increase productivity)

2.3 ช่วยก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และกระบวนการในการทำงานของบุคลากรในหน่วยราชการ (share best practices and process)

2.4 ช่วยให้เกิดภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแก่หน่วยราชการ (provide leadership and decision making)

2.5 สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและผู้รับบริการจากหน่วยราชการ (increase customer satisfaction)

2.6 สร้างความสามารถ ความได้เปรียบในการแข่งขันและความแตกต่างของผลผลิตหรือผลงานระหว่างหน่วยราชการกับองค์กรอื่น (create competitive advantage and market differentiation)

2.7 ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในหน่วยราชการ (foster innovation)

2.8 ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในการปฏิบัติงานจากทุกส่วนของหน่วยราชการ (foster collaboration)

2.9 สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานในหน่วยราชการอย่างแท้จริง (encourage and use learning)

2.10 การสร้างทุนทางสังคมหรือสร้างมูลค่าเพิ่มแก่หน่วยราชการ (social capital) จากการถ่ายโอนความรู้เฉพาะบุคคลไปสู่องค์กร โดยไม่จำกัดขอบเขตเวลาและช่องทาง

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งส่วนราชการ จำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์ความรู้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากหลักการ และความสำคัญของการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เพื่อมีกรอบทิศทาง เป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

3. วิสัยทัศน์

ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

4. พันธกิจ

4.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์แมงมุมให้มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้

4.2 พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน

4.3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายนักจัดการความรู้ (cop's) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

4.4 พัฒนาสำนักงานและสถานศึกษาให้สังกัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. เป้าหมาย

5.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

5.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาของหน่วยงานให้สังกัดพัฒนางานในหน้าที่โดยวิธีการจัดการความรู้

6. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน

6.1 พัฒนารฐานข้อมูลการจัดการความรู้ในเว็บไซต์แมงมุมเพื่อให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างกว้างขวางทั้งถึงครอบคลุมภาระงานหลักสำคัญ

6.2 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเน้นเทคนิคเรื่องเล่าเร้าพลังในการพัฒนางาน

6.3 ส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายนักจัดการความรู้ (cop's) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ที่หลากหลายและต่อเนื่อง

6.4 กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดการความรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนางาน

6. การจัดกลุ่มรูปแบบแนวคิดของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ได้จัดกลุ่มรูปแบบแนวคิดของการจัดการความรู้ ดังนี้

บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2548, หน้า 31-43) จัดกลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

6.1 แนวคิดแบบเจาะจง (prescriptive)

เป็นแนวคิดซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า วงจรความรู้ (knowledge cycle) โดยยกตัวอย่างแบบจำลองเอสอีซีไอ (SECI Model) ของโนนากะ (Nonaka) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และความรู้จากประสบการณ์ (explicit knowledge) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา ดังภาพ 2 การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ

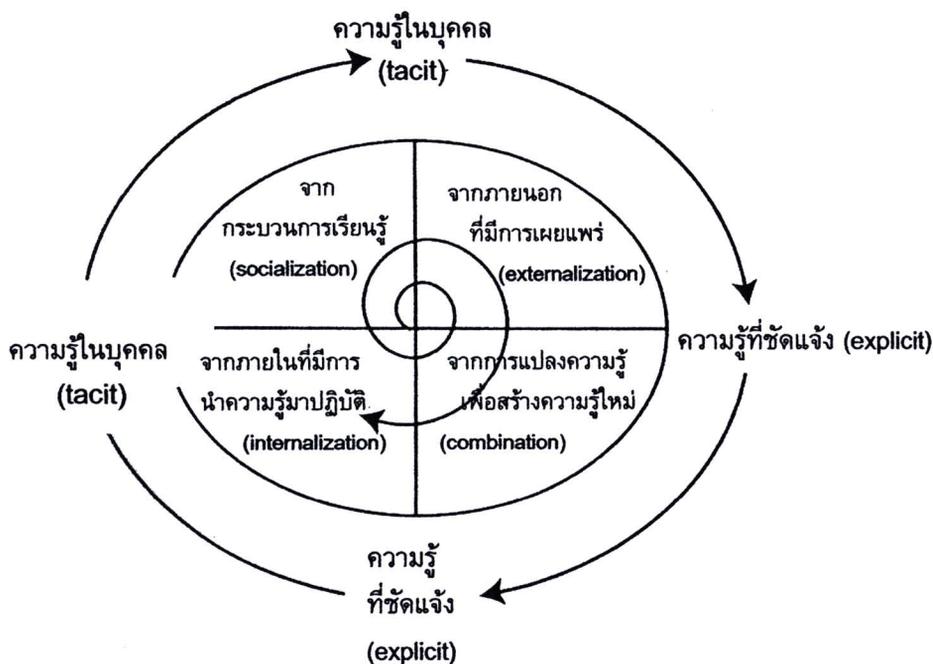
1. การแบ่งปันความรู้ (socialization) เป็นการแบ่งปันจากความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีมเอได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ ๆ จากผู้จัดการทีมบีที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. การสร้างและแบ่งปันความรู้ (externalization) จากความรู้ที่มีอยู่มาเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจากความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่น ผู้จัดการทีมเอ หลังจากเรียนรู้เทคนิคการขายแล้วก็นำมาเขียนเป็นหนังสือ เอกสารหรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ

3. การรวบรวมความรู้ (combination) โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ที่ได้เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ใหม่ ๆ เช่น ผู้จัดการทีมเอ ได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย

แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. การแปลงความรู้ (Internalization) เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดเจน(explicit knowledge) มาเป็นความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น จากผู้จัดการฝ่ายขายที่มีอื่น ๆ เช่น ทีมซี หรือทีมดี ศึกษาเทคนิคการขายจากตำรา หรือคู่มือต่าง ๆ ที่มีอยู่ แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องเทคนิคการขายจนกลายเป็นความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ของตนเองในที่สุด เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด



ภาพ 2 เกลียวความรู้ (knowledge spiral)

ที่มา : (บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปริยวรรณกรรณล้วน, 2548, หน้า 17)

6.2 แนวคิดแบบบรรยาย (descriptive)

เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร เป็นต้น ได้ยกตัวอย่างแนวคิดของ โอเดล (O'Dell, 1999, pp. 34-36) ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ

ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

1.1 การทำให้ลูกค้าประทับใจ

1.2 การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ

1.3 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยมต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผล และพัฒนาบุคลากร

2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.3 โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.4 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัย 4 อย่างข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

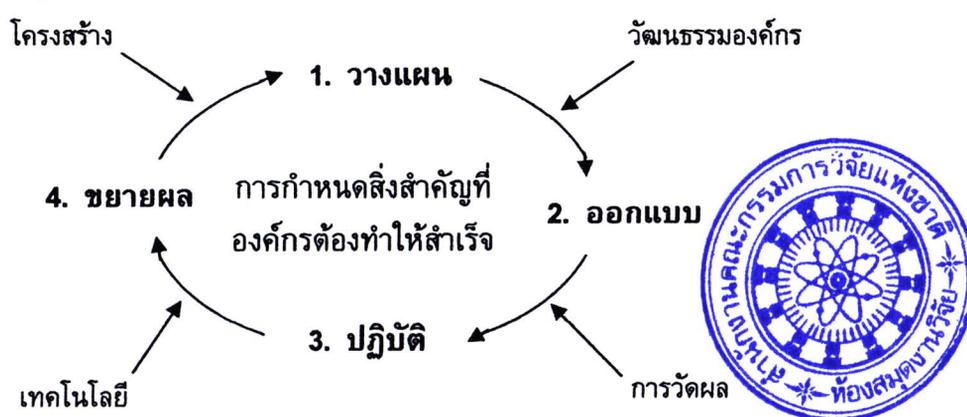
3.1 การวางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

3.2 ออกแบบ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน

3.3 ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

3.4 ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

องค์กรต้องมั่นใจว่าปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังภาพ 3



ภาพ 3 แนวคิดการจัดการความรู้ของโอเดล (O'Dell)

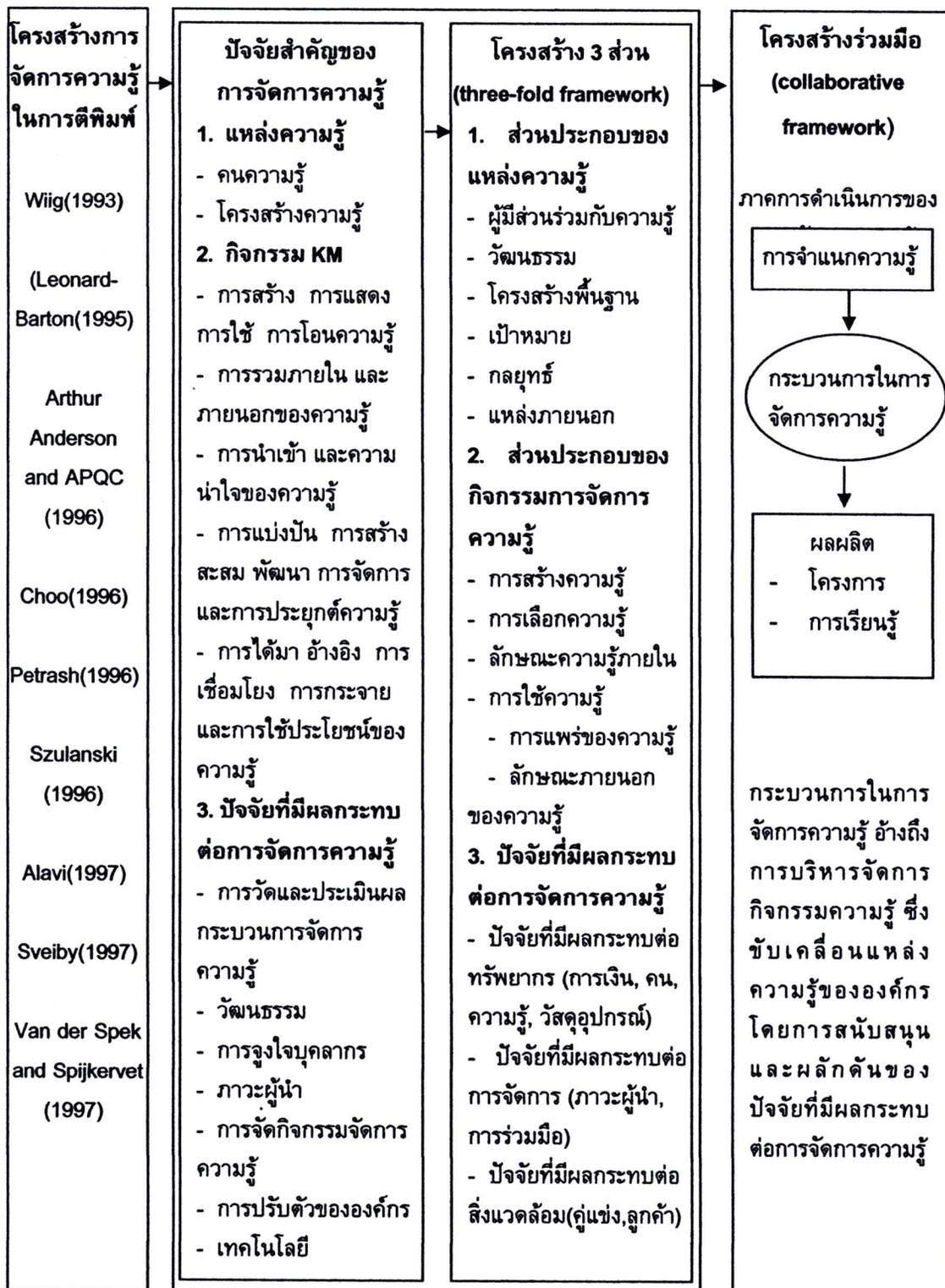
ที่มา : (บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ กรวรรณล้วน, 2548, หน้า 35)

6.3 แนวคิดแบบผสมผสานระหว่างแนวคิดแบบเจาะจง (prescriptive) และแนวคิดแบบบรรยาย (descriptive)

โฮลแซปเปิล, และโฮชิ (Holsapple, & Joshi, 2002, pp. 222-225) กล่าวว่า แนวคิดแบบผสมผสานนี้ ประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย โดยแนวคิดนี้เป็นการนำแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบ มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ องค์ประกอบต่าง ๆ ของทุกแนวคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญของแต่ละแนวคิดมาสังเคราะห์เป็นโครงสร้าง 3 ส่วน (three-fold framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่างคือ

1. แหล่งเรียนรู้ (knowledge resource)
2. กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge activity)
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (knowledge influence)

จากนั้นได้มีการนำโครงสร้าง 3 ส่วน (three-fold framework) ดังกล่าวให้ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ประกอบการขององค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้กว่า 30 คน วิพากษ์วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง จนได้ผลออกมาเป็นโครงสร้างร่วมมือ (collaborative framework) ซึ่งมีส่วนสำคัญที่เพิ่มขึ้นมาคือ กระบวนการในการจัดการความรู้ (the conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์กรต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้การจัดการความรู้จะทำได้มากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร



ภาพ 4 แนวคิดการจัดการความรู้ของโฮลแซปเปิล (Holsapple)

ที่มา : (บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียววรรณ กรรณล้วน, 2548, หน้า 40)

7. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนะ

7.1 ความหมายของทัศนะ

นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า ทัศนะไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พรทิพย์ แฟงสุด (2542, หน้า 5) กล่าวว่าทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล ซึ่งแม้จะแตกต่างกันก็นับว่ามีประโยชน์ เพราะจะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นได้มีโอกาสใช้ดุลพินิจตัดสินใจเลือกวิถีทางแก้ปัญหาได้หลายทางด้วยความสุขุมรอบคอบขึ้น

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 127) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนะไว้ว่าหมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหา หรือดำเนินการเพื่อสร้างหรือพัฒนาโดยตอบสนองต่อความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 185) ได้ให้ความหมายของทัศนะไว้ว่า ทัศนะ หมายถึง การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจ ร่วมจัดการดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่าง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคม หรือประเทศชาติ

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของทัศนะไว้ว่า หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมเป็นเครือข่ายในการพิจารณาและประเมิน ก่อนที่จะตัดสินใจแสดงความคิดเห็น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 502) ได้ให้ความหมายของทัศนะว่า หมายถึง ความคิดเห็น การเห็น เครื่องรู้เห็น สิ่งที่เห็น การแสดง

บุญเลิศ รอดเชื้อ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า ทัศนะ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้วจะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือผูกพันสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

เทอร์สโตน (Thurstone, 1977, p. 77) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนะว่า หมายถึง การแสดงออกทางด้านผลรวมของความโน้มเอียง ความรู้สึกและอคติอาจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในใจมาก่อน หรืออาจจะเป็นความคิด ความเชื่อ หรือการลงความเห็นของมนุษย์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ทัศนะ หมายถึงความคิดเห็น ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ หรือการลงความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ประกอบด้วยเหตุผลของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหาหรือดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้วยการพูด

หรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมเป็นเครือข่ายในการพิจารณาและประเมิน ก่อนที่จะตัดสินใจแสดงความคิดเห็น

7.2 ความสำคัญของทักษะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะอย่างหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 164) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะว่ามี ดังนี้ 1) ทักษะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) ทักษะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา 3) ทักษะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นภายในที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งกาย วาจา และ 4) ทักษะมีสมบัติและลักษณะในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม หรือความรู้สึกต่อวัตถุกลาง ๆ หรืออาจจะเป็นไปในทางบวกและลบ

ศุภกร เสรีรัตน์ (2544, หน้า 164-165) กล่าวว่า ในขณะที่บุคคลหนึ่งมีการพบปะกับบุคคลอื่นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกมาคือทักษะ ซึ่งได้แก่ความเชื่อ ความรู้สึก และรูปแบบของพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

สมคิด จาคุศรีพิทักษ์ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับทักษะว่า การที่องค์กรธุรกิจจะสามารถเลือกหนทางเดินที่สามารถใช้จุดเด่นหรือจุดแข็งเข้าหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ แทนที่จะเลือกหนทางเดินซึ่งองค์การธุรกิจมีจุดอ่อนอยู่สูงมากในทางปฏิบัติ ภายหลังจากการเรียนรู้สภาพแวดล้อม และการประเมินกำลังของตนเององค์การธุรกิจอาจมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางที่จะหาประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจที่เปิดกว้างอยู่ได้ แต่อย่างไรก็ดี หนทางเหล่านี้ อาจถูกกำหนดด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยแรกคือ ทักษะคิค่านิยม ตลอดจนความเชื่อของเจ้าของกิจการหรือผู้นำขององค์การซึ่งจะมีอิทธิพลสูงมากที่จะผลักดันให้องค์การธุรกิจนั้นเลือกหนทางเดินที่สอดคล้องกับทักษะและความเชื่อของผู้นำ และปัจจัยที่สองได้แก่ความตระหนักในข้อจำกัดทางสังคมและกฎระเบียบทางกฎหมาย

ไพรัช อรรถกามานนท์, และมัทนา โชควรวัฒนกร (2546, หน้า 58) กล่าวถึงความสำคัญของทักษะว่า การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และผู้ปกครองในการพัฒนาการศึกษาที่สำคัญ ๆ จะต้องประกอบด้วย

1. ทักษะในการมีส่วนร่วมในฐานะเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียนหรือเป็นแบบเพื่อน ผู้ปกครอง และชุมชนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาคมากกว่าความร่วมมือที่เป็นพิธีการหรือความร่วมมือที่เกิดจากฝ่ายผู้ปกครอง ชุมชนเป็นฝ่ายให้ และโรงเรียนเป็นฝ่ายรับฝ่ายเดียว เป็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เรียนรู้ร่วมกัน

2. ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่เหมาะสม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นตัวของตัวเอง ยอมรับความแตกต่างของบุคคล เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ มากกว่าเป็นแบบทางการ และควรเป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง มีการแลกเปลี่ยนทักษะได้

อย่างเต็มที่ซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกทักษะในการสื่อสาร การยอมรับทัศนะต่าง ๆ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3. การสื่อสารข้อมูลสองทาง ทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพข้อมูลข่าวสารต้องเป็นข้อมูลจริง โปร่งใส มีการใช้การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบ มีความจริงใจ ใช้ภาพที่ง่ายไม่เป็นทางการและมีการสื่อสารที่สม่ำเสมอ

ฟิลด์แมน (Feldman, 1999, pp. 608-609) กล่าวว่า พฤติกรรมจริงที่บุคคลแสดงออกมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับทัศนะของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้นก็ไ้เพราะการที่จะแสดงออกต่อสิ่งเร้ามิใช่ปฏิกิริยาโดยธรรมชาติต่อสิ่งเร้า นั้นเท่านั้น แต่บุคคลนั้นต้องพิจารณาทั้งผลของการปฏิกิริยาตอบโต้ด้วยในขณะเดียวกัน ดังนั้นอุปนิสัยของบุคคลและการคาดผลของการแสดงพฤติกรรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลที่จะมีปฏิกิริยา

สรุปได้ว่า ทัศนะมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ทัศนะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) ทัศนะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา 3) ทัศนะเป็นสิ่งซ่อนเร้นภายในที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งกายและวาจา และ 4) ทัศนะมีสมบัติและลักษณะในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม หรือความรู้สึกต่อวัตถุกลาง ๆ หรืออาจจะเป็นไปในทางบวกและลบ

7.3 วิธีการวัดทัศนะ

จากความหมายและความสำคัญของทัศนะ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการวัดทัศนะอย่างหลากหลายดังนี้

สุชาติ เปาวิมาน (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ในการศึกษาถึงทัศนะส่วนมากจะใช้วิธีแบบวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ การซักถาม สอบถาม บันทึกลง และรวบรวมไว้เป็นข้อมูล ซึ่งเสนอแนะว่าวิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็นก็คือการแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร และจะได้สามารถทำตามข้อคิดเห็นนั้นได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, หน้า 99-100) ได้กล่าวถึงการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นว่าส่วนใหญ่สเกลการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นจะประกอบด้วยข้อความหลายข้อความ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สำหรับวิธีการวัดที่สำคัญได้แก่

1. วิธีลิเคอร์ท สเกล (Likert scale) เป็นวิธีการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมหรือเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือความคิดเห็นที่ต้องการศึกษา ข้อความแต่ละข้อความจะมีทางเลือกตอบได้ 5 ทาง ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับการให้คะแนน กรณีเมื่อคำถามเป็นการวัดในเชิงนิยม (positive) ถ้าตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งจะได้ 5 คะแนน เห็นด้วยได้ 4 คะแนน

ไม่แน่ใจได้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยได้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 1 คะแนน และคำถาม เป็นการวัดในเชิงไม่นิยม (negative) ก็ให้คะแนนกลับกัน

2. วิธีสเกลจัดอันดับ (rating scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นซึ่งให้ ผู้ตอบบอกความมากน้อยของสิ่งที่ต้องการวัด ส่วนมากจะเป็นการวัดความคิดเห็น ทัศนคติ ค่านิยม ระดับความเชื่อ ความมากน้อยของความรู้สึก เป็นต้น ลักษณะของมาตราวัดนี้อยู่ใน มาตราเรียงลำดับ (ordinal scale) คือ เป็นมาตราวัดที่ต่อเนื่อง สามารถเรียงลำดับได้

3. วิธีเทอร์สโตนสเกล (Thurstone scale) เป็นวิธีการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยการสร้างสเกลให้มีช่วงเท่ากันหรือดูเหมือนว่าจะเท่ากันมากกว่าการวัดแบบอื่น ๆ ซึ่ง ในทางปฏิบัติหมายถึง วิธีการให้นำนักหรือในการแบ่งแต่ละข้อความที่ประกอบขึ้นมาเป็นสเกล ข้อความแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักในแต่ละช่วงเท่ากัน

4. วิธีกัทแมนสเกล (Guttman scale) เป็นวิธีการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น ที่เน้นในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของคะแนนและความเป็นมิติเดียวกัน ตลอดจนความสามารถ ในการนำคะแนนมาสร้างเป็นสเกลได้

กาญจนา วัณอายุ (2548, หน้า 185-186) กล่าวว่า แบบมาตราวัดทัศนคติ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดทัศนคติของบุคคลมีอยู่ 3 ชนิดคือ

1. วิธีของลิเคิร์ต (Likert scale) เป็นแบบวัดทัศนคติที่กำหนดเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และกำหนดค่าเป็นตัวเลข 5 4 3 2 1 ในกรณีที่ แบบมาตราวัดเป็นเชิงบวก หรือ 1 2 3 4 5 ตามลำดับ ในกรณีที่แบบมาตราวัดเป็นเชิงลบ

2. วิธีของออสกูต (semantic differential scale) เป็นแบบวัดที่ใช้คำคุณศัพท์ ในการอธิบายคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านประเมินค่า เช่น ดี-เลว ฉลาด-โง่ ใจดี-ใจร้าย ร้อย-เย็น ด้านความตักยภาพ เช่น อดทน-อ่อนแอ นุ่มนวล-แข็งกระด้าง ด้านกิจกรรม เช่น คล่องแคล่ว-เฉื่อยชา ร่าเริง-ซึมเศร้า

3. วิธีของเทอร์สโตน (Thurstone) เป็นมาตราวัดทัศนคติที่กำหนดช่วง 11 ช่วง หลักของการวัดต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้อื่นเป็นผู้ตัดสิน เพื่อให้ได้ผลสรุปเป็นค่าประจำข้อ ในแต่ละข้อซึ่งมีช่วงห่างเท่ากัน

จากวิธีการวัดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า วิธีการวัดมีหลายวิธีซึ่ง เหมาะสมกับงานวิจัยแต่ละรูปแบบ ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยที่จะเลือกวิธีการวัดที่เหมาะสมกับงานวิจัย ของตนเอง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) เนื่องจากเป็นการ วัดทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ว่ามีทัศนคติต่อการจัดการความรู้ด้าน คน กระบวนการ และเทคโนโลยีอย่างไร

แนวคิด หลักการ และรูปแบบของการจัดการความรู้

1. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้แบบปลาทู (Tuna Model)

ประพนธ์ ผาสุกยิด (2547, หน้า 20) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยได้อุปมาว่าการจัดการความรู้เป็นปลาหนึ่งตัว ในที่นี้ใช้ปลาทูเพราะมีอยู่ตามตลาดทั่วไป หาซื้อง่าย ซึ่งเหมือนกับการจัดการความรู้ (knowledge management : KM) ที่ทำได้ทุกที่ทุกเวลา เรียกว่า แบบจำลองปลาทู (Tuna Model) และคำนึงถึงหลักการบริหารองค์กรที่ดีนั้นต้องอาศัยทิศทางการดำเนินการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ จากหลักการดังกล่าวจึงได้แบ่งปลาทูออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนหัวปลา (knowledge vision : KV) ก็คือวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นส่วนที่ผู้ใช้การจัดการความรู้ต้องกำหนดประเด็นที่สนใจที่จะนำมาจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร เพราะถ้าไปหยิบประเด็นที่ไม่สนองต่อเป้าหมายทิศทางขององค์กรก็แสดงว่าปลาตัวนี้กำลังว่ายหลงทิศทาง ดังนั้นส่วนหัวปลานี้ จึงเป็นส่วนเริ่มต้นเพื่อสร้างความชัดเจนและเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของกลุ่มแกนนำที่จะดำเนินการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ส่วนตัวปลา (knowledge sharing : KS) คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นส่วนที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ในหลายองค์กร ผู้ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรต้องให้ความสำคัญแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำได้ไม่ง่าย เพราะการที่คนจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองออกมาให้กับผู้อื่นนั้น จะต้องอาศัยความผูกพัน เริ่มจากบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความสนิทและไว้วางใจกัน กระบวนการในส่วนนี้จะต้องเริ่มต้นที่การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกันก่อนเป็นลำดับแรก โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องเป็นบรรยากาศในแบบที่สบาย ๆ ให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด ไม่เป็นทางการ กลุ่มที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ควรเป็นกลุ่มขนาดใหญ่มาก ไม่นั่งโต๊ะที่เป็นทางการเช่นเดียวกับในห้องประชุม และควรจะใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) โดยให้ผลัดกันเล่าความสำเร็จ ความภูมิใจ ในประเด็นที่ได้เลือกกันไว้ (หัวปลา) เป็นการเล่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าเป็นความสำเร็จต้องเล่าให้ละเอียดว่าเป็นเพราะอะไรจึงทำให้ได้รับผลสำเร็จหรือถ้าเป็นปัญหาก็ต้องบอกด้วยว่าแล้วในท้ายที่สุดนั้นสามารถก้าวข้ามปัญหาไปได้อย่างไร ต้องทำให้เป็นเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่แท้จริง ผู้ที่เข้าร่วมวงจะต้องเป็นผู้ที่ทำการกิจกรรมนั้น ๆ จึงจะสามารถแลกเปลี่ยนและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อผู้ฟังสามารถเปิดรับฟังได้อย่างไม่มีข้อจำกัดจะต้องเป็นการฟังอย่างไม่มีอคติ ยิ่งถ้าผู้ฟังมีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ และมีการคิดเชิงระบบ (systems thinking) ด้วยแล้ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นก็จะเป็น

ประโยชน์อย่างมาก ดังนั้น ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แฝงอยู่กับการทำงานนี้ บุคลากรภายในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในสภาพจิตทั้ง 3 ระดับ คือระดับมีสติรู้สำนึก ระดับจิตใต้สำนึก และระดับจิตเหนือสำนึกอย่างซับซ้อน โดยที่จิตของสมาชิกทุกคนมีอิสระในการคิด การตีความตามพื้นฐานของแต่ละคน

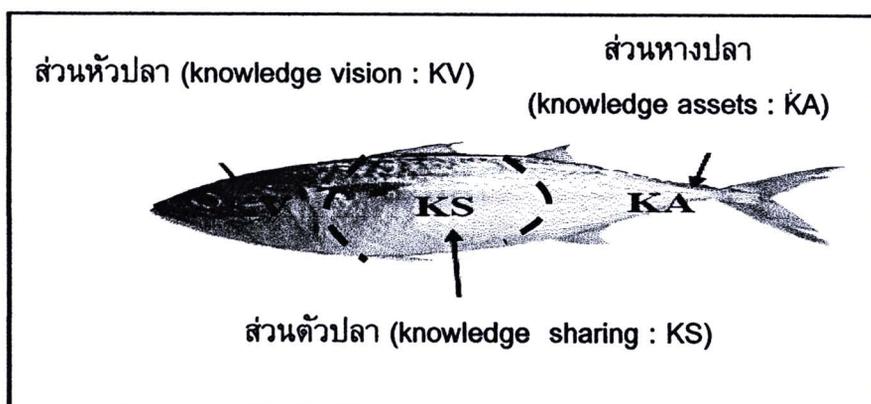
3. ส่วนหางปลา (knowledge assets : KA) เป็นส่วนที่เป็นคลังความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมาจากการสกัดความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ของบุคลากรในองค์กร หรือจากการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์จากความรู้ในตัวบุคคล (explicit knowledge) สำหรับสิ่งที่นำมาใส่ไว้ในคลังความรู้นี้ก็มิได้หลายรูปแบบ แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นการบันทึกในลักษณะที่เป็นเรื่องเล่าหรือคำพูดที่เร้าใจ เพื่อให้ผู้อ่านได้เกิดความเข้าใจ หรือเกิดแรงบันดาลใจ ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่เป็นความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge)

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถอดบทเรียน สรุปออกมาเป็นประเด็น เป็นคำแนะนำ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่อ้างอิงถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในเอกสารหรืออ้างถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการในเรื่องนั้น ๆ

ในสังคมไทยมีการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ตามธรรมชาติโดยไม่รู้ตัวอยู่เป็นจำนวนมาก คือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน แต่มักจะละเลยการจดบันทึกความรู้ปฏิบัติสำหรับไว้ใช้งานและยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง และต้องไม่ลืมว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ก็คือการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกระทำเกิดขึ้น หากการจัดการความรู้ไม่ได้นำไปสู่การเพิ่มคุณค่าใดๆ สิ่งที่ทำไปทั้งหมดก็ต้องถือว่าไร้ค่าอย่างน่าเสียดาย



ภาพ 5 แบบจำลองปลาทู (Tuna Model)

ที่มา : (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, หน้า 66)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบบปลาหู ได้อุปมาว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นปลาหู และได้แบ่งปลาหู ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนหัวปลา (knowledge vision : KV) คือวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ 2) ส่วนตัวปลา (knowledge sharing : KS) คือการแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) ส่วนหางปลา (knowledge assets : KA) เป็นส่วนที่เป็นคลังความรู้ขององค์กร

2. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้แบบซีร็อก (Xerox Model)

เจนเนตร มณีนาค, และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 68) กล่าวว่า การจัดการความรู้แบบซีร็อก (Xerox Model) หรือเรียกว่าการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทย เป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีแนวคิดว่าการบริหารความรู้เกี่ยวข้องกับ การโต้ตอบกันและกัน ซึ่งมีผลต่อการส่งเสริมให้คนในองค์กรพูดไปในทิศทางเดียวกัน หลักการสำคัญของแนวคิดนี้คือ การที่คนในองค์กรมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน แม้จะอยู่ในสาขาที่ต่างกันก็สามารถจะส่งเสริมต่อบุคคลไปสู่การสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานของการทำงานบนระบบเครือข่ายได้

ยุวดี เกตุสัมพันธ์ (2546, หน้า 58) แบ่งแนวคิดการจัดการความรู้แบบซีร็อกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ในกรณีองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ และต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ลองผิดลองถูก มีการนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

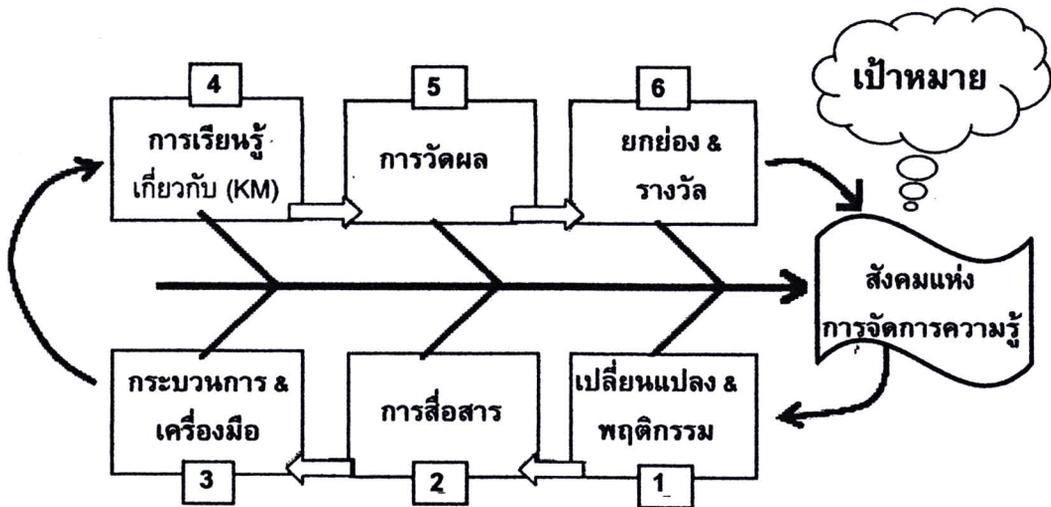
2. การสื่อสาร (communication) ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง ได้แก่ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) สามารถเลือกได้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบท เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง หรือในพื้นที่เสมือน

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning) เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกลุ่มเป้าหมายตามความจำเป็น และต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองด้วย

5. การวัดผล (measurements) จะเป็นไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ในระยะเริ่มแรกอาจวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำระยะต่อมาอาจวัดผลจากปัจจัยส่งออก และในท้ายที่สุดอาจวัดผลจากผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติจัดการความรู้

6. การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (recognition and rewards) ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในระยะแรกของการปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน อย่างไรก็ตามในท้ายที่สุดจะต้องชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้นั้นจะอยู่แก่ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง



ภาพ 6 แบบจำลองซีร็อก (Xerox Model)

ที่มา : (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, หน้า 62)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบบซีร็อก (Xerox Model) เน้นในเรื่องคนในองค์กรมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน คิดและพูดไปในทิศทางเดียวกันแม้จะอยู่ในสาขาที่ต่างกัน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

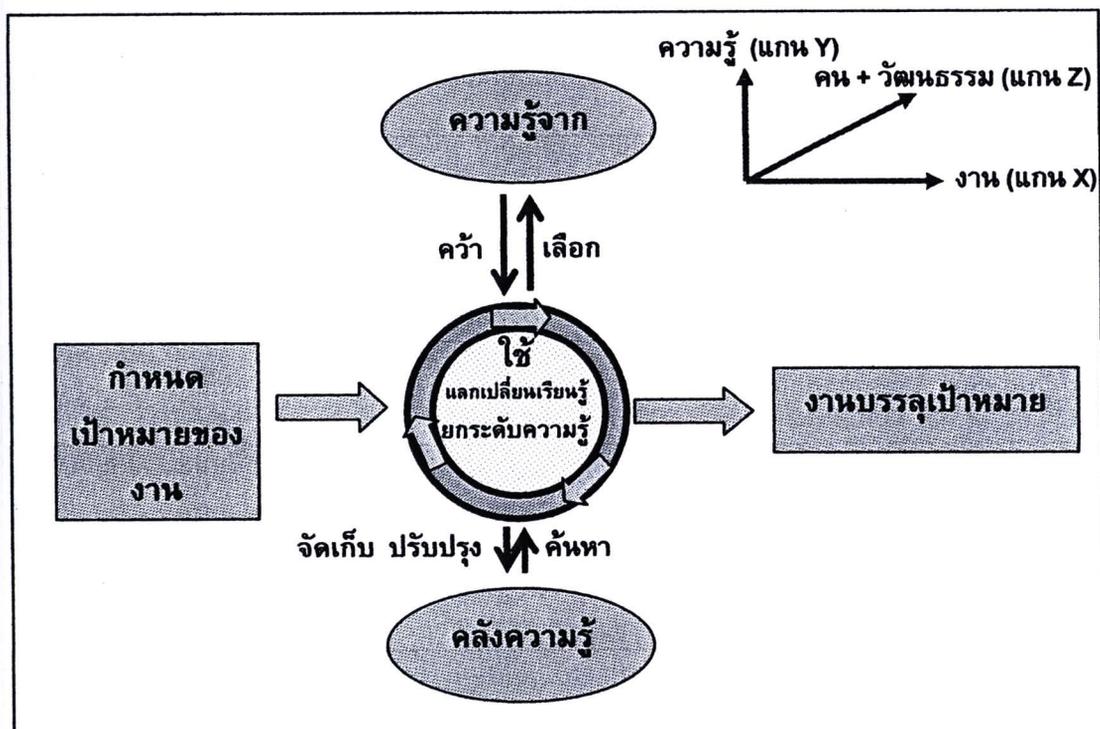
3. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้แบบคว่ำ-ควัก (Capture-Track Model)

โคลินสัน, และพาร์เซลล์ (Collison, & Parcell, 2003, p. 224) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้แบบคว่ำ-ควัก ว่าเป็นการแสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในลักษณะแกนสามแกน ซึ่งใช้แทนมิติทั้งสาม ได้แก่

มิติที่ 1 (แกนที่แสดงความกว้างถึงแกน X) เป็นมิติที่การจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ถ้าที่ใดก็ตามรู้สึกว่าจัดการความรู้ไม่ได้ช่วยให้งานดีขึ้นแต่เป็นการเพิ่มภาระงาน แสดงว่าใช้การจัดการความรู้ผิดทาง

มิติที่ 2 (แกนที่แสดงความสูงถึงแกน Y) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้

มิติที่ 3 (แกนที่แสดงความลึกถึงแกน Z) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและวัฒนธรรมองค์กร



ภาพ 7 แบบจำลองคว่ำ-ควัก (Capture-Track Model)

ที่มา : (Collison, & Parcell, 2003, p. 224)

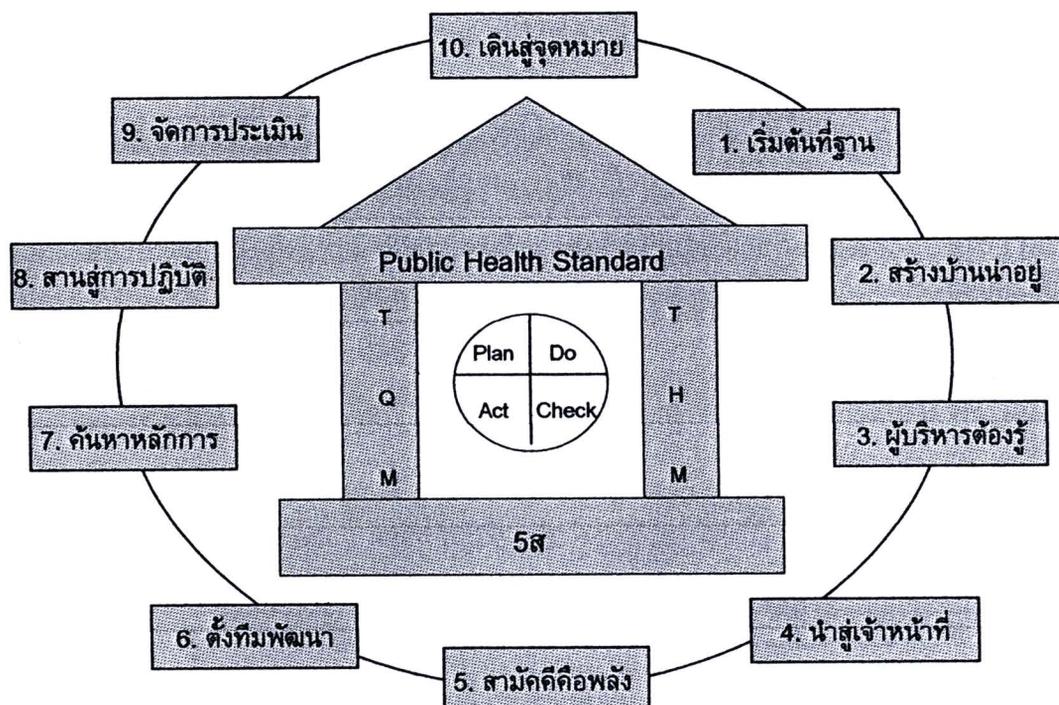
ในแบบจำลองนี้ ตรงกลางภาพจะเป็นวงกลม ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญค่อนข้างมาก เพราะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นวงจรการใช้ความรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการยกระดับของความรู้ (knowledge leverage) เมื่อวงจรนี้มีการจัดการมันก็จะหมุนไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีผลทำให้ผู้ใช้ความรู้ อาจต้องหาความรู้มาเพิ่มเติม ซึ่งก็คือจุดที่ไปเชื่อมต่อกับมิติที่ 2 ที่เป็นเรื่องของความรู้ โดยความรู้ที่กำลังหานั้นมีอยู่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การหาและคว่ำเอาความรู้จากภายนอกมาใช้ จำเป็นจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง ต้องมีการเลือกตรวจสอบ อีกทั้งต้องนำมาดัดแปลงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ด้วย สำหรับตัวคลังความรู้ภายในองค์กรเองที่ต้องควักออกมา ก็ถือว่าเป็นแหล่งที่มีความสำคัญที่มักจะถูกมองข้ามอยู่เสมอ สำหรับมิติที่ 3 ซึ่งเป็นมิติทางความลึกนั้นคือคนและวัฒนธรรมองค์กร คนมีบทบาทเป็นผู้สร้างและผู้ใช้ความรู้ และถ้ามองออกไปในภาพกว้างเชิงองค์กร ก็เห็นว่าองค์กรนั้นประกอบมาจากคนหลาย ๆ คน วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตของคนในองค์กร และปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ 1) เวลา 2) ใจ 3) พื้นที่หรือเวที และ 4) เทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนและมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

4. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้แบบบ้านสร้างสุข (Public Health Standard Model)

ชาตรี เจริญศิริ, และคนอื่น ๆ (2547, หน้า 62-63) กล่าวว่า การจัดการความรู้แบบบ้านสร้างสุข (Public Health Standard Model) ของโรงพยาบาลบ้านตาก อ.ตากออก จ.ตาก เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็กที่มีการใช้การจัดการความรู้มาบูรณาการเป็นเวลา 8 ปี แบบยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้ โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่น ๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลบ้านตาก เพื่อไปสู่การพัฒนาคุณภาพในทุกด้าน โดยมุ่งเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้ ซึ่งเส้นทางแห่งการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ก็คือเส้นทางแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความเกี่ยวข้องข้องกับการจัดการความรู้ดังนี้

1. เริ่มต้นที่ฐาน : โดยใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพและการมีสุขภาพดี ทำงาน ๆ เน้นแนวคิดมากกว่ารูปแบบทำอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ
2. สร้างบ้านน่าอยู่ : ต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้เป็นเหมือนบ้านรู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม ซึ่งทำให้ได้ใจ และมีความมุ่งมั่นผูกพันได้ง่าย
3. ผู้บริหารต้องรู้ : เป็นผู้นำที่ต้องนำองค์กรในผู้บริหารทุกระดับสามารถสร้างภาพของโรงพยาบาลในด้านต่าง ๆ ให้เห็นชัดได้ในสายตาเจ้าหน้าที่ ทำเป็นแบบอย่างได้
4. นำสู่เจ้าหน้าที่ : มีการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ หัวหน้าหน่วยงานทุกคนนำไปถ่ายทอดในฝ่ายตนเอง ดังนั้นเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับจะได้มีส่วนร่วมทำให้เขาเห็นความสำคัญและเกิดความมุ่งมั่น
5. สามัคคีคือพลัง : เป็นการสร้างทีม กิจกรรมที่เน้นการสอดแทรกไปกับการทำงานประจำ
6. ตั้งทีมพัฒนา : ใช้หลัก 3 ประสาน คือ มีทีมนำ ทีมหนุน ทีมทำ นำคณะกรรมการคุณภาพทุกประเภทจัดให้เป็นทีมเดียวกันในการตั้งคณะกรรมการ
7. ค้นหาหลักการ : บอกให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้ เพื่อให้อยากทำและรู้สึกว่า การดำเนินการนั้นไม่ยาก และให้คำนึงถึงแก่นแท้หรือหัวใจสำคัญคือลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง เน้นการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และนำเอาหลักการคุณภาพมาใช้ในลักษณะการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด
8. สานสู่การปฏิบัติ : ปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้โดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของตนเอง.
9. จัดการประเมิน : เพื่อดูว่าที่ทำไปนั้นได้ผลโดยมีการประเมินหลายแบบ

10. เติบสุ่จุดหมาย : เมื่อบรรลุจุดหมายจะทำให้ชาวบ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดี
โรงพยาบาลอยู่ได้ และคนทำงานมีสุข



ภาพ 8 แบบจำลองบ้านสร้างสุข (Public Health Standard Model)

ที่มา : (ชาติรี เจริญศิริ และคนอื่น ๆ, 2547, หน้า 62)

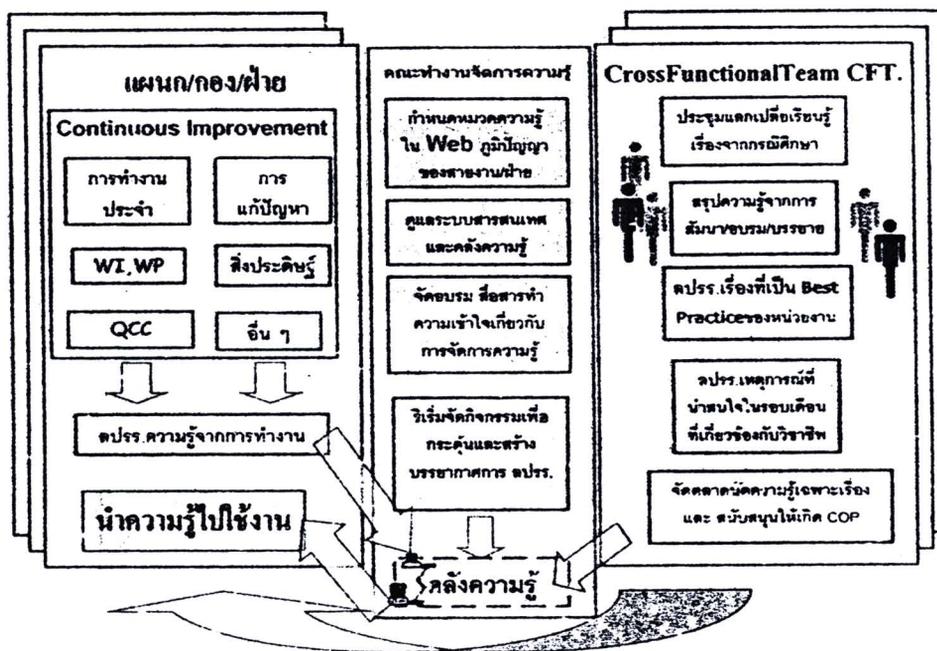
ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ทางโรงพยาบาลบ้านตากมีความเห็นว่าจะต้องสามารถขับเคลื่อนได้ทั้งองค์กรโดยผ่านการขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ที่มีการคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยงสนับสนุนกันโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ทางการบริหารและทางการพัฒนาคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง ถูกที่ และถูกเวลา

5. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (KM Maemoh Model)

พินิจ นิลกันทะ (2552, พฤษภาคม 31) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ว่าเป็นแนวคิดที่ได้ผ่านการลองผิดลองถูกนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ ในที่สุดจึงได้พัฒนารอบวิธีคิดที่ผ่านการทดลองโดยปฏิบัติจริง และให้ความสำคัญกับระบบนิเวศความรู้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คน กระบวนการ เทคโนโลยี และเนื้อหา

คน และกระบวนการ ได้มีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ออกแบบให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และบริบทของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งกระบวนการหลักที่มีผลต่อความสำเร็จมาก คือ คณะทำงานสาขาวิชาชีพ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 7 คณะ ได้แก่ 1) งานบำรุงรักษาหม้อน้ำ 2) งานบำรุงรักษากังหัน 3) งานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า 4) งานบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องมือวัด 5) งานบำรุงรักษาระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 6) งานเดินเครื่องโรงไฟฟ้า 7) งานเดินเครื่องระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ โดยมีการทดลองการจัดการความรู้ทุกเดือนสลับหมุนเวียนให้เจ้าหน้าที่ทุกวิชาชีพ และทุกโรงไฟฟ้าย่อยได้เข้าร่วมกระบวนการ นอกจากนี้ยังมีแกนนำทำหน้าที่รับผิดชอบอำนวยความสะดวกในการจัดทดสอบและประสานงานโดยภาพรวม

เทคโนโลยี และเนื้อหา โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการจัดการความรู้และการทำงานของหน่วยต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้ได้ง่ายขึ้นและใช้เป็นเครื่องมือเรียนรู้พัฒนางานของตนได้เป็นอย่างดี



ภาพ 9 แบบจำลองของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (KM Maemoh Model)

ที่มา : (พินิจ นิลกัณหะ, 2552, พฤษภาคม 31)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบบโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (KM Maemoh Model) มีความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คน กระบวนการ เทคโนโลยี และเนื้อหา ซึ่งออกแบบ



ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และบริบทของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ โดยคนและกระบวนการที่
หน้าที่ขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละวิชาชีพ ส่วนเทคโนโลยี และเนื้อหา
โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้พัฒนาให้รองรับการจัดการความรู้และการทำงานของหน่วยต่างๆ เพื่อให้
พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้ได้ง่ายขึ้นและใช้เป็นเครื่องมือเรียนรู้พัฒนา
ของตนได้เป็นอย่างดี

6. แนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท นก พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (KM NOK Model)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550, หน้า 98-99) ได้กล่าวถึง การ
จัดการความรู้ของบริษัท นก พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับ
คนเป็นลำดับต้น เพื่อทำให้คนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ก่อนจึงจะสามารถเคลื่อนไปสู่ก้าว
ต่อไปได้ คุณลักษณะที่ว่าได้แก่ การเปิดใจ(open mind) มีทัศนคติที่ดี (good attitude) และ
เรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) นอกจากนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะใน
ประเด็นของคนจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศความรู้ (knowledge environment : KE) ให้ค่อย ๆ
ปรับพฤติกรรมการเรียนรู้ และคุ้นเคยกับบรรยากาศเสียก่อน เช่น สนับสนุนให้พนักงานได้ไป
ร่วมที่วิจัยจากสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นแล้วกลับมาถ่ายทอดประสบการณ์ดี ๆ เหล่านั้น

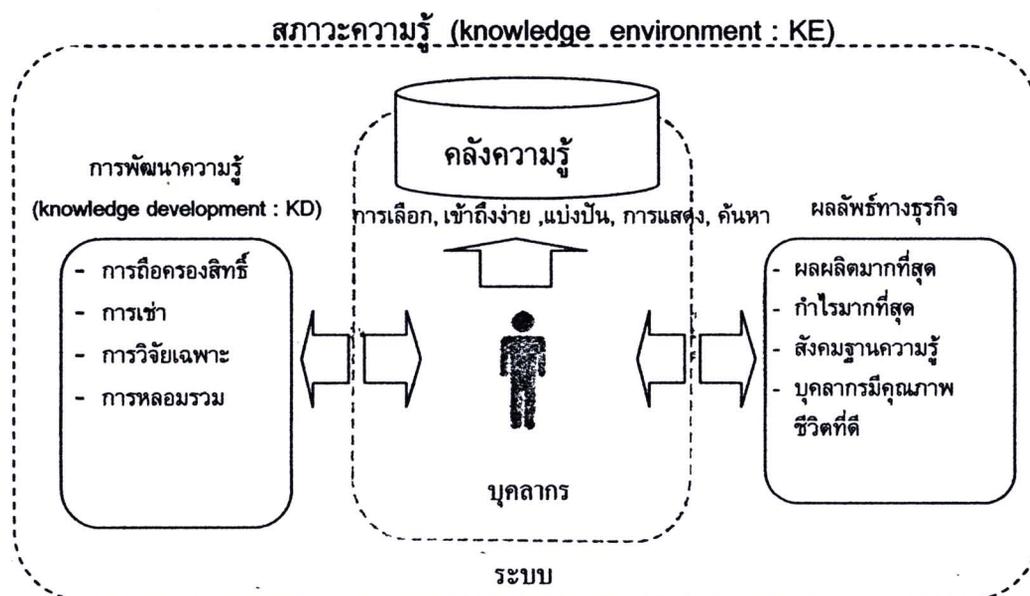
บริษัทให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาความรู้ (knowledge development : KD)
ได้เลือกแนวทางของ ดาเวนพอร์ท, และพรูแซค (Davenport, & Prusak, 1999, p. 55) มา
ประยุกต์ใช้กับบริษัท ซึ่งแนวทางดังกล่าวประกอบด้วย

1. การถือครองสิทธิ์ (acquisition) มุ่งไปที่เรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีด้านแม่พิมพ์
ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ
2. การเช่า (rental) เน้นเรื่องการใช้ที่ปรึกษาและผู้ชำนาญการพิเศษมาร่วมพัฒนา
ระบบผลิตและระบบการถ่ายทอดความรู้
3. งานวิจัยเฉพาะ (dedicated resources) เน้นเรื่องการวิจัยและพัฒนา ซึ่งอาจ
นำแนวคิดของบุคคลอื่นมาพัฒนาต่อยอด เป็นทางเลือกในการพัฒนางานที่ไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้น
ใหม่
4. การหลอมรวม (fusion) ความรู้หลาย ๆ เรื่องของการพัฒนางาน พัฒนาคน
พัฒนาองค์กรมาอยู่ช่องทางเดียว

ความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ รวมไปถึงข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกบันทึกลงไป
ในระบบสมาร์ต ซิสเต็ม (smart system) หรือคลังความรู้ ซึ่งการออกแบบโครงสร้างระบบ
ดังกล่าวจะคำนึงถึงประเด็นดังนี้

1. การเลือก (select) เป็นวิธีการเลือกเก็บสิ่งที่คิดว่านำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
เท่านั้น
2. การเข้าถึงง่าย (simplify) คนรู้สึกว่าการเข้าถึงได้ง่าย ใช้งาน รวดเร็ว

3. การแบ่งปัน (share) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การแสดง (show) ให้ทุกคนทั่วทั้งองค์กรต้องเข้าถึง และเข้าไปเรียนรู้สิ่งดี ๆ ที่เกิดจากฝีมือของเพื่อนร่วมงานได้ง่ายและเป็นการให้รางวัล
5. การค้นหา (search) ซึ่งได้ตั้งตัวชีวิตความเร็วในการเข้าถึงข้อมูล



ภาพ 10 แบบจำลองของบริษัท นก พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
(KM NOK Model)

ที่มา : (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, หน้า 98)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ของบริษัท นก พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (KM NOK Model) ให้ความสำคัญกับคน เพื่อทำให้คนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ การเปิดใจ(open mind) มีทัศนคติที่ดี (good attitude) เรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) และสร้างสภาวะความรู้ (knowledge environment : KE) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญด้านการพัฒนาความรู้ (knowledge development : KD) ที่ต้องมีกระบวนการ ได้แก่ การเลือก (select) การเข้าถึงง่าย (simplify) การแบ่งปัน (share) การแสดง (show) และการค้นหา (search)

7. แนวคิด หลักการและรูปแบบการจัดการความรู้แบบยึดองค์ประกอบ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 17-21) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการจัดการความรู้ว่าจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเกิดการผสมผสานการทำงานระหว่าง คน กระบวนการ และ เทคโนโลยี โดยทั้ง 3 ส่วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จึงได้สร้างรูปแบบการจัดการความรู้แบบยึดองค์ประกอบ โดยแบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคน 2) ด้านกระบวนการ และ 3) ด้านเทคโนโลยี

1. ด้านคน กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพการณ์ การจัดการความรู้ จึงต้องใช้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ รวมถึงนำความรู้นั้นๆ ไปใช้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานไปพร้อมกัน

องค์กรประกอบด้านคนในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ 3) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ 4) ผู้จัดบันทึก 5) ผู้ประสานงาน และ 6) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ผู้อำนวยการโรงเรียน (chief knowledge officer : CKO) ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ร่วมกับผู้อำนวยการความสะดวในการความรู้ จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในหลายระดับให้ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้เป็นเจ้าของ ทำให้การจัดการความรู้ในส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติของสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ทุกคนในสถานศึกษาได้เป็นผู้นำในการพัฒนาวิธีการทำงานในหน้าที่ของตน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปันความรู้ หาวิธีทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางกลุ่มงานของสถานศึกษาไปยังส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษาด้วย

2) ผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ หน้าที่หลักคือส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เชื่อมโยงคนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมโยงระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

3) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ (knowledge practitioner) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของกิจกรรมทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่าผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้เป็นผู้ร่วมกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน แล้วดำเนินการค้นหาความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

4) ผู้จัดบันทึก (note taker) คือผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ เช่น ตลาดนัดความรู้ มหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวรในกิจกรรมของกลุ่ม

5) ผู้ประสานงาน (network manager) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างสถานศึกษาหรือกลุ่มงาน

6) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (it wizard) ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ของสถานศึกษา หรือของเครือข่ายสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจทำงานเป็นทีม หรือทำงานคนเดียวก็ได้ หากงานนั้นไม่ซับซ้อน

2. ด้านกระบวนการ กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง

องค์ประกอบด้านกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ คือการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ยิ่งขึ้นไป แบ่งได้เป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ 2) ค้นหาความรู้ 3) สร้างความรู้ 4) ประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ให้เป็นระบบ 5) การเข้าถึงความรู้และเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 7) การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นคลังความรู้ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร 9) การวัดผลติดตามและตรวจสอบการจัดการความรู้ และ 10) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย (desired state) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

2) การค้นหาความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี

3) การสร้างความรู้จากครูดั้งเดิมที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดี กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) จากครูดั้งเดิมหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (explicit knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นต้องจัดบรรยากาศให้ครูดั้งเดิมมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ

4) ประมวลผลหรือกลั่นกรอง(refine) ความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่นซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำราแล้วจึงกลั่นกรองความรู้ให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน

กันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ

5) การเข้าถึงความรู้และเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) เป็นการนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้วนำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าวเพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ ได้รับรู้หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

6) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

7) การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นคลังความรู้ (knowledge assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

8) การเรียนรู้ของบุคลากร หลังจากมีการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา พัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ของสถานศึกษาที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด

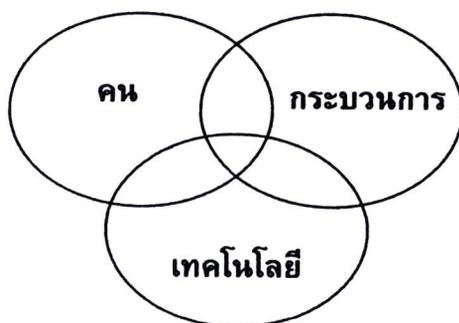
9) การวัดผลติดตามและตรวจสอบการจัดการความรู้ การวัดผลของการจัดการความรู้เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (recognition and rewards) ซึ่งถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการจัดการความรู้

3. ด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้

เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการค้นหา จัดเก็บ รวบรวมความรู้ต่าง ๆ จัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูล 2) อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอามาต่อกับคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยให้การดำเนินการด้านเอกสารสะดวกขึ้น 3) เทคโนโลยีที่สนับสนุนหรือมีรูปแบบเฉพาะที่ใช้งานร่วมกันขององค์กร โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ 4) วัฒนธรรมขององค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการค้นหา จัดเก็บ รวบรวมความรู้ต่าง ๆ จัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูล เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอามาต่อกับคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยให้การดำเนินการด้านเอกสารสะดวกขึ้น
- 3) เทคโนโลยีที่สนับสนุน หรือมีรูปแบบเฉพาะที่ใช้งานร่วมกันขององค์กร โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ มีระบบและฐานข้อมูลที่สามารถใช้งานร่วมกันได้ เป็นระบบเครือข่ายให้กลุ่มคนภายในหน่วยงานติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก
- 4) วัฒนธรรมขององค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน



ภาพ 11 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
ที่มา : (น้ำทิพย์ วิชาวิน, 2547, หน้า 18)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบบยี่ดองค์ประกอบของน้ำทิพย์ วิชาวิน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคน ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อนำทั้ง 3 ด้าน มาผสมผสานการทำงานจะก่อให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากแนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่รูปแบบการจัดการความรู้จะมีการสร้างหรือประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เช่น รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ รูปแบบการจัดการความรู้แบบบ้านสร้างสุขของโรงพยาบาลบ้านตาก รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท นก พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น ส่วนรูปแบบการจัดการความรู้แบบยี่ดองค์ประกอบของน้ำทิพย์ วิชาวิน ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภายในองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคน 2) ด้านกระบวนการ และ 3) ด้านเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้เกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งที่ทุก ๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญอยู่แล้ว จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบการจัดการความรู้แบบยี่ดองค์ประกอบมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

วงจรถีดีซีเอ (PDCA)

1. ความหมายของวงจรถีดีซีเอ (PDCA)

มีผู้นักวิชาการได้ให้ความหมายของวงจรถีดีซีเอ (PDCA) ไว้ดังนี้

ชนิกานต์ เขียรสุตร (2551, มีนาคม 12) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินงาน

พัชรี อินทร์อำนาจ (2553, กันยายน 21) กล่าวว่า พีดีซีเอ (PDCA) มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่ plan (วางแผน) do (ปฏิบัติ) check (ตรวจสอบ) act (ดำเนินการให้เหมาะสม)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553, กันยายน 21) กล่าวว่า วงจรถีดีซีเอ (PDCA) มาจากคำภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ วางแผน (P-plan) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านบุคคล เครื่องมืองบประมาณ ปฏิบัติ (D-do) โดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ (C-check) เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผน และดำเนินการให้เหมาะสม (A-act) หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุงให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป

จินตนา ศิริวิวัฒน์โชค (2549, มิถุนายน 8) กล่าวว่า วงจรถีดีซีเอ (PDCA) คือวงจรของการบริหารจัดการ หรือมาตรฐานการทำงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดงานคุณภาพ นับเป็นการประกันคุณภาพการทำงานการบริหารคุณภาพ ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

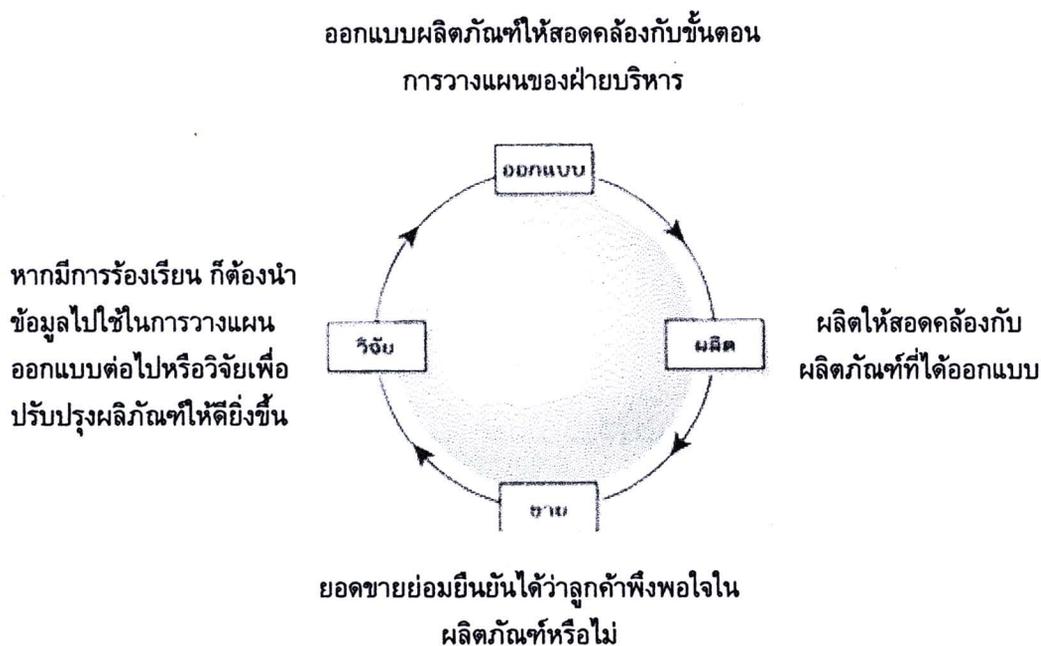
สรุปได้ว่า วงจรถีดีซีเอ (PDCA) เป็นวงจรของการบริหารจัดการการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม

2. แนวคิดเกี่ยวกับวงจรถีดีซีเอ (PDCA)

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวงจรถีดีซีเอ (PDCA) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชนิกานต์ เขียรสุตร (2551, มีนาคม 12) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับวงจรถีดีซีเอ (PDCA) ว่าเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักสถิติชื่อว่า วอลเตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ซึ่งได้พัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ วงจรชิวฮาร์ต (Shewhart) จนกระทั่งราวทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่กว้างขวางขึ้นโดย เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) ปรมาจารย์ทางด้านกา

บริหารคุณภาพ หลายคนจึงเรียกวงจรนี้ว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming) เมื่อเริ่มแรกของ วงจรเดมมิ่ง (Deming) ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ฝ่ายนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด

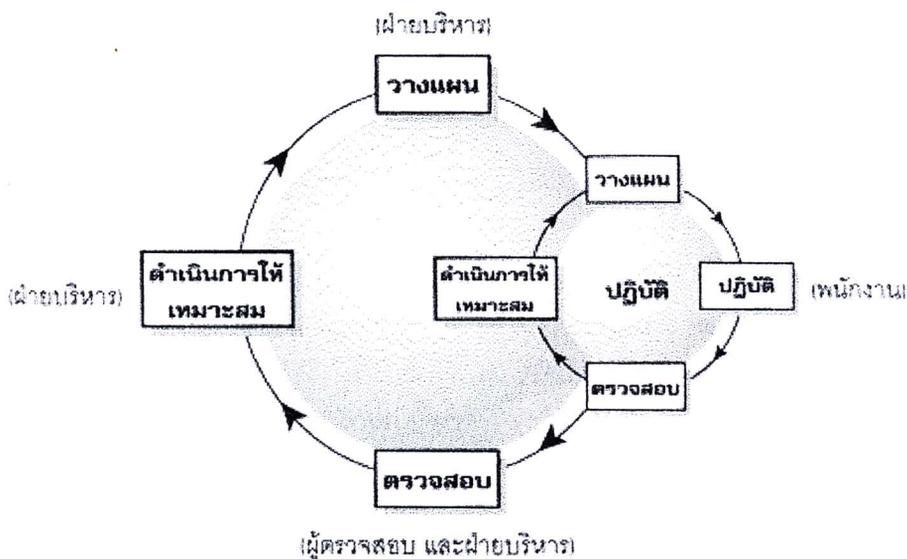


ภาพ 12 วงจรพีดีซีเอ (PDCA) ในยุคแรก

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับกับวงจรเดมมิ่ง (Deming) ได้ถูกดัดแปลงให้เข้ากับวงจรกิจกรรมบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบและขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (ซึ่งในระยะเริ่มแรกหมายถึงการปรับปรุงแก้ไข) แต่ยังไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ เพราะแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายก็จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าค่อนข้างแข็งกระด้าง นอกจากผู้บริหารจะไม่ประเมินศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแล้ว ยังขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในเรื่องของการประสานงานภายใน

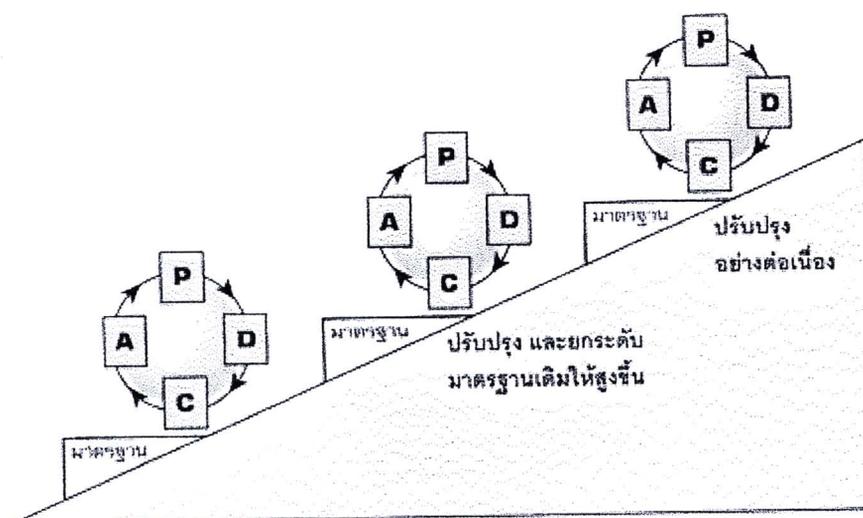
หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม วงจรเดมมิง(Deming) ได้พัฒนาไปในทิศทางที่นุ่มนวลขึ้นในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ให้ความสำคัญกับพื้นฐานการบริหารงาน 2 อย่าง นั่นก็คือ การสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในหน่วยงาน โดยผู้บริหารยังคงเป็นผู้กำหนดแผนงาน แต่จะสื่อสารผ่านช่องทางหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับขั้นเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมเป็นไปได้



ภาพ 13 วงจรพีดีซีเอ (PDCA) แบบญี่ปุ่น

เราใช้วงจรพีดีซีเอ (PDCA) เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น



ภาพ 14 วงจรพีดีซีเอ (PDCA) กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า แนวคิดของวงจรพีดีซีเอ (PDCA) สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต การดำเนินงานในระดับบริษัท จนกระทั่งในระดับสถาบันการศึกษา หรือนำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3. ส่วนประกอบของวงจรพีดีซีเอ (PDCA)

จากความหมายและแนวคิดของวงจร พีดีซีเอ (PDCA) มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ส่วนประกอบของวงจรพีดีซีเอ (PDCA) ดังนี้

พัชรี อินทร์อำนวย (2553, กันยายน 21) กล่าวว่า ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจรพีดีซีเอ (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึงตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิภาพที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ประกอบด้วย

3.1 ขั้นตอนการวางแผน (plan)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการ

ทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลัก ๆ ดังนี้

ประเภทที่ 1 การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น บางอย่างเราไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เลย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมของเราสำหรับสิ่งนั้น

ประเภทที่ 2 การวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติ (do)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบ (check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่าการปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สองซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไปนี้

3.4.1 มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้

3.4.2 ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม

3.4.3 ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้

3.4.4 เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

จินตนา ศิริวิวัฒน์โชค (2549, มิถุนายน 8) วงจรพีดีซีเอ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินงานกิจกรรมพีดีซีเอ (PDCA) อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ขั้นตอนแต่ละขั้นของวงจรพีดีซีเอ (PDCA) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (plan) หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในการวางแผน จะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐาน ของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วยข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้ จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

2. ปฏิบัติ (do) หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของ สภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติจริงการปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึก ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3. ตรวจสอบ (check) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผน หรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรค ต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วย ว่าการปฏิบัตินั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

4. การปรับปรุง (act) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจรพีดีซีเอ (PDCA)

ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กสุดคือการปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลคนหนึ่งจนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้ กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมาก ย่อมมีกิจกรรมพีดีซีเอ (PDCA) เกิดขึ้นเสมอ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้างแตกต่างกัน ตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีวงจรพีดีซีเอ (PDCA) อยู่หลาย ๆ วง วงใหญ่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การจะผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (P) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรแผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจรพีดีซีเอ (PDCA) ของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ก็จะต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดวงจรพีดีซีเอ (PDCA) เพิ่มขึ้นหลาย ๆ วงโดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กร นั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริงและทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย.และวัตถุประสงค์รวมขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

ดังนั้น ส่วนประกอบของวงจรพีดีซีเอ (PDCA) จึงประกอบด้วย การ 1) วางแผน (plan) เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย 2) ปฏิบัติ (do) เป็นการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ 3) ตรวจสอบ (check) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานหรือไม่ 4) การปรับปรุง (act) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกัน

สรุปได้ว่า วงจรพีดีซีเอ (PDCA) เป็นวงจรที่สำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วงจรพีดีซีเอ (PDCA) เป็นกรอบในการดำเนินการจัดการความรู้แบบยึดองค์ประกอบ

การจัดการความรู้แบบยี่ดองค์ประกอบ

การจัดการความรู้จะต้องอาศัยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้กระบวนการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดย นันทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 17-21) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้แบบยี่ดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคน 2) ด้านกระบวนการ และ 3) ด้านเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องอาศัยการจัดการอย่างมีระบบ เป็นลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติ 3) การติดตามประเมินผล และ 4) การปรับปรุงแก้ไข ดังต่อไปนี้

1. **ด้านคน** ในสถานศึกษาคนหรือบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการความสะดวกลงในการจัดการความรู้ 3) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ 4) ผู้จัดบันทึก 5) ผู้ประสานงาน และ 6) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบมีการจัดการดังต่อไปนี้

1.1 การวางแผนด้านคน

1.1.1 ความหมายการวางแผนด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนด้านคนอย่างหลากหลาย ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 8) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด เป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 53) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพยากรณ์ความต้องการพนักงานต่าง ๆ สำหรับอนาคต โดยเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในการดำเนินการจะมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้าใหม่ หรือที่ต้องออกไปจากองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552, หน้า 20) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทาน กำลังคนเพื่อไปสู่การกำหนดวิธีที่จะให้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณ

เชอร์แมน (Sherman, 1999, p. 38) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต



กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป

วอล์กเกอร์ (Walker, 1999, p.12) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่จำเป็น

มันดี, โน, และพรีเมอ (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002, pp. 32-33) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ไว้ระบุไว้ในอนาคต

จากความหมายสรุปได้ว่า การวางแผนด้านคนเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ ตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.1.2 ความสำคัญของการวางแผนด้านคน

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนด้านคนไว้ อย่างหลากหลาย ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 50) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีขั้นตอน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 33) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์ ก็จะได้มีมาตรการ เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์การจะต้องเผชิญในอนาคต ด้านกำลังคน ลดความรุนแรงลงได้ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง

2. ช่วยให้องค์การสามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรบุคคลในองค์การให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้ทั้งองค์การและบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ และช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ช่วยให้องค์การทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้มีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สมบูรณ์เสมือนเข็มทิศชี้ทางการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 108) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนด้านคน มีดังนี้

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ

2. เพื่อให้ได้มาและชำระไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับพัฒนาจากองค์การแล้ว

4. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น

โบฮานเดอร์, สเนลล์, และเชอร์แมน (Bohander, Snell, & Sherman, 2001, pp. 145-146) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

1.1.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการวางแผนด้านคน

จากความหมายและความสำคัญของการวางแผนด้านคน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนด้านคนไว้ดังต่อไปนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 73-87) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในแผนกลยุทธ์ขององค์กร และการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรองสภาพแวดล้อม (situation analysis and environmental scanning) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเป็นผู้กลั่นกรอง

2. การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน (forecasting demand for employees) เป็นการประมาณการจำนวนและลักษณะของพนักงานที่ต้องการ การพยากรณ์เป็นการทำให้รู้ล่วงหน้าได้ด้วยการประมาณหรือการคำนวณความต้องการพนักงานขององค์กร นอกจากนี้ผู้วางแผนอาจใช้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการคาดคะเนสภาวะในอนาคตด้วย

3. วิเคราะห์ภาวะการตอบสนองด้านแรงงานในปัจจุบัน (analyzing the current supply of employees) จากคลังข้อมูลบุคลากร

4. การตัดสินใจดำเนินการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (action decision human resource planning) หลังจากพยากรณ์ความต้องการพนักงาน และวิเคราะห์ภาวะการตอบสนองแรงงานในปัจจุบันแล้ว นำทั้ง 2 ส่วนนี้มาเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจว่าควรทำอย่างไรเพื่อลดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความคลาดเคลื่อน

สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 53-56) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ

5. การตรวจสอบและปรับปรุง

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 29-34) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดผลกระทบของวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานเฉพาะขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดผลในทางปฏิบัติได้ โดยแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นคือวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงานในองค์กร และรวมกันเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว

2. กำหนดทักษะ ความชำนาญ และจำนวนพนักงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของฝ่ายและองค์กร หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดทักษะและความชำนาญที่ต้องการจากพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. กำหนดข้อกำหนดเพิ่มเติมของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กระบวนการนี้รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย

4. พัฒนาแผนงานการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความมุ่งหวังของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานที่ต้องการ

เรย์มอนด์, และคนอื่นๆ (Raymond, et al., 2006, pp. 177-183) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การคาดการณ์ (forecasts) ได้แก่ การกำหนดปริมาณความต้องการและปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่และสามารถคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดการขาดแคลนแรงงานหรือก่อให้เกิดปัญหาแรงงานส่วนเกินขององค์กรในอนาคต

2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ (goal setting and strategic planning) ขั้นตอนนี้จะถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดความสำเร็จของแผนงานที่มุ่งเน้นแรงงานส่วนเกิน หรือการขาดแคลนแรงงาน

3. การนำแผนงานไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนงาน (program implementation and evaluation) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบจะสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้น และมีอำนาจหน้าที่และทรัพยากรเพียงพอที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการวางแผนด้านคนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ 2) คาดการณ์ปริมาณความต้องการพนักงานในปัจจุบันสำหรับการจัดการความรู้ 3)

คาดการณ์ปริมาณความต้องการพนักงานในอนาคตสำหรับการจัดการความรู้ 4) กำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ และ 5) พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

1.2 การดำเนินการด้านคน

1.2.1 ความหมายของการดำเนินการด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการดำเนินการด้านคน ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 63) กล่าวว่า การที่องค์กรใดจะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจของการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนการจัดคนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากร และที่สำคัญองค์กรต้องบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 14) กล่าวว่า เมื่อมีการวางแผนแล้ว ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะเป็นแนวทางให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 60) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติตามแผนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและโยกย้ายตำแหน่ง

จากความหมายสรุปได้ว่า การดำเนินการด้านคนเป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์

1.2.2 ความสำคัญของการดำเนินการด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับคน ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้

ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

2. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับ องค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

3. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้ เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและ สนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงาน ของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้าง แรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการ ดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและ พัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงาน อย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้อง กับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตาม ทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การ ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง บุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการ ฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคน ที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ใน การบริหารองค์การ

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่าง เหมาะสม การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน

และสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

1.2.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านคน

จากความหมายและความสำคัญของการดำเนินการด้านคน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านคนอย่างหลากหลายดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 75) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบดังนี้

1. กำหนดบุคคลที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละส่วนเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์

2. จัดสรรทรัพยากร เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นจะต้องสามารถกำหนดและจัดสรรการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความเข้าใจ การสร้างความเข้าใจถือเป็นงานสำคัญระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการอย่างเหมาะสม

4. ควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและการติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดจนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อำนาจ แสงสว่าง (2542, หน้า 45-50) กล่าวว่า องค์ประกอบของการดำเนินการตามแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การสรรหาบุคคล (recruitment) คือ กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม สรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) การจัดหาบุคคลเข้าทำงานโดยไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ขวัญของพนักงานเสีย ไม่มีความเชื่อมั่น การจรรงักกตืดต่อองค์กรมีน้อย และ 2) ระบบคุณธรรม (merit system) สรรหาบุคคลโดยการพิจารณาความรู้ ความสามารถ

2. การคัดเลือกบุคคล (selecting) ซึ่งต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น การจัดบุคคลให้เข้าทำงาน ระบบการคัดเลือก ความต้องการตำแหน่งงานและการออกแบบงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงาน ความเชี่ยวชาญ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องมี คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ กระบวนการคัดเลือก (Selection process) เป็นต้น

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) เช่น การให้คำแนะนำ การฝึกอบรมในการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การสอนงานให้ลงมือปฏิบัติ การพัฒนาอาชีพเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การบริหารค่าตอบแทน รวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลาภิก และรายได้พิเศษ ผลประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งของ การจ่ายค่าตอบแทนที่นอกจากค่าจ้างแรงงาน

5. การประเมินผลพนักงาน ซึ่งสามารถนำไปเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง

6. การย้ายพนักงานและการแทนที่ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การลดตำแหน่ง การสมัคร และการเลิกจ้าง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 60) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานด้านบุคคลในสำนักงานแบ่งได้ตามลำดับดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร เป็นกระบวนการในการจัดทำขึ้นเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก และการทดสอบ

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่หลังจากได้บรรจุพนักงานให้ดำรงตำแหน่งอย่างถาวร ซึ่งเป็นกระบวนการในการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้และทักษะความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดค่าตอบแทน คือการจ่ายเงินให้พนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำได้

4. การจูงใจบุคลากร ให้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเททั้งกำลังกายและสติปัญญาในการทำงาน

สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านคนประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคคล หรือจัดหาบุคคลมาดำเนินการจัดการความรู้ 2) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมตามเกณฑ์ในการพิจารณาดำเนินการจัดการความรู้ 3) การฝึกอบรมและการพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ 4) การกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเป็นการจูงใจให้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างทุ่มเท 5) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งนำไปเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง และ 6) การย้ายพนักงานหรือการแทนที่ในตำแหน่งงานหรือกิจกรรมจัดการความรู้ที่เหมาะสม

1.3 การติดตามและประเมินผลด้านคน

1.3.1 ความหมายของการติดตามและประเมินผลด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการติดตามและประเมินผลด้านคน ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2542, หน้า 214) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคล

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546, หน้า 23) กล่าวว่า การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่างานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ อันจะทำให้หัวหน้างานได้ส่งเสริมโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือจะพัฒนาพนักงานคนนั้นอย่างไร หรือจะโอนย้าย หรือจะให้ออกจากงานถ้าพนักงานปฏิบัติผิดพลาดมาก อันจะทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานดี ได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

สุนันทา เลาหันนท์ (2546, หน้า 65) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในอนาคต

วรนารถ แสงมณี (2547, หน้า 45) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหรือมาตรฐานที่องค์กรต้องการ

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่ามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะส่งผลถึงระดับความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคต

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการติดตามและประเมินผลด้านคน คือ กระบวนการของการวัดคุณค่าหรือตัดสินบุคคลในการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำ การประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหรือ มาตรฐานที่องค์การต้องการ และใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคล จะทำให้ได้ ส่งเสริมโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือจะพัฒนาพนักงานคนนั้นอย่างไร หรือจะโอนย้าย หรือจะให้ออกจากงานถ้าพนักงานปฏิบัติผิดพลาดมาก

1.3.2 ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผล ด้านคน ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2542, หน้า 215) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ มีดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้พิจารณาความ เหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบ ต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้พิจารณาความ เหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการ ปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแสดงถึงประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคคล

4. ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลบ่งชี้ว่า บุคคลสามารถที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด ซึ่งใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

5. ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงใน ทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ตรงความต้องการ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ประกอบในการบริหารงานใน ด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ เพื่อ ก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 66) กล่าวว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์การในอนาคต โดยมีความสำคัญดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยที่บุคคลอาจจะใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาข้อมูลเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลเป็นการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบการปฏิบัติและให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

2. การประเมินผลช่วยในการตัดสินใจในการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานและกำหนดอัตราตอบแทนหรือเลื่อนขั้น

1.3.3 องค์กรประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลด้านคน

จากความหมายและความสำคัญของการติดตามและประเมินผลด้านคน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลด้านคนอย่างหลากหลายดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต สัชฌกร (2542, หน้า 45) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันนิยมใช้มากมายหลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะนำมาใช้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. คุณลักษณะบุคคล (trait methods) เป็นการออกแบบที่จะวัดถึงขอบเขตของบุคลิกลักษณะของงานแต่ละคน เช่น ใจกว้างใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ วิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากทำให้งานสามารถพัฒนาได้อย่างง่าย แต่ต้องมีการใช้อย่างระมัดระวังเพราะเกิดความลำเอียงได้ง่าย

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (behavioral methods) โดยอาจจำแนกจากการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงาน เป็นต้น

3. ผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (results methods) ซึ่งต้องศึกษาถึงลักษณะของงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ถึงขอบเขตในการที่จะปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

4. ผสมผสาน (hybrid approach) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมเพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 25) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลด้านคน ดังนี้

1. การเตรียมการประเมินผล ในขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมทรัพยากรต่างๆ ซึ่งในการประเมินบางครั้งอาจใช้คนจำนวนมากในการเก็บข้อมูล หรือผู้ที่วิเคราะห์ข้อมูล และต้องมีค่าใช้จ่าย จึงต้องมีการจัดหาเตรียมไว้ให้พร้อม

2. การจัดเตรียมเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการจัดทำตัวชี้วัด และจะใช้อะไรเป็นเครื่องมือในการประเมิน เช่น ใช้วิธีสัมภาษณ์ ตรวจสอบทางเทคนิค ใช้แบบสอบถาม เป็นต้น กล่าวคือ มีเครื่องมือสำหรับการประเมินอย่างชัดเจน และเหมาะสม

3. การลงมือประเมินผล เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานหลังจากได้เตรียมทรัพยากรต่างๆ และมีเครื่องมือในการประเมินผลแล้ว

4. สรุป และรายงานผลการประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมิน การสรุปและรายงานผลเพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงที่ดีจะต้องเป็นไปตามข้อเท็จจริง สั้น กระชับ และสามารถตอบประเด็นที่ผู้บริหารต้องการได้

สุนันทา เลहनันท์ (2546, หน้า 69) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการประเมินผล ได้แก่

1. เปรียบเทียบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานแล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการที่ได้วางไว้ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. วิเคราะห์ปัญหา นำผลการเปรียบเทียบมาประกอบการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเพื่อกำหนดปัญหาและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

3. เสนอความคิด นำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลมาใช้ประกอบการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 124) กล่าวว่า การประเมินผลบุคลากรภายในองค์กร จะต้องอาศัยองค์ประกอบดังนี้

1. ความแตกต่างกันในระดับตัวบุคคล เพราะบุคคลมีคุณลักษณะหรือภูมิหลังที่แตกต่างกัน ในการประเมินผลควรสร้างเครื่องมือที่เหมาะสม
2. ความแตกต่างกันในขอบเขตการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดให้หรือลักษณะงาน บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานในหน้าที่แตกต่างกัน ควรพิจารณาเฉพาะงานนั้น ๆ
3. ความแตกต่างกันในระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางคนปฏิบัติงานมานาน มีประสบการณ์มากกว่า ไม่ควรใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลด้านคนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) เตรียมพร้อมสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ 2) เตรียมเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และเกณฑ์ที่จะใช้ในประเมิน 3) ลงมือประเมินผลการจัดการความรู้ของบุคลากร และ 4) สรุปผลและรายงานการประเมินผล พร้อมทั้งเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้

1.4 การปรับปรุงแก้ไขด้านคน

1.4.1 ความหมายของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 45) กล่าวว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการปรับปรุงแก้ไขความแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานที่ถูกต้อง เมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐาน นั้นหมายถึง มีปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยต้องพิจารณาให้พบสาเหตุของปัญหา และดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุเหล่านั้น

ยุดา รักไทย (2547, หน้า 68) กล่าวว่า การปรับปรุงงานของบุคลากรเป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร การนำหลักของการปรับปรุงงานไปใช้ทำให้ขั้นตอนและวิธีการทำงานถูกต้องเหมาะสมดียิ่งขึ้นจะมีผลในทางการตัดการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ของคนออกไป ลดจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ ลดจำนวนเครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การใช้เงิน เวลาและกำลังคนมีผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งการปรับปรุงงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อบุคลากรทุกคนเข้าใจเหตุผล และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงที่เขาเกี่ยวข้องด้วย

มุสดี รุมาคม (2551, หน้า 414) กล่าวว่า การปรับปรุงพนักงาน เป็นการตัดสินใจว่าพนักงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหลังจากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แล้ว

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขด้านคน หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและตัดสินใจว่าบุคลากรหรือพนักงานต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้แตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร การนำหลักของการปรับปรุงงานไปใช้ทำให้ขั้นตอนและวิธีการทำงานถูกต้องเหมาะสมดียิ่งขึ้นจะมีผลในทางการตัดการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ของคนออกไป ลดจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ ลดจำนวนเครื่องจักรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การใช้เงิน เวลาและกำลังคนมีผลตอบแทนสูงสุด

1.4.2 ความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน ดังนี้

บรยรงค์ โตจินดา (2546, หน้า 45) กล่าวว่า มนุษย์เกิดมามีข้อดีและมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามีสถานการณ์ต่าง ๆ มากกระทบ จึงทำให้เกิดพฤติกรรมออกมาต่าง ๆ หากพฤติกรรมเป็นสิ่งไม่ดี ไม่เหมาะสมเราก็สามารถปรับปรุงพัฒนาตนเองได้ เพื่อให้เกิดความสมดุลทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์

ครุฑิชิต มาลัยวงศ์ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ข้อมูลที่วัดได้จากผลการทำกิจกรรมของพนักงานแต่ละคนนั้น เป็นประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในการพิจารณาเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเสมอ

1.4.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขด้านคน

จากความหมายและความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขด้านคนอย่างหลากหลายดังนี้

มุสดี รุมาคม (2551, หน้า 414) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการปรับปรุงพนักงานได้หลายวิธี ดังนี้

1. สร้างจุดแข็ง โดยทำความเข้าใจและยอมรับว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบและการพยายามที่จะจำกัดจุดอ่อนทุกด้านของพนักงานเป็นสิ่งที่ไม่สมเหตุผล เพราะคนทุกคนเป็นส่วนผสมระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ความพยายามในการปรับปรุงจะประสบความสำเร็จได้มากที่สุดเมื่อตรวจสอบวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้มีการใช้ความสามารถที่พนักงานมีอยู่ให้มากขึ้นกว่าการพยายามที่จะพัฒนาความสามารถใหม่หรือความสามารถที่ยังบกพร่องอยู่

2. สร้างสิ่งที่ชอบ บุคคลนั้นจะทำงานได้ดีเมื่อเกิดความชอบ ต้องยินยอมให้บุคคลทำสิ่งต่าง ๆ ที่ชอบบ้างเพื่อเพิ่มความได้เปรียบที่จะมีการปฏิบัติงานได้ดี

3. สัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคล ความพยายามในการปรับปรุงการปฏิบัติงานควรจะสัมพันธ์และสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลและความสนใจในงานอาชีพ

ของพนักงาน จึงใช้ประโยชน์จากความสนใจนี้โดยการแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานได้มีการตระหนักถึงความสนใจเหล่านั้นอย่างไร

โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการของบุคลากรจะประกอบไปด้วยการลงมือปฏิบัติ 3 ระดับคือ

1. การแก้ไข (correction) ดำเนินการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น
2. การจัดทำเป็นมาตรฐาน (standardization) เพื่อเป็นการยุติสาเหตุของปัญหาและนำเอามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแล้วไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
3. การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (improvement) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำอีก

นงคราญ ดงเย็น, สุพัตรา ยศดี, และแสงอรุณ สันวงศ์ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การปรับปรุงตนเองมีขั้นตอนสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง
2. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเอง
3. วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของตนเอง
4. เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบระเบียบ

ศุภย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การปรับปรุงงานมีขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจละเอียดถึงวัตถุประสงค์ร่วมกับหน้าที่หลักของหน่วยงาน และหน้าที่ของแต่ละคนที่ทำอยู่
2. ดำเนินการให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจการปรับปรุงงานตลอดจนประโยชน์ของการปรับปรุง

3. แนะนำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้จักเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ปรับปรุงงาน

4. จัดให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานการปรับปรุงงาน ตลอดจนนำเอาวิธีการทำงานที่ปรับปรุงแล้วไปใช้

5. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานทั้งหมด การปรับปรุงงานที่จะได้ผลดีควรให้บุคคลเหล่านี้เข้าใจและมีโอกาสได้เป็นผู้คิดทำการปรับปรุงด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการปรับปรุงแก้ไขด้านคน ประกอบด้วย

- 1) ให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเองในการจัดการความรู้
- 2) ให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเองในการจัดการ

ความรู้ 3) วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของตนเองในการจัดการความรู้ โดยนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ และทำความรู้จักเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ปรับปรุง 4) พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและระเบียบภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อกระตุ้นการปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการจัดการความรู้ และ 5) จัดทำเป็นมาตรฐานให้การปรับปรุงตนเองเพื่อการจัดการความรู้ดียิ่งขึ้น

2. ด้านกระบวนการ

2.1 การวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนกระบวนการอย่างหลากหลาย

ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 110) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด การวางแผนจึงมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการบริหารงาน

เจษฎา แซ่มประเสริฐ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การวางแผนการจัดการความรู้ เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่กำหนด

รัชณี อเนกพิระศักดิ์ (2552, หน้า 26) กล่าวว่า การวางแผนไปสู่ความสำเร็จเป็นการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งตกลงเรื่องเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อจะได้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องวางแผนการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริง

สรุปได้ว่า การวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้ เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนด รวมทั้งเป็นการตกลงเรื่องเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อจะได้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งแผนการดำเนินการจัดการความรู้ต้องที่มีความยืดหยุ่นและปฏิบัติได้จริง

2.1.2 ความสำคัญของการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้ ไว้หลากหลายดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 111) กล่าวว่า การวางแผนปฏิบัติงานเป็นเสมือนการดูแผนที่ของการดำเนินงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมองเห็นภาพการทำงานตลอดตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นเป็นภาพเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมาย องค์กรประกอบ หน่วยงานกำหนดเวลา ผู้รับผิดชอบ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน

เป็นผลให้สามารถคาดคะเนหรือคาดหวังผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ล่วงหน้า

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 35) กล่าวว่า การวางแผนกระบวนการเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ปรารถนา

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซับซ้อน

5. ทำให้เกิดความแจ่มใสชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ความรู้ที่ใช้ในแต่ละหน่วยงานอาจจะไม่เหมือนกัน ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นของการจัดการความรู้ควรมีการวางแผนเพื่อกำหนดให้ชัดเจนก่อนว่าความรู้ที่ใช้ในหน่วยงานของตนคืออะไรบ้าง และเป้าหมายในการจัดการความรู้จะนำไปใช้ทำอะไร ในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานย่อยที่มีหน้าที่แตกต่างกันหลากหลายมากจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบเขตของความรู้ไม่ให้มีมากเกินไป ไม่เช่นนั้นจะมีปัญหาต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2550) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีหลายประการ โดยประการหนึ่งได้แก่ ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายได้ตรงกัน มีการนำแผนไปปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน และทำให้แผนการจัดการความรู้ฝังอยู่ในเนื้องานประจำ

2.1.3 องค์กรประกอบเกี่ยวกับการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากความหมายและความสำคัญของการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนด้านกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

นฤมล พฤกษ์ศิลป์, และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 25-26) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร ดังนั้นการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจนควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มีการใช้การจัดการความรู้

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ ได้แก่
 - 2.1 ชี้นำให้ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ สนับสนุน ผลักดันทุกวิถีทางให้เกิดการจัดการความรู้
 - 2.2 ปลุกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร
 - 2.3 ปฏิรูปโดยจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมและประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน
 - 2.4 ปรับตัวเพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การวางแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้จนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้
 2. การสื่อสารทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่าทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร โดยสื่อสารอย่างต่อเนื่องจนการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรม
 3. กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้
 4. ให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้กับคนในองค์กรไม่ว่าจะฝึกอบรมเอกสารอย่างไรก็ได้ ตามความเหมาะสมขององค์กร
 5. การวัดผลการดำเนินการตามแผน ผลผลิตและผลิตภัณฑ์จากการจัดการความรู้ ในช่วงแรกของการดำเนินการอาจจะวัดเพียงความก้าวหน้าตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนก็พอ
 6. ยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น
- รัชณี อเนกพิระศักดิ์ (2552, หน้า 18-19) กล่าวถึงขั้นตอนในวางแผนการดำเนินงานว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้
1. ตกลงเรื่องวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าอยากจะทำเรื่องใดให้สำเร็จบ้าง รวบรวมสมาชิกในที่ทีมงานคนสำคัญ ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ ที่จะได้ประโยชน์จากความสำเร็จของงานนี้
 2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ต้องการนั้น โดยเขียนเป็นวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้
 3. ตกลงเรื่องงานที่ต้องทำและทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

4. จัดลำดับงานต่าง ๆ พร้อมกับกำหนดตารางเวลาของงานนั้น ๆ
5. ประชุมทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจเหตุผลของแผนงาน

ทั้งหมด

โกลด์แมน (Goldman, 1999, pp. 23-24) กล่าวว่าขั้นตอนการเตรียมการวางแผนการดำเนินการจัดการความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องสร้างความเข้าใจในทุกๆ ระดับ เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป ดังนี้

1. การสื่อสารสร้างความเข้าใจการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรโดยการ

- 1.1 แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

- 1.2 การนำเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเข้าชี้แจงในที่ประชุม

- 1.3 การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ

2. การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด แนวทางตลอดจนประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และปรับวิถีคิดทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ตระหนักเกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการดำเนินงาน

- 2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้แก่ผู้บริหาร คณะทำงานฯ และบุคลากรในองค์กร

- 2.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการฝึกปฏิบัติอย่างเข้มข้นในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้แก่กลุ่มเป้าหมาย

3. การประเมินศักยภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมขององค์กร ฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กร ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เป็นต้น โดยการสำรวจและวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ เช่น ออกแบบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รายงานสรุปผล

4. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยการนำผลการสำรวจและวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร มาเป็นข้อมูลในการออกแบบและวางระบบในการบริหารจัดการ

ความรู้พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัด ผลลัพธ์ที่ต้องการ และจัดทำแผน

สรุปได้ว่า การวางแผนกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน 2) ประชุมทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจเหตุผลของแผนงานการจัดการความรู้ทั้งหมด 3) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) 4) ประเมินศักยภาพ เพื่อสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ 5) กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร 6) เตรียมวัดผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ และ 7) ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

2.2 การดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2546, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง

มหาวิทยาลัยสุรนารี (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า การดำเนินการตามกระบวนการ (process) หมายถึง ระบบของการทำงานในการผลิต บางสิ่งบางอย่างหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ การเปลี่ยนแปลงหรือการมอบหมายหน้าที่ต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

วิทยา สุหฤทธำรง (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า การดำเนินการด้านกระบวนการ คือโครงสร้างหรือตัวแทนที่ใช้สำหรับการแสดงให้เห็นถึงการทำงานและการจัดการขององค์กรในการดำเนินงานในแนวทางที่บรรลุถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) ต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) ต้องมีศักยภาพสำหรับการทำงานได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 3) ต้องสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานสนับสนุนกองทุนวิจัย (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า การดำเนินการด้านกระบวนการ (process) หมายถึง การดำเนินงานหรือทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับหรือความเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยลักษณะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเป็นกระบวนการสั้น ๆ และอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขนาดใหญ่ที่เกิดเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป

รัมม์เลอร์, และรามิเยส (Rummler, & Ramias, 2006, p.101) กล่าวว่า การดำเนินการด้านกระบวนการ คือ โช้ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่แปรสภาพปัจจัยเข้าที่หลากหลายไปสู่ปัจจัยออกที่มีคุณค่า

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง แนวทางและขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ขององค์กรให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีศักยภาพสำหรับการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญของการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากความหมายของการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้อย่างหลากหลายดังนี้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทุกองค์กรได้มีความพยายามในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะนำองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยทักษิณ(2550) กล่าวถึงการดำเนินการของกระบวนการ (process) ว่าเป็นกลไกและตัวประสานในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ เมื่อพิจารณาในบริบทของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อม ภายในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร (2551, กันยายน 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการศึกษานั้น เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ เป็นระบบ และมีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ (desired state) ที่ตั้งไว้บรรลุผล ดังนั้นก่อนที่จะมีการ

จัดการความรู้ ผู้จัดการความรู้และผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษา ควรทำความเข้าใจเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่ามีขั้นตอนอย่างไร เพื่อให้มองเห็นภาพรวม (concept) ในการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552, พฤษภาคม 6) กล่าวว่า สิ่งที่ขาดไม่ได้และเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือการดำเนินการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ซึ่งแนวทางของการจัดการกระบวนการที่ดี จะเริ่มตั้งแต่การออกแบบกระบวนการ การควบคุมกระบวนการ และการปรับปรุงกระบวนการ

อมร มุสิกสาร (2552, ตุลาคม 30) กล่าวว่า ในการดำเนินการหรือโครงการต่าง ๆ นั้น ความสำคัญของการวางแผนนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการ หากดำเนินการใดที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีแนวทางที่สมบูรณ์ ก็ถือเป็นการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง สิ่งที่จะพูดถึงในส่วนที่เหลือ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จนั้นก็คือ แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ตรงตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการขาดความเข้าใจในแผน การขาดการตรวจสอบ การขาดประสบการณ์ของทีมงาน ฯลฯ ซึ่งปัญหาต่าง ๆ นี้ล้วนแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากกระบวนการจัดการของผู้บริหารที่ขาดการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้ได้ตรงตามแผนเหล่านี้ จึงเป็นสาเหตุที่ว่าทำไมงานนั้นออกแบบไว้อย่างดีเลิศ แต่กลับล้มเหลวหรือออกมาในรูปแบบที่ไปคนละทิศคนละทางเลยทีเดียว

2.2.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากความสำคัญของการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการดำเนินการด้านกระบวนการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19-20) กล่าวว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ โดยเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ

2. การแบ่งปันความรู้ เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ 1) ความรู้เชิงข้อเท็จจริง 2) ความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกความเป็นจริง 3) ความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น และ 4) ความรู้ในเชิงความคิดริเริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น

3. การใช้และเผยแพร่ความรู้ เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 54) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในสถานศึกษาประกอบด้วย

1. การค้นหาความรู้ เป็นการค้นหาว่าสถานศึกษามีความรู้อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่สถานศึกษาจำเป็นต้องมี โดยทั่ว ๆ ไปสถานศึกษาสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ (knowledge mapping) ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของความรู้

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ สถานศึกษาจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วสถานศึกษาก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อมีความรู้ที่ต้องการแล้วจะต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ นอกจากการจัดทำสารบัญ ความรู้ยังเป็นระบบแล้วสถานศึกษาต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย

5. การเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ได้มานั้นจะไม่มีค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถานศึกษาส่วนใหญ่มักจะแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ (explicit knowledge) ได้สะดวกมากกว่าความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ที่จะต้องมีการพบปะพูดคุยกันจึงจะเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนขึ้น โดยอาจมีสาเหตุหลาย ๆ ประการ เช่น ตัวบุคคล โครงสร้างสถานศึกษา ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

7. การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา พัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไป

เพิ่มพูนองค์ความรู้ของสถานศึกษาที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, และคนอื่น ๆ (2548, หน้า 346) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม(transition and behavior management) เป็นการวางแผนก่อนดำเนินกิจกรรมของการจัดการความรู้

2. การสื่อสาร (communication) มีการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

3. เครื่องมือ (tools) ได้แก่เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยการจัดการความรู้

4. การเรียนรู้ (learning) จัดฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้

5. การวัดผล (measurements) มีเครื่องมือวัดในการดำเนินงาน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (recognition and rewards)

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 348-349) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้ (share knowledge)

2. การกระจายและประสานการไหลเวียนข่าวสาร (distribute knowledge)

3. การสร้างความรู้ (create knowledge)

4. การเก็บรวบรวมและจัดการความรู้ (capture and codify knowledge)

สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร (2551, กันยายน 30) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้เมื่อพิจารณาตามบริบทของสถานศึกษาแล้วสามารถระบุเป็นกิจกรรมตามกระบวนการเรียนรู้ ได้ 9 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (desired state) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่าง ที่ดี กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ใน

ตัวบุคคล(tacit knowledge) จากครุต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (explicit knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครุต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ

กิจกรรมที่ 4 การเลือกหรือกลั่นกรอง(refine) ความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่นซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำราแล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ

กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) กิจกรรมนี้คือการนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้วนำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าวเพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ ได้รับรู้หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บเป็นคลังความรู้ (knowledge assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการดำเนินการด้านกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ คือการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ยิ่งขึ้นไป แบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ค้นหาความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด 2) สร้างความรู้ 3) ประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ให้เป็นระบบ 4) การเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว 5) เผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 7) การนำความรู้ที่ได้มา

เก็บเป็นคลังความรู้ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร และ 9) การวัดผล ติดตาม และตรวจสอบการจัดการความรู้

2.3 การติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้

2.3.1 ความหมายของการติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2546, หน้า 20) กล่าวว่า การประเมินผลและการติดตามควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหาต่อไป

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 33) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงาน คือการควบคุมตรวจสอบผลการทำงานทุกระยะว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

วิจิต อุ๋อัน (2549, หน้า 195) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงาน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจะต้องนำผลการดำเนินงานจริงไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น เพื่อนำวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านการเงิน การตลาด การผลิต การบริหารจัดการต่อไป

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 22) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องตรวจสอบผลการทำงานทุกระยะเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.3.2 ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เกศรา รักษาติ (2550, หน้า 33) กล่าวว่า การดำเนินการจัดการความรู้ต้องมีการติดตามผลควบคุมจากตัวชี้วัดความสำเร็จว่าการจัดการความรู้สามารถ



ก่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลิตผลที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูล ความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 24) กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้และองค์กรต่อไป

2. การติดตามและประเมินผลทำให้วางแผนงาน/โครงการได้ตรงเป้าหมาย แก้ไขปัญหาได้ถูกจุด และพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย

3. การติดตามและประเมินผลช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามแผนได้ราบรื่นสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด อย่างเป็นผลหรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น

4. การติดตามและประเมินผลทำให้ทราบผลการดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนงานและโครงการอย่างชัดเจน และเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วสิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไรอันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นการวนครบวงจร

ครรชิต มัลย์วงศ์ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการวัดผลว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ กิจกรรมที่เสร็จและยังไม่เสร็จนั้นได้ผลดีสมความมุ่งหมายหรือไม่ และใช้งบประมาณหรือทรัพยากรไปมากน้อยเพียงใด กิจกรรมทุกกิจกรรมต้องกำหนดตัววัดผลให้ได้ และจะต้องสื่อสารผลการวัดให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การประเมินผลจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและกลุ่มเป้าหมายที่ไปดำเนินการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ จึงได้มีการดำเนินการจัดทำชุดความรู้เรื่องนี้ขึ้น

2.3.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากความหมายและความสำคัญ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลด้านกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

บัญญัติ แก้วส่อง (2545, หน้า 190) กล่าวว่า กระบวนการตรวจสอบสามารถจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การวางแผนการตรวจสอบ เป็นการดำเนินการจัดที่มงานและ คณะกรรมการตรวจสอบ และจัดทำแผนการตรวจสอบและกำหนดระยะเวลา

2. การปฏิบัติกรตรวจสอบ มีการประชุมร่วมกับผู้รับการตรวจสอบ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบ วิเคราะห์และสรุปผลการตรวจสอบ

3. การติดตามผลการตรวจสอบ เป็นการจัดทำรายงานผล การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในประเด็นต่างๆ และติดตามผลการแก้ไข

ศรีสมรัก อินทจันทร์ยง (2549, หน้า 43) กล่าวว่า วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของระบบสามารถประเมินได้ 2 วิธี คือ

1. ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นการวัดการใช้ทรัพยากรในการ ผลิตผลลัพธ์ ระบบใดที่สามารถผลิตผลลัพธ์ได้เท่าเดิมโดยใช้ทรัพยากรน้อยลงหรือใช้ทรัพยากร ในการผลิตเท่าเดิมสามารถผลิตผลลัพธ์ได้เพิ่มมากขึ้นแสดงว่าระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นการประเมินกระบวนการของระบบว่าได้ระทำอย่างถูกต้องหรือไม่

2. ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นการวัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงกับ ผลผลิตที่พึงประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการวัดความถูกต้องเหมาะสมหรือคุณภาพ ของผลลัพธ์เพื่อประเมินว่าระบบได้ผลิตผลลัพธ์ที่ถูกต้องแล้ว

โรงเรียนบ้านโพธิ์สวัสดิ์ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานว่า ประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค เพื่อนำข้อมูลผลการดำเนินงาน มาทบทวน ปรับปรุง และวางแผนขยายผลการ ดำเนินงานในปีต่อไป โดยการติดตามประเมินผลมีขั้นตอนดังนี้

1. ออกแบบเครื่องมือในการประเมินผล
2. รวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์ข้อมูล
4. รายงานสรุปผลการประเมิน
5. ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อวางแผนการดำเนินงาน และขยายผล

ในปีต่อไป

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวางแผนติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ 2) กำหนดวิธีประเมิน กระบวนการ 3) การดำเนินการตรวจสอบกระบวนการจัดการความรู้ 4) การติดตามผลการ ตรวจสอบ โดยจัดทำรายงานผล การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในประเด็นต่างๆ และติดตามผล การแก้ไข และ 5) ประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนการดำเนินงานจัดการความรู้และขยายผลใน ปีต่อไป

2.4 การปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้

2.4.1 ความหมายของการปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดการความรู้อย่างหลากหลายดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2542, หน้า 55) กล่าวว่า การปรับปรุงงานนั้น หมายถึง การใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาประกอบการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้งานง่ายขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างมีระบบ แบบแผน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 34) กล่าวว่า การปรับปรุงงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงงานที่เป็นอยู่หรือกระทำอยู่แล้วให้มีสภาพดียิ่งขึ้น กว่าเดิม เป็นการแก้ไขปัญหาหรือความบกพร่องต่าง ๆ ที่ได้รับการร้องเรียนหรือคำหนิจากผู้รับบริการ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 23) กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ลดความล่าช้า

สุภาพร พิตาลบุตร (2550, หน้า 233) กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการทำงาน เป็นวิธีการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะองค์กรมีลักษณะการเคลื่อนไหว อยู่เสมอ ประกอบกับความก้าวหน้าทางวิชาการได้มีส่วนส่งเสริมให้การบริหารงานเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ทันกับความต้องการและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

พิฟฟ์เนอร์ (Piffner, 1999, p. 27) กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการทำงาน หมายถึง การใช้หลักและประสบการณ์ในการทำงาน แสวงหาวิธีทำงานที่ดีกว่าและง่ายกว่าขึ้น เพื่อประหยัดและให้บังเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการสูญเปล่าไม่จำเป็นโดยสิ้นเชิง

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การใช้หลักและประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อแสวงหาวิธีดำเนินการที่ดีกว่าและง่ายกว่า เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และประหยัดในการดำเนินการ หลีกเลี่ยงการสูญเปล่าไม่จำเป็นโดยสิ้นเชิง ซึ่งเป็นวิธีการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะองค์กรมีลักษณะการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2.4.2 ความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้อย่างหลากหลายดังนี้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 35) กล่าวว่า การแก้ไขปรับปรุงงานมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

องค์กร

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในหน่วยงานและ

2. กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. สร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานให้มากขึ้น

4. ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติให้ติดต่อสื่อสารได้ถูกต้อง

ไม่เกิดความขัดแย้ง

5. ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของงานมากขึ้น

เสนาะ ดิเยาว์ (2546, หน้า 52) กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีความสำคัญดังนี้

1. เพื่อพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักในคุณภาพงาน เพื่อปรับปรุงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การรวมพลังความสามารถของพนักงาน การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กร

3. เพื่อสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม

4. เพื่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร

5. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกำหนดทางเลือกและทางเดินของงานได้ด้วยตนเอง ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

6. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2550, หน้า 234) กล่าวว่า การปรับปรุงงานมีความสำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงงานช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในด้านกระบวนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และระบบการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. อำนวยประโยชน์ในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และอุปกรณ์ต่างๆ

3. ช่วยจัดและวางตำแหน่งบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

4. เป็นการตรวจและปรับปรุงงานที่ค้างค้างให้สำเร็จ

5. ปรับปรุงทางเดินของงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

6. การปรับปรุงงานเป็นหลักพิจารณาในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.4.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากความหมายและความสำคัญ มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 114) กล่าวว่า แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงาน แบ่งการพิจารณาเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวทางในการค้นหาปัญหาและปรับปรุงทั้งระบบงาน
2. แนวทางการแก้ไขปัญหางานที่มีปริมาณงานน้อยแต่มีปัญหา
3. แนวทางการแก้ไขปัญหางานที่มีปริมาณงานมาก

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 43) กล่าวว่า การปรับปรุงวิธีการทำงาน มีองค์ประกอบดังนี้

1. แสดงกิจกรรมของงานต่างๆ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน
2. แสดงรายละเอียดของงานแต่ละชนิด เพื่อมองถึงรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน

งานอย่างชัดเจน

3. วิเคราะห์การเคลื่อนไหวในการทำงาน เพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพของการทำงาน ช่วยให้การเคลื่อนไหวสะดวกคล่องตัว ลดความเมื่อยล้าเบื่อหน่ายในการทำงาน

4. จัดกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก

สุภาพร พิศาลบุตร (2550, หน้า 236-237) กล่าวว่า การปรับปรุงงานมีขั้นตอนดังนี้

1. เลือกงานที่จะทำการปรับปรุง โดยปกตินงานทุกงานสามารถนำมาปรับปรุงได้แต่เนื่องจากความจำกัดในด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเลือกงานที่เหมาะสมมาปรับปรุงก่อน เช่น งานที่มีการค้างคั่งมาก งานที่มีผลงานคงที่ งานที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ เป็นต้น

2. รวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานที่จะปรับปรุง ได้จากวิธีการสังเกต สอบถาม จัดทำแบบฟอร์ม การสัมภาษณ์

3. วิเคราะห์รายละเอียดของข้อเท็จจริงแล้วบันทึกแนวทางการปรับปรุง นำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกมาวิเคราะห์หาวิธีการที่อาจทำได้ดีกว่าเดิม

4. การเลือกวิธีการทำงานที่ดีกว่าแล้วทดสอบเลือกหาวิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีตัดทอนรวมเข้าด้วยกัน จัดทำใหม่ทำให้ง่ายขึ้นและปลอดภัย ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตัดสินใจจากนักปรับปรุงงานด้วย

5. การนำไปใช้จริงและติดตามผลเพื่อปรับปรุงต่อไป ต้องระลึกเสมอว่าการปรับปรุงนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) แสดงกิจกรรมของการจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อให้มองภาพรวมได้ชัดเจน และแสดงรายละเอียดของงานแต่ละชนิด 2) เลือกกิจกรรมหรืองานที่จะทำการปรับปรุง 3) วิเคราะห์รายละเอียดของข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้และบันทึกแนวทางการปรับปรุง 4) เลือกวิธีการจัดการความรู้ที่ดีกว่าแล้วทดสอบเลือกหาวิธีที่ดีที่สุด และ 5) นำวิธีการที่ดีกว่าไปใช้จริงและติดตามผลเพื่อปรับปรุงการจัดการความรู้ต่อไป

3. ด้านเทคโนโลยี

3.1 การวางแผนด้านเทคโนโลยี

3.1.1 ความหมายการวางแผนด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนด้านเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 12) กล่าวว่า การวางแผนระบบสารสนเทศในการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับวางแผนรายละเอียดเพื่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ ซึ่งต้องจัดสรรงบประมาณทางการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริการสารสนเทศและการพัฒนาระบบและกิจกรรมการบำรุงรักษาระบบขององค์กร สิ่งนี้จะเกิดขึ้นจริงสำหรับหน่วยงานที่ต้องการจะพัฒนาระบบในอนาคต

พิบูล ทีปะปาล (2546, หน้า 30) กล่าวว่า การวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ คือกระบวนการในการสำรวจความต้องการเทคโนโลยีภายในองค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรที่เหมาะสม และเพียงพอไว้ใช้ในอนาคค

ศุภิสราพร สุชาติพยะรัตน์ (2548, หน้า 153) กล่าวว่า การวางแผนระบบสารสนเทศ คือการคาดการณ์ถึงผลของการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้

ฮามेल (Hamel, 1999, p. 69) กล่าวว่า การวางแผนเทคโนโลยีมีความแตกต่างกับการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการวางแผนเทคโนโลยีต้องอาศัยเรื่องระบบและวิธีการที่ตั้งไว้ ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยการสร้างสรรค์และการคิดเชิงปฏิวัติ

สรุปได้ว่า การวางแผนเทคโนโลยี คือ กระบวนการในการสำรวจความต้องการเทคโนโลยี การคาดการณ์ถึงผลของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้ ซึ่งต้องจัดสรรงบประมาณทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริการสารสนเทศและการพัฒนาระบบและกิจกรรมการบำรุงรักษาระบบขององค์กร ซึ่งต้องทำอย่างเป็นระบบและตามวิธีการที่ตั้งไว้

3.1.2 ความสำคัญของการวางแผนด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนด้านเทคโนโลยีอย่างหลากหลายดังนี้

คำรณ ศรีน้อย (2549, หน้า 183) กล่าวว่า การวางแผนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการวางแผนขององค์กร บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งต่างมีมุมมองการวางแผนเทคโนโลยีที่มีความชัดเจนในด้านของความสามารถที่จะเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า

ศรีสมรค์ อินทุจันทร์ยง (2549, หน้า 275) กล่าวว่า เพื่อตอบสนองความต้องการในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันสำหรับสังคมที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างรวดเร็วเพื่อให้การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทำได้อย่างทันเวลา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็คือการปรับระบบสารสนเทศทำได้ล่าช้าหรือต้องพัฒนาระบบขึ้นมาใหม่ ซึ่งสาเหตุเกิดจากหลายประการ และสาเหตุหนึ่งของปัญหาก็คือขาดการวางแผนระบบสารสนเทศ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งขององค์กรที่จะต้องมีการวางแผนระบบสารสนเทศที่รองรับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

เศรษฐพงศ์ มะลิวรรณ (2552, ตุลาคม 30) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์สารสนเทศมีความสำคัญต่อองค์กรด้านความมั่นคง เพื่อการคงระดับความสามารถในการและสามารถคงความได้เปรียบต่อฝ่ายตรงข้ามไว้ได้ โดยการวางกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับวางแผนโปรแกรมประยุกต์ โครงสร้างเครือข่าย การจัดการสารสนเทศ และอื่นๆ ส่วนประกอบที่สำคัญเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงและผู้บริหารต้องใส่ใจให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ด้านความมั่นคงสารสนเทศ

วัชระ ฉัตรวิริยะ (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า ปัจจุบันการจะจัดหาระบบงานเทคโนโลยีของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานในกำกับรัฐบาลต่าง ๆ มาใช้จะต้องผ่านการวางแผนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งได้มีการพัฒนาไปมากจากเดิมที่แต่ละหน่วยงานย่อยมีการสร้างแผนงานของตนขึ้นมาเองมาเป็นการวางแผนแม่บทด้านไอทีขององค์กร โดยรวมหรือการแผนยุทธศาสตร์ด้านไอทีล่วงหน้าเพื่อความเข้มแข็งขององค์กร มีการสร้างแผนงานที่คำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานของตน โดยสอดคล้องกับนโยบายและแผนหลักของรัฐบาลหรือวาระแห่งชาติ

3.1.3 องค์กรประกอบเกี่ยวกับการวางแผนด้านเทคโนโลยี

จากความหมายและความสำคัญของการวางแผนด้านเทคโนโลยีได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนด้านเทคโนโลยีอย่างหลากหลายดังนี้

จลอง บุญญานันต์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การวางแผนเทคโนโลยีประกอบด้วย

1. การวางแผนจากเป้าหมาย เพื่อหาวิธีบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การทบทวนการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.2 การจัดหาวิธีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

1.3 การตรวจสอบวิธีการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ในแต่ละจุด

เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.4 การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากกรณีศึกษาต่าง ๆ

2. สำรวจทางเลือกในการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือและซอฟต์แวร์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย แผนที่จะจัดทำจะต้อง

ทำให้การลงทุนใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ที่จะทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ และประเมินความพยายามที่จะต้องใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีการเรียนรู้มาใช้

3. กำหนดกรอบเวลา ระบุถึงการนำฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาใช้ในปัจจุบันและในอนาคต

4. ประเมินผลกระทบของแหล่งทรัพยากรจากที่อื่น

ศุภิสราพร สุชาติพิยะรัตน์ (2548, หน้า 153-154) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการวางแผนระบบสารสนเทศแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ถือเป็นงานแรกของการวางแผนระบบสารสนเทศ เพื่อยึดเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งเป้าหมายต้องมีความชัดเจน ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน อยู่บนพื้นฐานของความจริง และปฏิบัติได้

2. วางแผนสิ่งแวดล้อม เป็นการค้นหาประโยชน์และปัญหาที่จะกระทบต่อแผนในระยะยาวที่วางเอาไว้ ถ้ามีการนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ ซึ่งการวางแผนสิ่งแวดล้อมจึงต้องพิจารณา 2 ส่วน คือ

2.1 การวางแผนสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการพิจารณาถึงบุคลากรในองค์กรว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะใช้สารสนเทศหรือไม่ เพื่อจะได้จัดอบรมหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรเตรียมตัวศึกษาหาความรู้ ลากการจัดเตรียมในส่วนของการใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้

2.2 การวางแผนสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร พิจารณาถึงปัจจัยในด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการขยายระบบในอนาคต

3. ค้นหาประเด็นที่เป็นกลยุทธ์ นอกเหนือไปจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไปก็คือ การเลือกทิศทางที่องค์กรต้องการจะก้าวไปในอนาคตหรือในระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งทิศทางนี้เองจะถูกนำมาเป็นประเด็นในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

4. กำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

5. กำหนดนโยบาย นโยบายเป็นแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

6. กำหนดแนวทางและขั้นตอน เป็นการนำนโยบายมาแตกย่อยเป็นวิธีและขั้นตอนในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นงานของผู้บริหารระดับล่างที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางและขั้นตอนปฏิบัติ เพื่อใช้ควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

คาร์ณ ศรีน้อย (2549, หน้า 184) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. การทดสอบมุมมองทุกมุมภายในองค์กร
2. การจัดตั้งวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง
3. การสร้างแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์
4. การได้รับมอบหมายให้ดำเนินการปฏิบัติการ
5. การปฏิบัติการและติดตามแผน

มาร์ติน (Martin, 1999, pp. 74-75) ได้กล่าวถึงรายละเอียดการวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างระบบสารสนเทศ หมายถึง แผนงานที่กำหนดว่าหน่วยงานควรมีระบบสารสนเทศอะไรบ้างในช่วง 3 ถึง 5 ปีข้างหน้าระบบเหล่านี้ใช้ฐานข้อมูลอะไร และสัมพันธ์กันอย่างไร

2. โครงสร้างฐานข้อมูล หมายถึงแผนงานที่กำหนดว่าหน่วยงานจะต้องสร้างฐานข้อมูลอะไรบ้าง และฐานข้อมูลเหล่านั้นสัมพันธ์กันอย่างไร

3. โครงสร้างระบบเครือข่าย หมายถึงแผนงานที่กำหนดว่าหน่วยงานควรจะสร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงกันอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงภายใน หรือเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

4. รายละเอียดมาตรฐานอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายที่ควรจัดหามาใช้ในงานต่างๆ หรือเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

5. แนวทางการประยุกต์ หรือจัดทำระบบสารสนเทศโดยพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วน ความต้องการของผู้บริหาร ความชำนาญของบุคลากร และความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี

พอตเทอร์, และคนอื่น ๆ (Porter, et al., 2000, pp. 112-120) ได้เสนอโครงร่างการวางแผนเทคโนโลยี ดังนี้

1. การพยากรณ์เทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีขององค์กรเองและตัวแปรการตลาด
2. การวิเคราะห์และพยากรณ์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ ปัจจัยหลัก สภาวะศักยภาพ การแข่งขัน โอกาส
3. การวิเคราะห์และพยากรณ์ตลาด/ผู้บริโภค ได้แก่ ความต้องการของผู้บริโภค เครื่องมือการวิจัยตลาด การประเมินผลกระทบ
4. การวิเคราะห์องค์กร ในด้านสินทรัพย์ พัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ แหล่งวัตถุดิบ จุดอ่อนและจุดแข็ง
5. พัฒนาพันธกิจ ได้แก่ การมีส่วนร่วมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
6. ปฏิบัติการออกแบบองค์กร
7. นำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยปฏิบัติตามขั้นตอน ติดตามผล และความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า การวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการเทคโนโลยี 2) การวางแผนจากเป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อหาวิธีบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ 3) ค้นหาประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เป็นกลยุทธ์เพิ่มเติม นอกเหนือไปจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ 4) กำหนดกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้บรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 5) กำหนดนโยบายเป็นแผนปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ 6) กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการจริงเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และ 7) มอบหมายให้บุคลากรดำเนินการด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2 การดำเนินการด้านเทคโนโลยี

3.2.1 ความหมายของการดำเนินการด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินการด้านเทคโนโลยีไว้อย่างหลากหลายดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 368) กล่าวว่า กระบวนการสร้างเทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่เกิดต่อเนื่องเริ่มต้นจากการประดิษฐ์และสิ้นสุดที่ตลาดอันเป็นวิถีทางที่นำสิ่งที่เป็นผลผลิตของเทคโนโลยีเสนอต่อผู้บริโภค

ทวีศักดิ์ กอนันตกุล, และเพ็ญศรี กันตะโสพัทธ์ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นเรื่องของการแสดงความสามารถในเชิงความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ ส่วนการดำเนินการเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับความพยายามในการสร้างสรรค์เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการและผลสำเร็จของการนำสิ่งเหล่านั้นเข้าสู่ตลาด ทั้งหมดนี้ต้องใช้ความคิดริเริ่มอย่างมากด้วยการทำงานที่เป็นระบบจึงจะสามารถสร้างเทคโนโลยีสำเร็จ รวมทั้งการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายถือเป็นความเสี่ยง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการหรือดำเนินการที่ดี

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 45) ได้กล่าวถึงว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับภาวะปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 170) กล่าวว่า การดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นการนำแผนเทคโนโลยีที่ได้วางไว้แล้วไปปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านเทคโนโลยี เป็นการนำแผนเทคโนโลยีที่ได้วางไว้แล้วไปปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ได้วางไว้ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพยายามในการสร้างสรรค์เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การบริการ และผลสำเร็จของการนำสิ่งเหล่านั้นเข้าสู่ตลาด โดยเกิดขึ้นต่อเนื่องเริ่มต้นจากการประดิษฐ์และสิ้นสุดที่ตลาดอันเป็นวิถีทางที่นำสิ่งที่เป็นผลผลิตของเทคโนโลยีเสนอต่อผู้บริโภค และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับภาวะปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

3.2.2 ความสำคัญของการดำเนินการด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินการด้านเทคโนโลยีไว้อย่างหลากหลายดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 369-370) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญดังนี้

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถควบคุมความลับและความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ ได้ เนื่องจากการเข้าสู่ระบบจะรับรู้ถึงข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนวุ่นวายหรือเข้าไปแก้ไขข้อมูลหรือทำลายข้อมูลเพื่อประโยชน์ของตนเอง

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนำมาซึ่งการได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น เพราะทำให้รู้ถึงขีดความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนการดำเนินการ ความพร้อม ความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ถูกต้องและแม่นยำ จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กรได้และขณะเดียวกันก็สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรได้นานกว่าคู่แข่ง

ประสงค์ ประณีตพลกรัง, และคนอื่น ๆ (2543, หน้า 20-21) กล่าวว่า การดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ทำงานได้เร็วขึ้น แม่นยำ และทำให้พนักงานมีเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ มากขึ้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มคุณภาพในการบริการลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อของลูกค้า

4. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผลิตสินค้าใหม่และขยายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากสามารถที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าของผู้บริโภคได้

5. เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถที่จะสร้างทางเลือกในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางธุรกิจได้

6. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยดึงดูดลูกค้าให้เกิดความประทับใจในผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้ลูกค้าไม่เปลี่ยนใจหันไปใช้บริการคู่แข่ง

บดินทร์ รัตมีเทศ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. สนับสนุนการทำงานขององค์กร เป็นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อประกอบการทำงานตามภาระหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ

2. สนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่างๆ การทำงานขององค์กรนั้น จะต้องมีการตัดสินใจโดยจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลคือสารสนเทศที่เป็นระบบนั่นเอง

3. สนับสนุนการวางแผนระยะยาวขององค์กร ระบบสารสนเทศมีความสำคัญมากต่อการวางแผนการทำงานขององค์กร เพราะแผนงานจะเกิดประสิทธิผลหรือมีประโยชน์ต่อองค์กรได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศที่มีคุณภาพ

4. สนับสนุนการวางแผนระบบปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ

3.2.3 องค์กรประกอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านเทคโนโลยี

จากความหมาย และความสำคัญของการดำเนินการด้านเทคโนโลยี มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยี ดังนี้

สมชาย หิรัญภักดี (2542, หน้า 371-377) กล่าวว่า หลักการทั่วไปในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่จะนำเข้าสู่ระบบให้เป็นปัจจุบัน เพราะข้อมูลแต่ละประเภทสามารถจะเป็นฐานข้อมูลที่จะไปประกอบเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวม

2. การจัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเชื่อมข้อมูลเข้าหากัน ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจะถูกจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูล โดยผู้เขียนซอฟต์แวร์จะเขียนโปรแกรมให้แฟ้มข้อมูลแต่ละเรื่องสามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบเดียวกัน

3. การวางระบบที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับฝ่ายอื่น ๆ เนื่องจากงานทุกงานหรือหน่วยงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันหมดจึงต้องมีการวางระบบให้เหมาะสมกับงานหรือหน่วยงานนั้น ๆ

4. การจัดเก็บหรือการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ โดยป้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานเข้าสู่ระบบ

5. การนำข้อมูลออกมาใช้และการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ การนำข้อมูลออกมาใช้จากระบบ อาจอยู่ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตัวเลข กราฟ แบบฟอร์ม ตัวอักษร เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2552, พฤศจิกายน 9) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. กำหนดแผนงานสารสนเทศระดับองค์กรและการดำเนินงาน

3. กำหนดโครงสร้างหน่วยงานสารสนเทศ

4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศขององค์กร (information system infrastructure) เช่น อุปกรณ์ ชุดคำสั่ง ระบบสื่อสารและจัดการข้อมูล ระบบสำนักงานอัตโนมัติ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดศักยภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับตัวของงานสารสนเทศในองค์กร

5. กำหนดรายละเอียดของการดำเนินงานภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ไดเออร์ส (Diers, 1999, pp. 92-98) กล่าวว่า ขั้นตอนการคัดเลือกและใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้

1. การรับข้อมูล (inception of idea) โดยผู้ส่งข้อมูลควรมีการจัดเตรียมข้อมูลให้เหมาะสมสำหรับการใช้งาน



2. การศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) เป็นการประเมินระบบในปัจจุบัน ได้แก่ การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ของแรงงานเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของระบบ
3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (top management support) จำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารในการศึกษาความเป็นไปได้
4. การคัดเลือกคณะทำงานโครงการ (selecting a project team)
5. บัญญัติข้อกำหนด (defining the requirement) โดยจะกำหนดรายละเอียดเฉพาะว่าระบบสารสนเทศสามารถใช้ประโยชน์อะไรบ้าง
6. การเลือกใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ขึ้นอยู่กับความต้องการและทรัพยากรที่จะตอบสนองงานระบบสารสนเทศในองค์กร
7. การฝึกอบรม (training) วิธีการใช้ระบบสารสนเทศ
8. การกำหนดระบบให้เฉพาะสำหรับใช้งาน (tailoring the system) เพื่อให้การใช้งานเหมาะสมกับสภาพและความต้องการขององค์กรมากที่สุด
9. การรวบรวมข้อมูล (collecting the data) จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ
10. การทดสอบระบบ (testing system) หลังจากมีการปรับปรุงข้อมูลให้เฉพาะกับองค์กรแล้ว ต้องมีการทดสอบการใช้งานระบบ เพื่อมั่นใจว่าระบบใช้งานได้ดี
11. เริ่มใช้ระบบ (starting up) ดำเนินการนำข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และแสดงผลข้อมูลเพื่อนำมาใช้งานในระบบ
12. การใช้งานในการเปรียบเทียบ (running in parallel) หลังจากได้มีการใช้ระบบใหม่โดยใช้ระบบเดิมควบคู่ไปกับระบบเก่า แล้วนำทั้ง 2 ระบบมาเปรียบเทียบกัน และทดสอบความไม่แม่นยำ
13. การบำรุงรักษา (maintenance) ดูแลถึงความผิดพลาดของระบบ
14. การประเมินผล (evaluation) เพื่อดูว่าระบบสารสนเทศมีความเหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมต่อการใช้งานจริง

สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) รวบรวมข้อมูลที่จะนำเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีให้เป็นปัจจุบัน 2) รับข้อมูลโดยผู้ส่งข้อมูลควรมีการจัดเตรียมข้อมูลให้เหมาะสมสำหรับการใช้งาน 3) เลือกใช้ฮาร์ดแวร์ที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ในองค์กร 4) เลือกฮาร์ดแวร์ที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ในองค์กร 5) ฝึกอบรมวิธีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร 6) กำหนดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เฉพาะสำหรับใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้นั้นๆ 7) มีการรวบรวมข้อมูลแล้วจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ใช้ในการจัดการความรู้ 8) เก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การทดสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลังจากมีการปรับปรุงข้อมูลให้เฉพาะกิจกรรมการจัดการความรู้ 10) เริ่ม

ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยดำเนินการนำข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และแสดงผลข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้ 11) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

3.3 การติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี

3.3.1 ความหมายของการติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ดังนี้

กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546, หน้า 320) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนหลังจากการนำไปปฏิบัติเสร็จซึ่งจำเป็นจะต้องทดสอบระบบที่ได้พัฒนาขึ้นว่าสามารถทำงานได้ผลเป็นอย่างไร สามารถทำงานตามหน้าที่ได้ถูกต้องหรือไม่

อรรถกร เก่งผล (2548, หน้า 103) กล่าวถึงการตรวจสอบเทคโนโลยีเป็นขั้นตอนต่อจากการระบุถึงโปรแกรมประยุกต์ที่จะนำมาใช้ ซึ่งการตรวจสอบนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาโดยนำโปรแกรมประยุกต์ที่มีฐานความรู้อยู่ในคอมพิวเตอร์นั้นจะมีความเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้เพียงใด

คำรณ ศรีน้อย (2549, หน้า 203) กล่าวว่า การประเมินเทคโนโลยี คือ การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อประเมินการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังนำไปใช้กับเทคโนโลยีในส่วนที่มีหน้าที่เพิ่มมูลค่าในบริษัท

ไดเออร์ส (Diers, 1999, p. 102) ได้กล่าวถึงการประเมินผลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศควรคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการในการนำข้อมูลมาใช้ในองค์กร

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี คือ การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อประเมินการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนหลังจากการนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติแล้วซึ่งจำเป็นจะต้องทดสอบระบบที่ได้พัฒนาขึ้นว่าสามารถทำงานได้ผลเป็นอย่างไร สามารถทำงานตามหน้าที่ได้ถูกต้องหรือไม่ ควรคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการในการนำข้อมูลมาใช้ในองค์กร

3.3.2 ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ดังนี้

คำรณ ศรีน้อย (2549, หน้า 212) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนี้

1. การประเมินผลเทคโนโลยีเป็นวิธีการพิสูจน์และทำให้เป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. ทำให้มีมาตรฐานให้กับคู่แข่งที่ดำเนินกิจการอยู่ภายใต้เทคโนโลยีเดียวกัน

3. ทำให้สามารถวัดความก้าวหน้าและสามารถวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้

ประสงค์ ประณีตพลกรัง, และคนอื่นๆ (2543, หน้า 100) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ทำให้รวบรวมข้อมูลซึ่งช่วยให้วัดผลความคืบหน้าแล้วเปรียบเทียบกับแผนงานในตอนต้นได้ ทั้งยังทำให้ปรับเปลี่ยนได้ทันการณ์เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับแผนงาน

ทวีศักดิ์ กอนันตกุล, และเพ็ญศรี กันตะโสพัทธ์ (2544, หน้า 25) กล่าวว่า การตรวจสอบและประเมินผลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการดำเนินการเป็นระยะภายหลังจากการติดตั้งระบบเพื่อที่จะพิจารณาว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ มีความสมบูรณ์ ข้อจำกัด หรือข้อบกพร่องหรือไม่ ต้องปรับปรุงอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ระบบมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.3.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ดังนี้

กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 55) กล่าวว่า การประเมินเทคโนโลยีสารสนเทศ มีขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณารายละเอียดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. พิจารณาข้อมูลที่ต้องใช้เพื่อวัตถุประสงค์และผลกระทบด้านต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งช่วยให้การประเมินสามารถทำได้อย่างประหยัดและตรงกับวัตถุประสงค์
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การวิเคราะห์แปลความหมาย และการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ฉลอง บุญญานันต์ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า การประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการเรียนรู้ ต้องประเมินองค์ประกอบดังนี้

1. ความยืดหยุ่น (flexibility) เทคโนโลยีสามารถนำมาปรับใช้ได้กับงานที่แตกต่างกันในกิจกรรมต่างๆ
2. อายุการใช้งาน (life cycle) สภาพของอุปกรณ์ต้องพิจารณาถึงความคงทนจนถึงที่สุดของเวลาที่กำหนดในการใช้งานก่อนเปลี่ยนใหม่ และเหมาะสมกับอนาคต

รวมทั้งค่าใช้จ่ายรวมของการลงทุนตลอดอายุการใช้งาน ประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การจัดซื้อครั้งแรก การสนับสนุนและการเพิ่มสมรรถนะ

3. เพิ่มสมรรถนะได้ (upgradability) อุปกรณ์เทคโนโลยีจะต้องเพิ่มคุณลักษณะได้ เพื่อให้ก้าวทันกับมาตรฐานที่เพิ่มขึ้นในด้านความเร็วและความสามารถในการทำงาน

4. ความสามารถในการขยายงาน (scalability) ต้องคำนึงว่าเครื่องมือที่ใช้ในปัจจุบันสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากมีการขยายเครือข่ายในอนาคต

การ์เซีย (Garcia, 1999, p. 102) กล่าวถึงองค์ประกอบของการประเมินผลเทคโนโลยีว่าอยู่บนพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ได้รับความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะใช้สภาพแวดล้อมที่เป็นตัวส่งเสริมที่ดี

2. การจัดประเภทของเทคโนโลยี ความสำเร็จเกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางตามแต่ละประเภท

3. ตลาดและคู่แข่ง สิ่งสำคัญในการจัดการเทคโนโลยี คือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อสภาพแวดล้อมที่บริษัทกำลังแข่งขันอยู่

4. ขั้นตอนทางนวัตกรรม ผลของการเปลี่ยนแปลงความคิดนั้นอาจไม่ได้ออกมาดีเสมอไป ทั้งนี้เพราะนวัตกรรมเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้แล้วโดยบริษัท สิ่งสำคัญคือ ความสามารถที่จะนำนวัตกรรมออกสู่ตลาดในช่วงเวลาที่เป็นไปได้ให้สั้นที่สุด

5. หน้าที่การเพิ่มมูลค่า โดยการวิจัยและพัฒนาจากทีมงาน เอกสารการวิเคราะห์

6. การรับและนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากแหล่งเทคโนโลยีจนถึงผู้รับ

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ความยืดหยุ่น อายุการใช้งาน การเพิ่มสมรรถนะ และความสามารถในการขยายงาน เป็นต้น 2) พิจารณาข้อมูลที่ต้องใช้ตามวัตถุประสงค์และผลกระทบด้านต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) การวิเคราะห์ แปลความหมายของข้อมูล และการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 การปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี

3.4.1 ความหมายของการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ดังนี้

กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 79) กล่าวว่า การปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานใหญ่ที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากรขององค์กร และระยะเวลา แต่สิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบประสบความสำเร็จคือ ผู้ใช้ระบบจะต้องให้ข้อมูลแก่ทีมงานพัฒนาระบบในด้านต่าง ๆ คือ สารสนเทศที่หน่วยงานต้องการผู้ใช้ต้องการให้ระบบมีความสามารถอย่างไร และปัญหาหรือความไม่พอใจในระบบปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ระบบปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างแท้จริง ระบบปัจจุบันมีขั้นตอนในการทำงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน และระบบปัจจุบันมีการทำงานที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง

ยีน กูว์รเวอร์ธ, และคนอื่นๆ (2544, หน้า 42) ได้กล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพว่าต้องมีกระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนาปรับปรุงระบบที่ดี ประการสำคัญที่ทีมงานต้องเข้าใจกระบวนการปรับปรุงแก้ไขระบบเป็นอย่างดี เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานปรับปรุงระบบเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ (2547, หน้า 97) กล่าวว่า การปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขระบบเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างระบบใหม่ขึ้นมาทั้งหมดโดยอาศัยแนวทางจากการค้นพบปัญหาและโอกาสในการที่จะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และทำการติดตั้งลงบนระบบใหม่โดยที่ทีมงานพัฒนาระบบ

พาราสุรามัน, และโคลบี้ (Parasuraman, & Colby, 2001, p. 37) กล่าวว่า การปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่เดิมกับข้อมูลที่ได้จากการแก้ปัญหาแล้ว หากพบว่าปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขก็จำเป็นต้องมีการวางแผนใหม่เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหาและการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่วนเวียนเช่นนี้จนกว่าจะแก้ปัญหาได้สำเร็จลุล่วงไป

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขระบบเทคโนโลยีเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างระบบใหม่ขึ้นมาทั้งหมดโดยอาศัยแนวทางจากการค้นพบปัญหาและโอกาสในการที่จะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ หากพบว่าปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขก็จำเป็นต้องมีการวางแผนใหม่เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหาและการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่วนเวียนเช่นนี้จนกว่าจะแก้ปัญหาได้สำเร็จลุล่วงไป และทำการติดตั้งลงบนระบบใหม่โดยที่ทีมงานพัฒนาระบบซึ่งต้องเข้าใจกระบวนการปรับปรุงแก้ไขระบบเป็นอย่างดี เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานปรับปรุงระบบเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.4.2 ความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี

มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี ดังนี้

เพ็ญศรี ปักกะสีนัง (2546, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขเทคโนโลยีว่า ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปรับปรุงแก้ไขเทคโนโลยี โดยเลือกใช้การปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่างๆในองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการปรับปรุงแก้ไขจะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมามีอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2550, สิงหาคม 29) กล่าวว่า การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีภายในองค์กร เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาค่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

วรกร ชัยสุพรรณ (2550, หน้า 42) กล่าวว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรต้องปรับปรุง แก้ไข หรือปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งขั้นแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด

3.4.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี

จากความหมายและความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยี ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขด้านเทคโนโลยีอย่างหลากหลายดังนี้

ประสิทธิ์ ทีฆพุมิ, และครรชิต มาลัยวงศ์ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า หลักการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมที่ใช้กันทั่วไปจะแบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนแรกของการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นสองตอน ตอนแรกจะเป็นการสำรวจความต้องการ และเหตุผลของการตัดสินใจนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงานให้เป็นไปโดยอัตโนมัติ ตอนที่สองจึงเป็นการวิเคราะห์ระบบงานที่ใช้อยู่ปัจจุบัน หากนำระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยงานจะตอบสนองความต้องการได้อย่างไร ข้อมูลที่ใช้และระบบโปรแกรมจะต้องกำหนดได้อย่างเด่นชัด ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ จะทำให้เราได้ชุดของข้อกำหนดของระบบเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมต่อไป

2. การออกแบบ ในการออกแบบโปรแกรมจะเป็นงานพัฒนาทางด้านเทคนิคเพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นหน่วยย่อยเรียก โมดูล (module) ที่สามารถแยกจัดการเฉพาะส่วนได้โดยง่าย การนำระบบใหญ่มาแบ่งย่อยเป็นส่วนเล็ก ๆ และสามารถนำมาเชื่อมรวมกันเป็นระบบใหญ่ถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้งานใหญ่สำเร็จลงได้ เพราะการสร้างระบบโปรแกรมขนาดใหญ่แต่เพียงลำพัง เป็นเรื่องสุวิสัยเหนือกำลังของคนคนเดียว การแยกส่วนแบ่งงานกันทำจะทำให้ผู้พัฒนาแต่ละคนสามารถทำงานเฉพาะในส่วนของตนได้ดี ขณะเดียวกันจะง่ายแก่การบำรุงรักษาในอนาคตอีกด้วย

3. การเขียนโปรแกรมหรือการสร้างชิ้นงานจริง เป็นขั้นตอนของการสร้างหรือเขียนโปรแกรม การสร้างแฟ้มข้อมูลและการพัฒนาฐานข้อมูล การออกแบบโปรแกรมเป็นหน่วยย่อยหลาย ๆ โมดูลทำให้สามารถแบ่งงานเขียนโปรแกรมหรือสร้างชิ้นงานให้กับนักเขียนโปรแกรมหลาย ๆ คนทำพร้อมกันได้

4. การตรวจสอบโปรแกรม เป็นการตรวจสอบโปรแกรมว่าทำงานได้ครบถ้วนตามต้องการหรือไม่ โดยมีการตรวจแก้ไขโปรแกรมเป็นชุดมอดูล และตรวจสอบการทำงานร่วมกันของมอดูลต่าง ๆ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องพิถีพิถันกระทำการตรวจสอบอย่างละเอียด การพัฒนาโปรแกรมขนาดใหญ่จำเป็นต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวแล้วข้างต้น เพื่อให้ได้ระบบโปรแกรมที่สมบูรณ์มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ในทุกขั้นตอนควรเขียนเอกสารประกอบอย่างครบถ้วน เพื่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เข้าใจและทำงานร่วมกันได้

ยีน ภูสุวรรณ, และคนอื่น ๆ (2544, หน้า 102-104) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจเบื้องต้น (preliminary investigation) เป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะสำรวจหาข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบงาน ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ความเป็นไปได้ของการพัฒนาระบบที่ต้องการ สิ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และประมาณการของค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้

2. การวิเคราะห์ความต้องการ (requirement analysis) เป็นขั้นตอนที่มุ่งเจาะลึกลงในรายละเอียดที่มากกว่าในขั้นสำรวจเบื้องต้น โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้ การใช้งานในแต่ละด้านของระบบใหม่ ข้อเด่นและข้อด้อยของวิธีการทำงานในปัจจุบัน ตลอดจนการจัดทำรายงานสรุปเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายจัดการสำหรับการตัดสินใจ

3. การออกแบบการปรับปรุงแก้ไขระบบ (system design) ออกแบบรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การแสดงผลลัพธ์ การป้อน

ข้อมูล กระบวนการการเก็บรักษา การปฏิบัติงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบงานใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับนำมาพัฒนาเป็นระบบใหม่ต่อไป

4. การจัดหาอุปกรณ์ของระบบ (system acquisition) กำหนดส่วนประกอบของระบบทั้งในด้านของอุปกรณ์และชุดคำสั่ง ตลอดจนบริการต่าง ๆ ที่ต้องการ

5. การติดตั้งระบบและการบำรุงรักษา (system implementation and maintenance) จะควบคุมและดูแลการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ของระบบใหม่โดยดำเนินการด้วยตนเองหรือจ้างผู้รับเหมา ซึ่งต้องทดสอบการใช้งานว่าระบบใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์และรูปแบบที่ได้ทำการออกแบบไว้หรือไม่ นอกจากนี้การติดตั้งควรที่จะสำเร็จตามตารางที่กำหนด เพื่อให้ระบบสามารถใช้งานแทนที่ระบบเก่าได้ทันเวลา นอกจากนี้ยังต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการประเมินและการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและบำรุงรักษาให้ระบบใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนานที่สุดตลอดอายุของระบบ

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2552, พฤษภาคม 6) ได้กล่าวถึงวัฏจักรในการปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศว่าแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. ศึกษาความต้องการของผู้ใช้ซึ่งจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มากำหนดความต้องการของระบบและศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาระบบ กรณีที่สามารถพัฒนาระบบงานได้ตามความต้องการของผู้ใช้ จะดำเนินงานตามขั้นตอนขั้นต่อไป

2. วิเคราะห์ในรายละเอียดถึงความต้องการต่างๆ ของผู้ใช้ระบบ รวมทั้งความต้องการของหน่วยงานและระบบอื่นๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในด้านการประมวลผลทางด้านข้อมูลเข้า (input) ข้อมูลออก (output) หน่วยความจำ (storage) และควบคุมให้ได้ตรงตามความต้องการซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของระบบ

3. การพัฒนาโปรแกรม โดยระบุถึงฮาร์ดแวร์ที่ใช้ในระบบ เช่น อุปกรณ์และสื่อต่างๆ ที่ใช้ รวมทั้งซอฟต์แวร์ เช่น โปรแกรมและวิธีการดำเนินงาน (procedure) เป็นต้น บุคลากรในระบบ เช่น ผู้ใช้และผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งออกแบบโครงสร้างของข้อมูลทั้งในด้านข้อมูลเข้าข้อมูลออก การประมวลผลข้อมูล หน่วยเก็บข้อมูล (storage) และฟังก์ชันควบคุมของระบบใหม่

4. พัฒนาโปรแกรม โดยสร้างโปรแกรมขึ้นมาเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามที่ได้ออกแบบระบบไว้

5. การใช้งาน โดยการนำเอาโปรแกรมที่พัฒนาสมบูรณ์ไปติดตั้งทำการทดสอบระบบรวมทั้งฝึกฝนให้ผู้ใช้ระบบสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระบบใหม่นี้ได้

6. บำรุงรักษาระบบ โดยตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์และแก้ไขระบบเมื่อต้องการ

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) สํารวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ โดยจะสํารวจหาข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบงาน ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ความเป็นไปได้ของการพัฒนาระบบที่ต้องการ สิ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และประมาณการของค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ เป็นต้น 2) วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาในการจัดการความรู้ ข้อเด่นและข้อด้อยของวิธีการทำงานในปัจจุบัน 3) ทำรายงานสรุปการปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เพื่อนําเสนอต่อผู้บริหารสําหรับทำการตัดสินใจ 4) ออกแบบการปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 5) จัดหาอุปกรณ์ของระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 6) พัฒนาโปรแกรมโดยสร้างโปรแกรมขึ้นมาเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ตามที่ได้ออกแบบไว้และใช้งาน 7) ฝึกฝนให้ผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระบบใหม่ได้ และ 8) บํารุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ ของระบบเทคโนโลยีใหม่ 9) ควบคุมและดูแลการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ของระบบเทคโนโลยีใหม่ และ 10) กำหนดเกณฑ์การประเมินและการบํารุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

กนกอร สมปราชญ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการจัดการเรียนรู้ในเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อศึกษาความเชื่อ (beliefs) เกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการเรียนรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และชุมชน พบว่า ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้สิบอันดับแรก ได้แก่ 1) นักเรียนมีสิทธิและโอกาสที่จะเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน และการมีพฤติกรรมที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ 2) นักเรียนต้องมีความรู้พื้นฐานในระดับหนึ่งก่อน ก่อนที่จะเลื่อนไปในชั้นที่สูงขึ้น 3) นักเรียนและผู้ปกครองต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียน รวมทั้งการประเมินผลในกลุ่มเดียวกัน 4) ผู้ปกครองเป็นครูคนแรกที่มีบทบาทและอิทธิพลต่อนักเรียนมากที่สุด 5) การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร 6) ความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำของครู นักเรียน และผู้ปกครองมีผลต่อการเรียนรู้ 7) การเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ 8) การเรียนรู้ต้องมีสององค์ประกอบที่สำคัญคือ ตัวองค์ความรู้และความสนใจอยากรู้ อยากเห็นในประเด็นนั้น 9) การให้คุณค่าความสำคัญและยอมรับความแตกต่างของบุคคล จะช่วยให้เขาเหล่านั้นเป็นผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ และ 10) การสื่อสารแบบเปิดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำองค์ความรู้มาปรับใช้กับการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐของไทย โดยทำการศึกษาวิจัยใน 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) พบว่า องค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐ เพราะการทำงานขององค์กรภาครัฐนั้น มุ่งให้เกิดคุณค่าของภาครัฐ (public value) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) งานบริการ (service) ของภาครัฐตรงตามความต้องการของประชาชนหรือไม่ 2) ผลผลิต และคุณภาพ (outcome and quality) ผลผลิตในเบื้องต้นได้มีการศึกษารูปแบบงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งพบว่า องค์ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพได้เสริมสร้างองค์ความรู้เพื่อผลักดันให้เกิดพลังมวลชน ซึ่งพลังมวลชนนั้นเป็นการทำงานในรูปแบบเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงเทศกาลปีใหม่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรมทางหลวง และองค์กรชุมชนท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดต่อสังคม โดยมุ่งหวังว่าพลังทางสังคมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการทั้งหมดนี้เริ่มต้นด้วยความรู้เป็นหลัก

ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจซีดีเอ็มเอ (CDMA) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการและรูปแบบในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และศึกษาถึงแนวโน้มในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในอนาคต ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กรและในหน่วยงานธุรกิจซีดีเอ็มเอ (CDMA) รวมทั้งศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์ขององค์กร จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า สอดคล้องกับกรอบแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางซีรีอ คอร์เปอเรชั่น (xerox corporation) ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้กำหนดเอาพฤติกรรมและปัจจัยประกอบในการที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ ในจุดเริ่มต้นองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ขึ้นมา จากนั้นเริ่มขั้นตอนการจัดการความรู้ คือการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การวัดผลความสำเร็จ และการยกย่องชมเชย และให้รางวัล และการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานธุรกิจซีดีเอ็มเอ (CDMA) ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวปฏิบัติของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ คือการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) การประมวลและกลั่นกรอง

ความรู้ (knowledge codification and refinement) และการเข้าถึงความรู้ (knowledge access) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาและขยายการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรในหน่วยงาน ธุรกิจอื่น

จวงจันท์ เป็ี่ยนคง, และสุษามาศ ทรวงแสง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโรตีสายไหม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการผลิตโรตีสายไหม 2) เพื่อรวบรวมความรู้การผลิตโรตีสายไหม และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาอาชีพโรตีสายไหมในพื้นที่ชุมชนป่าดงและชุมชนประคูดชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสำรวจชุมชน การสัมภาษณ์บุคคล และการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นการผลิตโรตีสายไหมเป็นรูปแบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ถ่ายทอดกันในครอบครัวและเครือข่ายด้วยการเป็นลูกมือช่วยงานจนสามารถทำได้ และถ่ายทอดออกจากหมู่เครือญาติโดยลูกจ้างที่มาช่วยงาน โดยใช้แนวคิด 2 รูปแบบ ได้แก่ โมเดลการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)(KMI Model) และโมเดลการสร้างความรู้ของนักจัดการความรู้ที่เรียกว่าวงจรเซกิ (SECI) ของโนนากะ (Nonaka) จากแนวความคิดของโมเดลทั้งสองได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ โดยนำหลักการจัดการความรู้วงจรเซกิ (SECI) มาใช้เป็นแนวทางจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภูมิปัญญาด้านการผลิตโรตีสายไหม ส่งเสริมให้เกิดการหมุนเกลียวความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น และบันทึกผลการเรียนรู้ไว้ในสื่อเพื่อการสืบทอดให้เป็นมรดกอาชีพที่ยั่งยืนของชุมชน ดำเนินการโดยแบ่งชุมชนนักปฏิบัติออกเป็น 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการโรตีสายไหม 2) ผู้จัดการความรู้ ได้แก่ คณะผู้วิจัย นักศึกษา และผู้สนใจ 3) ผู้สนับสนุน ได้แก่ ผู้นำชุมชน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 4) กลุ่มผู้บริโภค ส่วนแนวคิดตามโมเดลของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ใช้เป็นกรณีศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดการความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในสนามวิจัยบริบทชุมชนและโรตีสายไหม

พิเชฐ บัญญัติ, สุภาภรณ์ บัญญัติ, วรวรรณ พุททวงศ์, และรัชดา โพธิ์ทอง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้แบบบูรณาการ (LKASA Egg Model) เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลบ้านตากให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การจัดการความรู้แบบบูรณาการ (LKASA Egg Model) โดยมีกิจกรรม 5 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงส่งผลต่อกันโดยไม่จำเป็นต้องทำไปที่ละขั้น คือการจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (learning management) การจัดการให้เกิดความรู้ (knowledge management) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (knowledge acting) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) และการจัดการให้เกิดคลังความรู้ (knowledge asset)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้เปรียบได้กับองค์ประกอบของไข่ 1 ฟองที่ต้องสอดประสาน เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมจึงสามารถฟักเป็นตัวไก่เจริญเติบโตต่อไปได้ มาประยุกต์ใช้ จนทำให้โรงพยาบาลบ้านตากผ่านเกณฑ์การประเมินต่าง ๆ ในระดับเป็นเลิศและได้รับรางวัล ต่าง ๆ มากมาย เป็นองค์การที่มีการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาวิธีการทำงานและสร้าง นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

อรรถพล ศตะภูริ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ เครือข่ายพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 5 นครราชสีมา พบว่าในการเสริมสร้างเครือข่ายพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ของ สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 5 ด้านกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้ได้แนวทาง ในการดำเนินการในเวทีความรู้ องค์ความรู้ในการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพเครือข่าย พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ การจัดการความรู้ในการส่งเสริมให้เครือข่ายมีความ เข้มแข็ง การมีส่วนร่วมในการวางแผนและด้านการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ แนวทางใน การดำเนินงานการจัดการความรู้การดำเนินงานเครือข่ายพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 5 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคน ชุมชน สังคมในระดับภาคีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ ด้วยกัน เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้วิชาการด้านการพัฒนาสังคมและองค์ความรู้ จากตัวตนของเครือข่ายที่มาจากทุนทางสังคม ภูมิปัญญาที่แฝงเร้นอยู่ (tacit knowledge) นำมา แลกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสังคม และสวัสดิการ

อภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการ ความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหาในการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร และเสนอแนวทางการ จัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร โดยใช้รูปแบบปลาทู (Tuna Model) โดย แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นการศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ในฝ่าย เภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร ส่วนช่วงที่ 2 เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของฝ่ายเภสัชกรรม ผลการวิจัยพบว่า ช่วงที่ 1 การศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมในภาพรวมอยู่ใน ระดับน้อย สามารถแบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ปัญหาอันดับ 1 ด้านเทคโนโลยีในการจัดการ ความรู้ 2) ปัญหาอันดับ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัญหาอันดับ 3 ด้านการวัดผลในการ จัดการความรู้ 4) ปัญหาอันดับ 4 ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และ 5) ปัญหาอันดับ 5 ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้ ช่วงที่ 2 แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม จากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แนวทางการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการในการ จัดการความรู้ ต้องมีการออกแบบระบบและกำหนดเป็นระเบียบ 2) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหาร สูงสุดต้องยอมรับและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการ

สร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยน 3) ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ในองค์กร มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยตัวเอง ไว้วางใจกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้องค์กรนำเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างคลังความรู้ และนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ และ 5) ด้านการวัดผลในการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องตั้งตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินระบบและกิจกรรมที่ทำในองค์กร แนวคิดที่ได้จากการอ่านงานวิจัยเรื่องนี้คือการจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กล่าวคือผู้บริหารต้องยอมรับและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร ถ้าเปรียบกับรูปแบบปลา ทู (Tuna model) ก็เหมือนกับส่วนของหัวปลา (knowledge vision) ต้องรู้ว่าจะไปทางไหน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้

นิภรณ์ สัตหจรียา, และประพจน์ เกตุรากาศ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ การพัฒนาภูมิปัญญาไทย สุขภาพวิถีไทย พ.ศ. 2550 – 2554 : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและการจัดการความรู้ ภูมิปัญญาไทย สุขภาพวิถีไทย โดย นายแพทย์โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ ได้กำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางในการพัฒนา ยุทธศาสตร์การสร้างและจัดการความรู้ ซึ่งได้กำหนดมาตรการ 3 มาตรการ ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไกการสร้างองค์ความรู้ และการจัดการความรู้ สถานการณ์การวิจัยและพัฒนา พบว่า นักวิชาการไทยมีศักยภาพในการทำวิจัยจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ แต่ขาดทิศทางและเป้าหมายการวิจัยร่วมกัน งานวิจัยส่วนใหญ่ใช้ความถนัดของนักวิชาการเป็นตัวกำหนด หน่วยงานต่างๆของกระทรวงสาธารณสุข ไม่มีกำหนดทิศทางวิจัยและพัฒนาาร่วมกัน ขึ้นกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน และอาจขึ้นกับความสนใจ ความถนัดของนักวิชาการแต่ละคน ในส่วนของกองทุนที่สนับสนุนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยและพัฒนา มีการสนับสนุนงานวิจัยด้านนี้ แต่ไม่มีการร่วมกันกำหนดทิศทางและวิจัยพัฒนาเช่นเดียวกัน สถานการณ์การจัดการความรู้ พบว่ามีการศึกษาวิจัยมากที่สุด แต่พบว่ายังไม่มีการร่วมกันกำหนดทิศทางวิจัยและพัฒนา เช่นเดียวกัน สถานการณ์การจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในภาคเอกชน และเครือข่ายต่างๆ ที่อยู่นอกภาครัฐ หน่วยงานของรัฐยังขาดกระบวนการ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ให้ดำรงอยู่ในวิถีชีวิตของชุมชน ไม่ใช่การถอดบทเรียนของชุมชน และนำมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบของนักวิชาการ โดยการจัดทำคู่มือ หนังสือ เอกสารวิชาการ เผยแพร่

มงคล สุวรรณรังสี, และวัชระ เพียรสุภาพ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการอธิบายการจัดการความรู้ในงานก่อสร้าง ในมุมมองของกิจกรรม สถานะ และประโยชน์ จากการสำรวจพบว่าโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่ยังขาดการปฏิบัติการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และยังไม่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้เท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากว่ายังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสาระสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในโครงการก่อสร้างของไทย รวมทั้งการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมและสถานะของการจัดการความรู้ในโครงการก่อสร้างของไทย ซึ่งมีความสำคัญมากเนื่องจากในทางทฤษฎีของการจัดการความรู้ได้ระบุว่าทั้งสองปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ และยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้อีกด้วย

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แฮกกี (Haggie, 2009, April 10) ได้ศึกษาการเลือกกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จากนักจัดการความรู้ เช่น โนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi) แม็คคินเซย์ (McKinsey) ไบย์ซอท (Boisot) เทียร์ซี และเวียร์ซีมา (Treacy & Wiersema) แซค (Zack) เป็นต้น พบว่าสามารถจำแนกกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) ธุรกิจเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในเทคโนโลยีต่าง ๆ 2) การวิเคราะห์การจัดการความรู้ เป็นความรู้ที่ได้จากแหล่งข้อมูลภายนอกตามปกติจะเกี่ยวกับการระบุข้อมูลของลูกค้า 3) การสร้างคลังความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) มาจัดการให้เป็นสินทรัพย์ความรู้ (asset knowledge) ซึ่งมักจะทำโดยสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจ 4) กระบวนการพื้นฐานของการจัดการความรู้ การเข้ารหัสและการปฏิบัติทางธุรกิจและการใช้งานร่วมกันในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร 5) การพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และ 6) นวัตกรรม หรือการจัดการความรู้โดยสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ใหม่

พาสิน (Pasin, 2009, April 5) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ในโรงเรียน พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลกระทบหนึ่งต่อการจัดการความรู้ ทำให้มนุษย์มีมุมมองในการกำหนดรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลาย สถานศึกษานั้นต้องมองภาพการจัดการและจัดเก็บความรู้จากวัตถุจับและทรัพยากรสะสมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสะดวกในการนำไปใช้และการแบ่งปันความรู้ จึงเกิดเป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ 3 เป้าหมาย ได้แก่ 1) การมองภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียน ทำได้โดยจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐาน ทำดัชนีสำหรับการดึงความรู้ผ่านการใช้เมตาดาต้า (metadata) และสร้างคลังข้อมูล 2) สร้างเครือข่ายเฉพาะเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ และ 3) การดำเนินการจัดการเพื่อพิจารณาว่าได้ข้อมูลครอบคลุมทั่วโรงเรียนแล้ว โดยรวบรวมวิธีการทำงานและข้อมูลของบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้กระบวนการดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผ่านทางเครือข่ายเฉพาะ (เป้าหมายที่ 2)

โยรุโกกลู (Yorukoglu, 2009, April 10) ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่าสังคมในยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้โดยใช้ความรู้และนวัตกรรม

เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิต โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้มีคุณค่าต่อองค์กร ความรู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆ ด้าน กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โรงเรียนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการเสริมแรงซึ่งปัจจัยดังกล่าว ทำให้เกิดสังคมนวัตกรรมในโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ แนวทางการจัดการความรู้ กรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ความสำคัญของการจัดการความรู้และการดำเนินการในการจัดการความรู้ตามขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าทุกงานวิจัยทำให้เข้าใจและเห็นแนวทางในการศึกษา และจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ผ่านมามีการศึกษาที่ครอบคลุมองค์ประกอบของการจัดการความรู้ดังกล่าวยังไม่แพร่หลายมากนัก ผู้วิจัยจึงได้แนวคิดที่จะศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง