

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องสภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียนกัลยวิทย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ได้ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอน ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กับการจัดการความรู้
 2. การบริหารแนวใหม่
 - 2.1 การวัดผลแบบของคู่รวมและสมดุล(Balanced Scorecard - BS)
 - 2.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management – TQM)
 - 2.3 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base Management -SBM)
 3. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้
 - 3.1 ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้
 - 3.2 ความสำคัญขององค์การจัดการความรู้
 - 3.3 การจัดการความรู้ในประเทศไทย
 - 3.4 โมเดลการจัดการความรู้
 - 3.4.1 การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้
 - 3.4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้
 - 3.4.3 การสร้างคลังความรู้ รวบรวมความรู้
 4. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกัลยวิทย์
 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ดังมีรายละเอียด ที่ นำเสนอดังต่อไปนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กับการจัดการความรู้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 2) มาตรา 4 ให้ความหมาย “การศึกษา” ว่ากระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรมการสืบสานทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค์จรรโลง

ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในหมวด 7 (ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา) หมวด 8 (ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา) หมวด 9 (เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา) คือเพื่อยกระดับคุณภาพของคนไทย ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมถึงสังคมแห่งการเรียนรู้จากระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามหมวด 6 (มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ เป็นกฎหมายแม่บทสำหรับการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่ทำให้คนไทยคิดเป็น วิเคราะห์เป็น แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักปรับตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รู้จักประกอบอาชีพมีจริยธรรม คุณธรรม พึ่งตนเองได้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติ

เป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาคือคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นกระแสหลักด้านทุกด้าน จึงมุ่งไปที่โรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการทำโรงเรียนให้มีคุณภาพทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลผลิต เป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพการศึกษา ปัจจัยดังกล่าวโรงเรียนไม่ได้เป็นผู้กำหนดทั้งหมด แต่ส่วนที่โรงเรียนสามารถกำหนดเองได้คือปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารและการจัดการผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารและจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้และสามารถจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ นำมาใช้กำหนดทิศทางการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งการวางระบบและกำหนดกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพเครื่องมือดังกล่าวคือ แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ เป็นแผนรวมหรือบูรณาการกระบวนการต่างๆ โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองภาพตลอดแนวสอดคล้องกับทุกระดับ

การบริหารแนวใหม่

1. การวัดผลแบบองค์รวมและสมดุล(Balanced Scorecard -BS)

Balanced Scorecard เกิดขึ้นโดย Professor Robert Kaplan อาจารย์ในมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองท่านได้ร่วมกันเสนอแนวคิด

หลักการประเมินผลองค์กร ซึ่งเดิมมีการประเมินเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองท่าน เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspectives) (รัตน์ เทียงตรง. 2549 : 11)

นภค ร่มโพธิ์ (2545, อ้างถึงในรัตน์ เทียงตรง. 2549 : 11) กล่าวถึง Balanced scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทาง การวัดผลการปฏิบัติงาน

เทอดศักดิ์ พุทธิพิศกุล (2546 :11) กล่าวถึง Balanced scorecard เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางของ องค์กรกลยุทธ์และเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งเป็น เครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันนำไปสู่ การพัฒนาผลงานอย่าง ต่อเนื่องต่อไป

พสุ เศษะรินทร์ (2546 : 17) กล่าวถึง Balanced scorecard ว่าเป็นเครื่องมือทาง ด้านการ จัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยทำให้ องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความ สำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 15) กล่าวถึง Balanced scorecard เป็นเครื่องมือการ บริหาร จัดการสมัยใหม่ ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรชั้นนำหลายแห่งทั่วโลกและได้รับการ ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยและดีที่สุดในรอบ 75 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่มีเครื่องมือด้านการ บริหารจัดการกำเนิดขึ้นมา เครื่องมือด้าน การจัดการที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านเครื่องมือทางการวัดผล การปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งการประยุกต์ใช้ Balance scorecard ก็ับระบบราชการเป็นจุดประสงค์แรกของแนวคิด Balance scorecard เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันทางองค์กรธุรกิจ แต่ก็มี การประยุกต์ แนวคิดนี้มาใช้ในหน่วยงานราชการมากขึ้น สำหรับการ พัฒนา Balance scorecard ของหน่วยงานเอกชนนั้นไม่ต่างจากหน่วยงานราชการ เพียงแต่แทนที่จะมุ่งเน้นด้าน การเงินและการแสวงผลกำไรเป็นหลัก ก็มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเพื่อให้ เป็นไปตามพันธกิจมากกว่าในหน่วยงานราชการควรเริ่มต้นด้วยการยืนยันกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อ ยืนยันในวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์แล้วก็เป็น การแปลงกลยุทธ์เข้าสู่รูปแบบของ Balance scorecard



ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองสำหรับหน่วยราชการ ประกอบด้วย 1) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า หลายองค์กรเปลี่ยนไปเป็นมุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก ๆ มุมมองนี้เน้นการให้บริการและสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกัน หน่วยงานราชการจำนวนมากที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการด้วยกัน 2) ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่มีความแตกต่างจากหน่วยงานเอกชน หน่วยงานราชการหลายแห่งมุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กรของตนเองให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงพบวัตถุประสงค์ในเรื่องการพัฒนาองค์กรใน Balance scorecard ของหน่วยงานส่วนตัวชีวิตในเรื่องการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นเรื่องของ การได้รับการรับรองจาก หน่วยงานต่าง ๆ 3) ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ซึ่งเป็นมุมมองล่างสุดในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการ ไม่ได้เกี่ยวกับการแสวงหาผลกำไร แต่หลาย ๆ หน่วยงานยังมุ่งเน้นการได้มา ซึ่งงบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ มุมมองนี้เป็นเรื่องของ การได้มาของทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอกับที่ต้องการ และการใช้ทรัพยากรและ งบประมาณที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ 4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีการในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูด และแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจ โดยเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ

ข้อจำกัด Balance scorecard ในภาครัฐ แม้ว่า Balance scorecard โค้งดังไป ตามกระแสโลก แต่ในภาครัฐมีข้อจำกัดหลายด้าน คือ 1) การนำ Balance scorecard ไปใช้ในภาครัฐมักขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีวาระอยู่เพียง 3-4 ปี อาจ ไม่ได้ผลเต็มที่ ซึ่งต่างจากภาคเอกชนที่เป็นเจ้าของสามารถทุ่มเทให้ธุรกิจได้ผลในการนำไปใช้มากกว่า 2) คนไทยยังไม่เคยชินกับการวัดผลรายบุคคล การประเมินยังเน้นแบบกลุ่ม เช่นการพิจารณา ระบบ 2 ชั้น ซึ่ง สำนักงานข้าราชการพลเรือนคิดไว้อย่างดี แต่สุดท้ายกลับเป็นการพิจารณาความชอบพอ มากกว่าความดี เป็นต้น 3) หลักในการปฏิบัติในหน่วยงานราชการมักมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำการประเมินมากมายและที่สำคัญคือเกณฑ์ที่มากมายไม่ทำไม่ได้เพราะเป็นงานภาคบังคับเกี่ยวข้องกับงบประมาณและโบนัส ทำให้ Balance scorecard ที่จัดเตรียมไว้เกิดความสูญเสียเวลาและงบประมาณ เช่นการประเมินระบบการบริหารภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการภาครัฐ (ก.พร.) ซึ่งกำหนดเป็นงานบังคับให้โบนัสแก่ข้าราชการ ซึ่งได้มีมาตรการหลังจากหน่วยงานได้มี มาตรฐานประเมินด้านอื่น ๆ ไว้หมดแล้วอย่างไรก็ตาม ในอนาคตเชื่อว่าหากได้มีการผสมผสานแผนต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้วก็น่า ก่อให้เกิดการประเมินอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพมากขึ้น

ด้านสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาเอกชนของประเทศ และเป็นกรม

ที่ใหญ่ที่สุดได้รับงบประมาณมากที่สุดสำหรับการศึกษาภาคเอกชน ก็ได้นำ Balance scorecard มาใช้หลังจากการทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยได้แบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student) ประกอบด้วย โอกาสด้านการรับบริการการศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร และ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) ประกอบด้วย รูปแบบการจัดการศึกษา เครื่องช่วยที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และเทคนิควิธีการสอน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth) ประกอบด้วย ความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร วัฒนธรรมค่านิยม 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource) ประกอบด้วย ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม การบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารงานแนวใหม่ โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ช่วยเชื่อมโยงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่กลยุทธ์การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเน้นที่มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตและมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งช่วยให้โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรได้ เข้าใจและปฏิบัติตามกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สามารถช่วยให้การจัดการความรู้เป็นไปเพื่อนักเรียนและครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

2. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management – TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มีวิวัฒนาการจากแนวคิดเรื่องคุณภาพของ โกสท์และเดวิส (Goetsch and David. 1994, อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 62) สรุปว่าเมื่อปี ค.ศ. 1903 เฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) ชาวสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มสอนวิธีการบริหารโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรอุตสาหการต่อมาปี 1904 ดับบิว, เอ็ดเว็ด เดมมิ่ง (W, Edward Deming) ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาใช้ประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1949 ญี่ปุ่นเริ่มพัฒนาคุณภาพ พัฒนาเป็นการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) และต่อมามีการผสมผสานกันในการควบคุมคุณภาพ การรักษาคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพ จึงใช้คำว่าการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) หลักการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ใน 3 ประการคือ การมุ่งความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Total Improvement) การที่ประสบความสำเร็จประการใดนั้นต้องขึ้นกับภาวะผู้นำ การศึกษาและการฝึกอบรม โครงสร้างที่สนับสนุน

การติดต่อสื่อสาร การใช้กระบวนการทางสถิติ หรือการวัดผล ปฏิบัติงานเป็นทีม ส่วนในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของการศึกษา พัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองนโยบายการประกันคุณภาพ การศึกษาที่มุ่งให้การประกันคุณภาพเป็นการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินภารกิจ โดยประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) มาเป็นระบบหลัก ทุกคนเกิดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพด้วยความเชื่อมั่นและวางใจ

การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นปรับปรุงการวางแผน จัดองค์กรและกิจกรรมอันเป็นภารกิจของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความเข้าใจในภารกิจของบุคลากรและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานในภารกิจนั้น ๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base Management -SBM)

ธีระ รุณเจริญ (2548 : 16) กล่าวถึง รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base management) เป็นรูปแบบการบริหารในระดับสถานศึกษาที่มีหลักการและแนวคิดชัดเจนมีที่มาและมีแบบแผนที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ลักษณะที่เด่น อยู่ในเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization of power) การบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชนเรื่องการมีส่วนร่วม (Participation) ของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยตรง ในลักษณะที่เป็นผู้ร่วมงาน (Partner) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง (Stakeholders) และเรื่องการดำเนินการให้การศึกษาของโรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม (Responsive) ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและทันเหตุการณ์

เดวิด (David .1996, อ้างถึงใน กุหลาบ ปุริสาร. 2547 : 18) กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น ทำให้มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้นมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตมากขึ้น

กุหลาบ ปุริสาร (2547 : 20) กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหมายถึง กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาโดยสมาชิกในโรงเรียนร่วมตัดสินใจอันได้แก่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร การแก้ปัญหา ตลอดจนมีบทบาทในการดำเนินการเพื่อพัฒนาภารกิจด้านการจัดการศึกษาของ

โรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป รูปแบบและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารตัวเองเป็นโรงเรียนในแบบที่มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้น ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้านที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียนทั้งด้าน วิชาการและหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป และในการบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีการบริหารโดยรูปคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน ผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเน้นระบบและกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน หรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (Partner) จากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญฉบับปัจจุบัน ตอบสนองต่อการบริหารจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และยังคงก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อวงการศึกษไทยที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของทั้งระบบการศึกษาทั้งระบบมีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา และมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในรูปแบบ โครงสร้างระบบงานและพฤติกรรมกรรมการบริหารการศึกษาที่ระดับสถานศึกษาโดยตรง

การบริหารแบบ (School – based management) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชนและหลักการบริหารจัดการตนเอง โดยแต่ละหลักการมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการจัดการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็กไทย
- 2) หลักการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน ฯลฯ การที่บุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและเต็มใจและยินดีร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น
- 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ในอดีตตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การจัดการศึกษา เป็นแบบมีการรวมการจัดการศึกษาไปไว้ที่ส่วนกลางเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว คนมีการศึกษามากขึ้น สังคม

เปลี่ยนแปลงไปมากและค่อนข้างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องให้อำนาจคืนสู่ท้องถิ่นสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน ให้ได้มีบทบาทจัดการศึกษามากขึ้น

4) หลักการบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากในระบบการศึกษาโดยทั่วไปนั้น มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลางเป็นหลักในแทบทุกเรื่อง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการด้วยตนเองเลย การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีและถ้าส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมรูปแบบที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น รูปแบบการดำเนินงานที่คาดว่าจะเป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนไทย และสังคมไทย พบว่าไม่มีรูปแบบใดที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานศึกษาทุกแบบ ทุกระดับ ทุกประเภท และสถานศึกษาแบบ SBM แต่ละแห่งควรมีอิสระที่จะเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของตนเองมากที่สุดได้ รูปแบบการดำเนินงานที่สถานศึกษาอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความพร้อมของโรงเรียนและ ให้สอดคล้องกับขั้นตอนและระดับการพัฒนาในการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนหรือในแต่ละสถานศึกษา ที่เสนอไว้มีถึง 5 รูปแบบให้เลือกได้ดังนี้ 1) รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก 3) รูปแบบที่มีการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4) รูปแบบที่มีการบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) รูปแบบที่ให้เอกชนดำเนินการหรือดำเนินการแบบเอกชน การบริหารสถานศึกษาแบบ (School – based management) เป็นรูปแบบการบริหารในระดับสถานศึกษาที่มีหลักการและแนวคิดชัดเจนมีที่มา และมีแบบแผนที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ลักษณะที่เด่นอยู่ที่การกระจายอำนาจ (Decentralization of power) การบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน การมีส่วนร่วม (Participation) ของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยตรง ในลักษณะที่เป็นผู้ร่วมงาน (Partner) ของผู้มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง (Stakeholders) และเรื่องการดำเนินการให้การศึกษาของโรงเรียนสามารถสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนและสังคม (Responsive) ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและทันการณ์ (ธีระ รุญเจริญ, 2548 : 19)

การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ตอบสนองต่อการบริหารจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาและเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ ยังก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อวงการศึกษาไทยที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของทั้งระบบการศึกษาทั้งระบบมีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาและมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในรูปแบบ โครงสร้างระบบงานและพฤติกรรมการบริหารการศึกษาที่ระดับสถานศึกษาโดยตรง

แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้

นักวิชาการและบุคลากรด้านการจัดการความรู้ หลายท่านและหลายสถาบันได้เห็นความสำคัญและทำการศึกษารูปแบบ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) ให้นิยามความรู้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้น เป็นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น

สมเกียรติ ตั้งนโม (2547 : 2,อ้างถึงในรุ่งนภา มีกระจิต. 2552 : 10) ให้ความหมายคำว่าความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ยากที่จะกำหนดขอบเขตของความหมาย แต่ถ้าเราเริ่มจากคำว่าข้อมูลหรือข้อเท็จจริง สิ่งที่ได้คือ ความจริงต่างๆ ทำให้เกิดข้อมูล เช่น เมื่อเรามีการซื้อขายสินค้าก็มีการจดบันทึกหลักฐาน เช่น การออกใบเสร็จ ใบสั่งของ เอกสารกำกับ เป็นรายการแสดงการดำเนินการ สิ่งเหล่านี้เรียกว่าข้อมูล ข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับการทำงานร่วมกัน และระดับกลุ่มองค์กร ตลอดจนระดับสังคมและชุมชนต่างๆ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) จากหนังสือการจัดการความรู้กับคลังความรู้ ได้ให้ความหมายความรู้ว่า ผลที่ได้จากการเรียนรู้เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกนึกออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว

ลูค (Luge,n.d : 27, อ้างถึงในสมชาย นำประเสริฐชัย. 2547 : 2) ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ไม่ใช่สารสนเทศ แต่ความรู้มาจากสารสนเทศ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการและสร้างจุดแข็งให้แก่องค์กร ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ประสิทธิ์ เทียมเพชร (2547 : 2, อ้างถึงใน สังเวียน ผักไหม .2550 : 22) ให้ความหมายคำว่า ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ไม่ว่าจะเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ที่สะสมมา ทั้งนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นมาจากวิธีการทางตรรกหรือการวินิจฉัยจากความรู้เดิมและประสบการณ์

บุญดี บุญญาภิจและคนอื่นๆ (2547 : 23) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ศุภามนต์ ศุภกานต์ (2547 : 28-29) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับ KM คือ ความรู้ที่ถือว่ามีค่าสำหรับองค์กร มักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

เบนเน็ตและเบนเน็ต (Bennet & Bennet.2004 : 2, อ้างถึงในรุ่งนภา มีกระจิต. 2552 : 10) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบของการสร้างรักษาและสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนรวมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยการมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความรู้ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยบริหารธุรกิจของรัฐเท็กซัส (Business College of the University of Texas 2003) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นระบบของการค้นหา การเลือกจัดระบบ การกลั่นกรอง การนำเสนอสารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง การจัดการความรู้เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก การจัดเก็บและการใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างไม่ที่สิ้นสุด (Dynamic learning) และยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย

การนิยามคำว่า “ความรู้” มีความหมายหลายนัยและหลายมิติ เช่น ความรู้คือสิ่งที่เมื่อนำไปใช้ ไม่หมดหรือสึกหรอ แต่ ยิ่งออกเงยหรือออกงามขึ้น ความรู้คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้นความรู้เป็นสิ่งที่ในยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบและตีความสารสนเทศ (Information) ตามบริบทและสารสนเทศก็มาจากการประมวลข้อมูล (Data) ความรู้ไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในยุคสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based society)มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญาหรือทุนความรู้

สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (Value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำว่า “ความรู้” ให้ลึกซึ้งขึ้น จึงขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ 1) รู้ว่าอะไร (know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎี เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็ได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง 2) รู้ว่าอย่างไร (know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบทเปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็ มีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท 3) รู้ว่าทำไม (know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง 4) ทำทำไม (Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ (วสันต์ ลาจินติก . 2548 : 28)

สรุปได้ว่า ความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างและรักษา สนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ รวบรวมความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนภายในองค์กรให้บรรลุพันธกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน นำความรู้ที่ได้มา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนก จัดระบบ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทัศนคติที่มีอยู่ในตัวตนทุกคน

2. ความสำคัญขององค์การจัดการความรู้

แทรป (Trapp .1999 : 105, อ้างถึงในวสันต์ ลาจินติก. 2548 : 9) ได้กล่าวถึง ความสำคัญขององค์การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการซึ่งก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดแบบองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

คูซ่า (Kucza . 2001 : 72, อ้างถึงในเข้มชาติ ไชยโวหาร. 2548 : 7) ได้กล่าวถึง ความสำคัญขององค์การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของความต้องการ

วิจารณ์ พานิช(2547 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

ย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึง เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเห็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกรในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548 : 62) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการ ความรู้จากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สิทธิทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หรือการปรับตัวขององค์กร การจัดการความรู้มีทั้งการจัดการความรู้ที่ดี และการจัดการความรู้ที่เลว การจัดการความรู้ที่ดีมีลักษณะการลงทุนน้อย แต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่เลวเป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าการลงทุน พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning organization) หรือ องค์กรความวุ่นวาย (Chaotic organization) และการที่สมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ในเรื่องการจัดการความรู้ไม่มีสิ่งใดหรือหลักการใดสำคัญยิ่งกว่าจินตนาการ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ความรู้ต่าง ๆ ของบุคคลเพื่อนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นักวิชาการและบุคลากรด้านการจัดการความรู้ หลายคนและหลายสถาบันได้เห็นความสำคัญและทำการศึกษารูปแบบ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของ “ผู้รู้” ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมายและลึกซึ้งที่จะ “จัด” ความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปประยุกต์ใช้ในการค้นหาความรู้

สุภามนต์ สุภกานต์ (2547 : 28) กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด ได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับ การจัดการความรู้คือความรู้ที่ถือว่ามีค่าสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะและพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

ยีน ภู่วรรณ (2547 : 21, อ้างถึงในวสันต์ ลาจันทร์ก. 2548 : 8) กล่าวถึง สังคมปัจจุบันเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมด ลองนึกภาพภาพการเรียนรู้ในสมัยอดีต ที่ศิษย์ต้องเดินดินทางมาหาพระอาจารย์ สมัยดึกศิลาต้อง เรียนรู้โดยมีพระอาจารย์ถ่ายทอดวิชาการให้ เรียนรู้กันได้ดั้นไม้ ในถ้า ในปามนุษย์มีลักษณะพิเศษ คือสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสั่งสมความรู้ พัฒนาวิชาการต่าง ๆ ให้ก้าวหน้า ทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติ หากคำตอบจาก ปราณการณ์ธรรมชาติทำให้ทราบความจริงต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญคือ วิชาการที่เป็นความรู้ เหล่านั้นมีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ความสะดวกสบาย การแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งทางด้าน ที่อยู่อาศัย การเดินทางยามเจ็บป่วยก็มียารักษาโรค และ วิธีการรักษา ทำให้มนุษย์อยู่ได้และมี สภาพที่เหนือกว่าสัตว์ต่าง ๆ ทั้งหลายในโลก มนุษย์ไม่มีเขี้ยว ไม่มีเล็บ หรืออาวุธประจำตัว ที่จะ ต่อสู้แย่งสัตว์ทั้งหลาย แต่ด้วยการที่มีความรู้และเก็บสั่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล ทำให้การใช้ ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki : 22, อ้างถึงในวรภัทร์ ภูเจริญ. 2548) ได้แสดง ปิรามิดของความรู้โดยเริ่มจากฐานล่างคือ ข้อมูล ทำการสังเคราะห์จนได้ สารสนเทศ แล้วคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงจนได้ ความรู้ และนำไปใช้จนเก่ง กลายเป็นปัญญา ซึ่งจะผ่าน 3 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การตีความขยายความเข้าใจ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 18, อ้างถึงในรัตนัน เทียงตรง. 2549 : 15) กล่าวถึงวงจรความรู้ ว่ามีขั้นตอนของวงจร คือ 1) Identify ระบุค้นหา กำหนดความรู้ และแหล่งความรู้ 2) Capture คือ การเก็บสะสมรวบรวมความรู้ต่าง ๆ 3) Select ประเมินคุณค่า ว่าขัดแย้งกันเองหรือไม่ จริงหรือเท็จ 4) Store จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร 5) Apply นำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา วิจัย อบรม 6) Create สร้างความรู้ใหม่ ๆ ทดลอง วิจัย 7) Sell นำไปขาย สร้างสินค้าใหม่ บริการใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่กระจัดกระจายมา พัฒนาเป็นฐาน เป็นเรื่องของความรู้ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสกัดคุณค่าจาก ทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ร่วมกัน คิดร่วมกันค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้าง จัดระบบ แบ่งปันและเรียนรู้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการทำงาน แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาล มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การแสวงหาความรู้ กำหนดความรู้ แหล่งความรู้ สะสมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ มาสังเคราะห์ คิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง นำมาใช้แก้ปัญหาและประยุกต์ใช้ต่อไป

3. การจัดการความรู้ในประเทศไทย

วิจารณ์ พานิช (2547 : 23) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้ดำเนินการเผยแพร่แนวคิดด้านการจัดการความรู้ได้กล่าวว่าความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นเสมือน 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน คืออาจมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ก็ได้ ในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องนำหลักการและวิธีการขององค์กรเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้ก็ต้องนำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ขององค์กรเรียนรู้ คือองค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่ามีความไวในการเปิดรับ จับกระแส ของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลาที่มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้นนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กรไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงแต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ก็หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์กรได้เป็นการโยงเข้าหากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง เช่น ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์กร และของพนักงาน (Competency) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า output สูง โดยที่ input ต่ำ 2) เกิดการพัฒนาคนซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงานและเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็น บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) 3) มีการพัฒนาความรู้ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กรและในพนักงาน 4) องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเองซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรเรียนรู้นั่นเอง ส่วนการจัดการความรู้ วิจารณ์ พานิช (2547 ก). กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อนและมักใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้นและทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงโดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การ "คว้า" (Capture) มาจากภายนอกองค์กร การ "ควัก" เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็น "ความรู้ในคน" (Tacit

knowledge) และ "ความรู้ในกระดาด" (Explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อกาลเทศะ หรือบริบท ขององค์กรและเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานมารวมกันกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ในกระบวนการจัดการความรู้มีการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงานสร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงานและสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จสิ้นต้องมีกระบวนการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์กรมีการจัดเก็บความรู้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่าย ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้แบบฉับพลัน" (Just in Time Knowledge Management)

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาคนคือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่งในที่นี้คือพนักงานทุกระดับ แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือพนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง 3) เพื่อการพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กรซึ่งช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2548 : 40)

โนนากะและทาเคอิจิ (วิจารณ์ พานิช, 2547 ง : 11) เสนอเกี่ยวกับความรู้SECI ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในคน (Tacit knowledge) หรือประสบการณ์ Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาด (Explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ในกระดาดเข้าด้วยกันเรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ในกระดาดที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นกระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ในกระดาดไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้ ไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกกระดับเกี่ยวกับความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI ดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด นอกเหนือจากเกี่ยวกับ SECI แล้ว ยังมีเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge Spiral) ที่ช่วยยกระดับความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกี่ยวกับความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง-พนักงานระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง, เกี่ยวกับความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย,

เกลียวความรู้ผ่านจตุรภาค (4 Quadrants) จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The cynefin framework of knowledge management) (วิจารณ์ พานิช. 2547 ง : 12)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548 : 28) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ คือการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎีแต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource person) หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดีคือ ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการมีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการเป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) เน้นความรู้ในกระดาศ (Explicit knowledge) ส่วนความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น ความรู้ยุคที่ 2 ซึ่งเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้ในงาน และสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงานกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ ความรู้ ในยุคที่ 2 เน้นความรู้ในคน (Tacit Knowledge)

The Cynefin Framework of KM

ขีดความสามารถ

Complex

ก้าวกระโดด

Knowable

ปรับปรุง

รู้ไม่ชัด

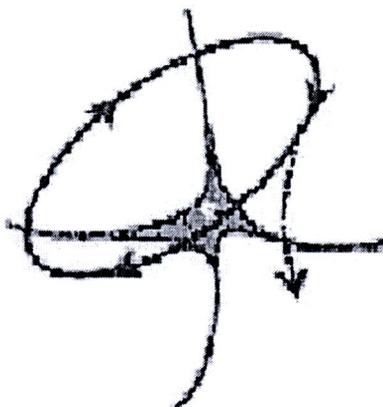
Chaos

ประคองตัว

รู้บ้าง

Known

งานประจำ



ขีดความสามารถไม่สูงนัก

ภาพที่ 2.1 จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เน้นด้านอุปสงค์ถือเป็นความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือ คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ “ผู้มีความรู้” เอาความรู้มาจัดระบบ สั่งเคราะห์ความรู้ขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (Supply-side KM) การจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่า” (Capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงานและคอย “คว่า” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงาน และสั่งสมไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร เป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ที่ ไม่ทำ ไม่รู้ซึ่งมีคนจำนวนไม่น้อย ที่ หาทางเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง ผู้รู้ บรรยาย การกระทำเช่นนั้น ไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎีเพราะการจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วนและส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียวการเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบ ไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำเป็นและเกิดความรู้ความเข้าใจวิธีการจัดการความรู้ อย่างง่าย คืออย่างจด ๆ จ้อง ๆ หรืออ่านตำราหรือฟังการบรรยายด้านการจัดการความรู้ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือโดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ

ไปก่อน ใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกันผ่านการทำงานร่วมกัน วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของคนที่ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

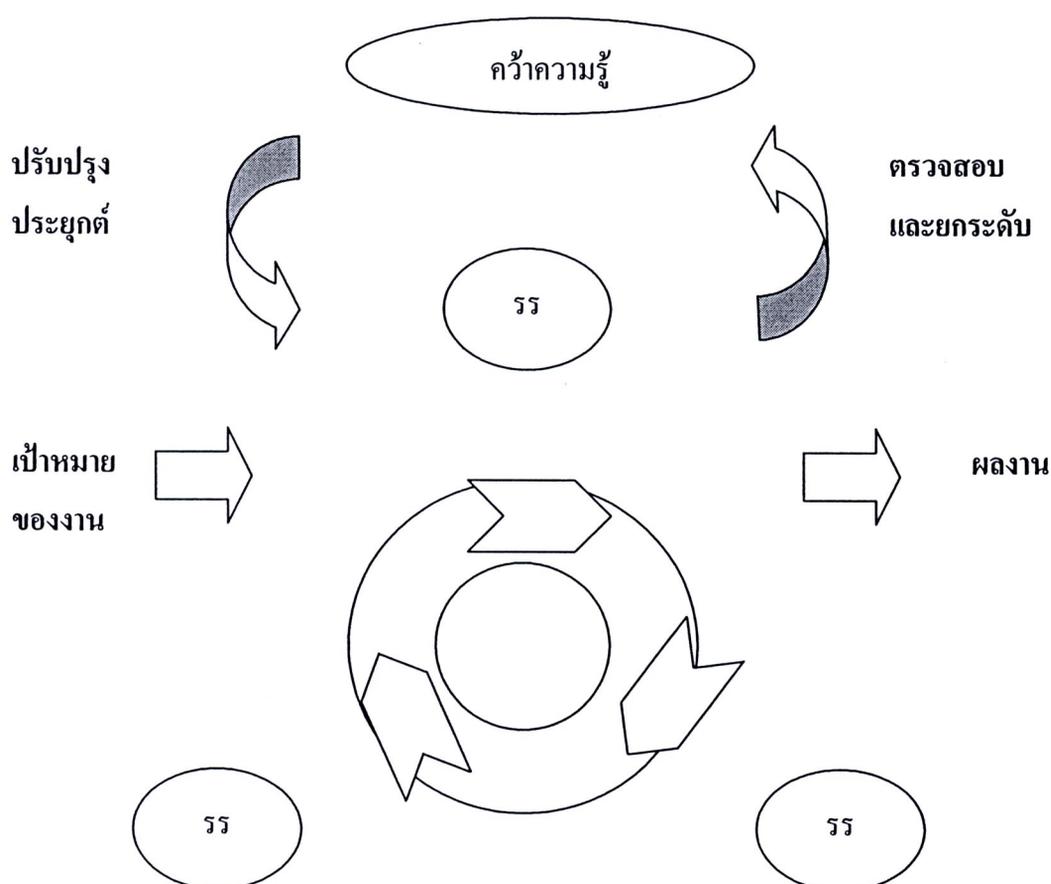
ในการดำเนินการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับสูง ต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการ วงจรจตุรภาค (4 Quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ “ยกระดับความรู้ข้ามแดน” (Cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

เดวิด สโนว์เด็น (David Snowden) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ Cynefin centre ของบริษัทไอ บี เอ็ม อธิบายว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 Quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง การดำเนินงานตามปกติ ซึ่งอยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานเกินไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังคงทำงานแบบเดิม ก็เท่ากับล่าหลัง หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำต้องมีความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (Chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงาน ถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัวและรวมตัวกันคิดและค้นรณหาเส้นทางใหม่ ๆ พอเริ่มตั้งตัวได้บ้างก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้ายซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่งเรียกว่าพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (Complex adaptive) มีการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) ของความคิดและวิธีการใหม่ ๆ เกิดขึ้น อย่างหลากหลายและเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลองและปรับปรุง (Improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัวมาทดลองและปรับปรุง จนในที่สุดได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวากลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่หรือ Best Practice ใหม่นั่นเอง นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (Demand-side KM) แต่ก็ไม่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้นเป็น “การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้” (Knowledge facilitation) ไม่ใช่ตัวการจัดการความรู้ที่แท้จริง การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ทำเพื่องาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำและการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน หลักการสำคัญ 4 ประการในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีความรู้พื้นฐานแตกต่างกันมีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมาย

อยู่ทำงานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity) 2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าได้ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้าความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ชีตความสามารถ (Competency) ของพนักงาน และขององค์กรประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน 3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผล ไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ Best practice ใหม่ 4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

วิธีการจัดการความรู้มีหลายวิธี ควรเน้นความเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อยใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธีการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best practice 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of practice) 3) วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง คำว่า Best practices หมายความว่าวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม มีหลายวิธี ในองค์กรขนาดใหญ่ ควรนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์การทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best practices เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน Intranet หรือ เว็บไซต์ (Website) ขององค์กรให้พนักงานใช้รหัสผ่าน (Password) เข้ามาดูได้ตลอดเวลา ช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best practices ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด การจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วโดยทั่วไป ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ควรเสาะแสวงหามาปรับใช้ช่วยลดเวลา ลดความเหนื่อยยากและลดค่าใช้จ่าย ในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง 2) วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธีและสามารถพัฒนาวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า เป้าหมายของวงจรนี้เป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจน่าชื่นชม



ภาพที่ 2.2 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า (วิจารณ์ พานิช. 2547 ค : 34)

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning during), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (Learning after) การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่ทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ Best practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After action review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค Retrospect วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ เกิดพลังมากแต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลัง

ของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (Capture) ความรู้จากภายนอกทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษและ
 ความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเราและคอย “คว้า” ความรู้ที่
 เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยน ขกระดับความรู้ ความเข้าใจและบันทึกไว้
 เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้
 กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่ให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือ
 ส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เกิดผลมหัศจรรย์

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น
 "ความรู้แห่งชีวิต" หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ของ
 องค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่ต้องเรียงร้อยคำให้กินใจ
 และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่ว
 ทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสมคือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็น
 ทิศทาง และขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิด
 กั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานวิสัยทัศน์ดังกล่าว ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วย
 ย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม
 ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทที่ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi Nonaka &
 Takeuchi (1997 : 35) เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
 ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/
 วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงานเน้นการจัดการองค์กรแบบ "ใช้พนักงานระดับกลางเป็น
 พลังขับเคลื่อน" (Middle-up-down management) เปลี่ยนองค์กร ไปเป็นแบบ"พหุบาท" (Hypertext)
 และสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

เคล็ดลับการจัดการความรู้เคล็ดลับขั้นแรก ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge
 sharing) เคล็ดลับที่ 2 ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของ
 กลุ่ม หรือขององค์กร เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร
 เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดน ได้แก่ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือข้าม
 ไปมาระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ในกระดาษ ข้ามแดนบุคคลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีมุมมองหรือวิถีคิดต่างกันข้ามแดนหน่วยงานภายในองค์กร
 หรือถ้าไม่คิดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กร ยิ่งช่วยยกระดับความรู้
 ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ-

ผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมาและข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบและการบังคับบัญชา(Bureaucracy) กับรูปแบบการทำงานที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Project team)

ผลของการจัดการความรู้ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้ ความรู้ของบุคคล และขององค์กร ได้รับการยกระดับมีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้” องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

วงจรชีวิตของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มจากการสร้างความตระหนัก (Awareness) ตามมาด้วยขั้นตอนการดำเนินการขั้นตอนการสร้างความเข้มข้นขั้นตอนการจาริกไว้ทั่วทั้งองค์กรสู่ขั้นตอนที่ทุกหน่วยงานย่อยสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างอัตโนมัติ หน่วยจัดการความรู้กลางก็สลายตัวเหลือเพียงที่ปรึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับให้แต่ละหน่วยงานย่อยโทรศัพท์ หรืออี-เมลล์มาขอคำปรึกษาเท่านั้น

บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มพนักงานระดับล่างบรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงานคือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่องเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ในคนและกระบวนการที่เน้นคือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

4. โมเดลการจัดการความรู้

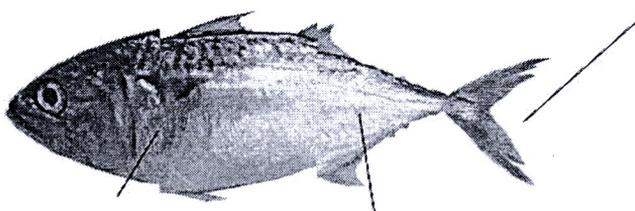
ตามแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสังคม.2548 : 7)([http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/KM in Org_Nonaka Takeuchi.pdf](http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/KM_in_Org_Nonaka_Takeuchi.pdf). 2548) ได้ออกแบบโมเดลอย่างง่ายของ สคส. ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่เหมือนกับปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนคือ

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้

2. ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้

3. ส่วนหาง (Knowledge Assets-KA) หมายถึง เป็นส่วนของคลังความรู้ รวบรวมความรู้

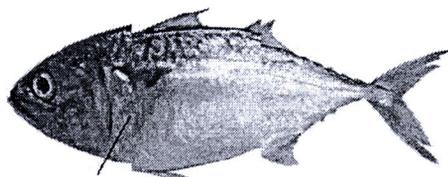
โมเดลปลา



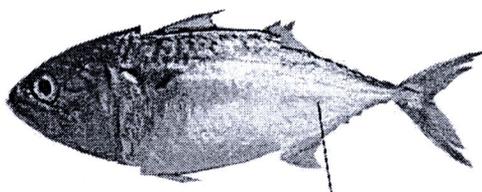
Knowledge assets
การสร้างคลังความรู้
รวบรวมความรู้

Knowledge Vision
หัวปลา การกำหนดเป้าหมายการ
จัดการความรู้

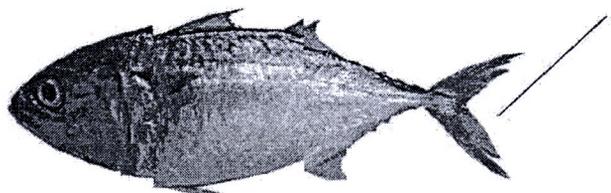
Knowledge
sharing
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้



Knowledge Vision
ส่วนหัว ส่วนตา
มองว่ากำลังจะไปทางไหน
การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้



Knowledge Sharing
ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้



Knowledge assets
 ส่วนทาง การสร้างคลังความรู้
 รวบรวมความรู้

ภาพที่ 2.3 การจัดการความรู้ในโมเดลปลา

ตารางที่ 2.1 กรอบโมเดลการจัดการความรู้ในปลา (สคส. 2548)

Knowledge vision (KV) หัวปลา การกำหนดเป้าหมาย	การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้
Knowledge sharing (KS) ตัวปลา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้
Knowledge assets (KA) หางปลา การสร้างคลังความรู้	การสร้างคลังความรู้ รวบรวมความรู้

ที่มา : URL : <http://www.kmi.or.th>

4.1 การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 2, อ้างถึงในเข็มชาติ ไชยโฆหาร. 2548 : 11) กล่าวว่า เป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาคนและพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือภูมิปัญญาขององค์กร

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 66-68) พบว่า เป้าหมายการจัดการความรู้ เป็นการวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย การกำหนดศักยภาพหลัก ๆ ขององค์กรและเป็น

ตัวกำหนดข้อมูลด้านความต้องการและความรู้ขององค์กรในอนาคต การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง

รัตน เทียงตรง (2549 ก) พบว่า เป้าหมายการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ที่อาศัยวิสัยทัศน์ พันธกิจเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงาน

อมรทิพย์ เจริญผล (2550 : 91-92) พบว่า เป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน การสร้างสรรค์ขององค์กร ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีผลงานดีขึ้น ได้รับประโยชน์จากการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเหมาะสม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในองค์กรพัฒนาคน โดยใช้งานเป็นเครื่องมือ

รุ่งนภา มีกระจิต (2552 : 9) พบว่า เป้าหมายการจัดการความรู้ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพในด้านการบริหาร การจัดการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนว่าต้องการบรรลุผลงานอะไร และต้องเป็นผลงานที่สอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ เพื่อเพิ่มคุณภาพงานและปริมาณของผลงาน พัฒนาคนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์ สร้างสรรค์องค์กร ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในอนาคต

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้

มาราลี (Marali. 2001. pp. 44-45, อ้างถึงในเตือนใจ รักษาพงศ์. 2551 : 33) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนางาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นไปอีก

วิจารณ์ พานิช (2547 ก) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคนมีมุมมองของความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่าล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่องงามยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเรื่องที่ยากที่สุดคนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

วสันต์ ลาจันติก (2548 : 79) พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ การจัดบรรยากาศและช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

รัตน์ เทียงตรง (2549 ค) พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในองค์กรและการร่วมคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 49) กล่าวไว้ว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) อาจทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ เป็นต้น

เข้มชาติ ไชยโวหาร (2548 ค) พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ นวัตกรรม ประสบการณ์ของคนในองค์กรและระหว่างเครือข่ายในการพัฒนาองค์กร

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 89) พบว่า การปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนางาน มีการประชุม อภิปรายและเสวนาร่วมกัน

อมรทิพย์ เจริญผล (2550 : 166-167) พบว่า มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศซึ่งกันและกันจัดประชุมสรุปผลงาน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ นำผลงานมาวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาและให้โอกาสครูผู้ทำงานผิดพลาดปรับปรุงตนเองด้วยการให้เรียนรู้จากความคิดพลาดนั้น เพื่อจะได้ไม่มีการทำผิดซ้ำอีก และให้ผู้อื่นได้ระมัดระวังในความคิดพลาดนั้นด้วย จะทำให้ทุกคนมีความเข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมและมีการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551 : 149) พบว่า การใช้การประชุม การสนทนา การสัมมนาทางวิชาการ การสนับสนุนในการมีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รุ่งนภา มีกระจิต (2552 : 82-83) พบว่า การสร้างความร่วมมือในสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนจัดให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้แนวทางการทำงาน, ประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในองค์กรและการร่วมคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์กร จัดการประชุม การเอาความรู้ที่ฝัง

อยู่ในตัวคนมาถ่ายทอด เล่าสู่กันฟัง มาแบ่งปันกัน การนำข่าวสาร สารสนเทศ เทคโนโลยี นำความรู้ นวัตกรรมของคนในองค์กรและนอกองค์กรที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

4.3 การสร้างคลังความรู้ รวบรวมความรู้

มาร์ควอร์ด (Marquardt . 1996 : 51) กล่าวว่า คลังความรู้เป็นการนำความรู้ที่ องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ใหม่ นำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็น ฐานข้อมูลหรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมการสร้างและจดจำของแต่ละบุคคล

กูซ่า (Kucza . 2001, อ้างถึงในเตื่อนใจ รักษาพงศ์. 2551 : 31) กล่าวว่า คลังความรู้เป็น การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็น หมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 66 - 68) พบว่า เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลความรู้และ มีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่ต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมีการจัดเก็บที่ดี เครื่องมือที่สำคัญคือ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบการจัดเก็บที่สามารถสืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว

อมรทิพย์ เจริญผล (2550 : 169) พบว่า คลังความรู้เป็นบันทึกความรู้ชัดเจน และความรู้ฝังลึกเกี่ยวกับความสามารถเป็นหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ บันทึกนี้มี ไว้สำหรับใช้งานภายในองค์กรหรือภายในทีมงาน ซึ่งแต่ละคนได้รวบรวมไว้เป็นรายบุคคล

รัตน์ เทียงตรง (2549 : 59) พบว่า คลังความรู้เป็นการรวบรวมความรู้มาจาก ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันบุคลากรในโรงเรียนมี ความคิดสร้างสรรค์ ใช้คลังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมผลงาน มีการจัดระบบ ใช้งาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้

วสันต์ ลาจันติก (2548 : 81) พบว่า คลังความรู้เป็นที่จัดเก็บความรู้ มีโครงสร้าง และการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จำแนกรายการ ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนถูกต้อง

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2549 : 27, อ้างถึงในรุ่งนภา มีกระจิต. 2552 : 22) พบว่า คลัง ความรู้เป็นที่รวบรวมความรู้ที่รวบรวมได้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบอยู่ในรูปแบบที่ง่ายและสะดวก ต่อการนำไปใช้ประโยชน์

สรุปได้ว่า การสร้างคลังความรู้ รวบรวมความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ โดยรวบรวมมาจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การนำมาประยุกต์ใช้ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การใช้การบันทึก การมีเพิ่มสะสมผลงานส่วนบุคคล การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถสืบค้น ค้นหาและสะดวกในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกัลยาวิทย์

โรงเรียนกัลยาวิทย์ เดิมเปิดทำการสอนระดับอนุบาล ใช้ชื่อว่า โรงเรียนอนุบาลกัลยา เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ.2524 โดยมีนางกัลยา ช่างงาม เป็นเจ้าของก่อสร้างด้วยอาคารครึ่งตึกครึ่งไม้ 2 ชั้น 1 หลัง และได้เปิดทำการสอนตั้งแต่อนุบาลปีที่ 1 - อนุบาลปีที่ 2 รับนักเรียนที่มีอายุ 3 ปี - 6 ปี ได้รับอนุญาตให้รับนักเรียนได้ 70 คน

ต่อมาเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2526 ได้ล้มเลิกกิจการโรงเรียนอนุบาลกัลยา เพื่อขอรับโอนโรงเรียนอนุบาลสิทธิศักดิ์วิทยา ตั้งแต่วันที่ 30 พฤษภาคม 2526 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นโรงเรียนกัลยาวิทย์ เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2526 โดยสร้างอาคารครึ่งตึกครึ่งไม้เพิ่มอีก 1 หลังและได้รับอนุญาตให้รับนักเรียนได้ 375 คน

วันที่ 1 พฤษภาคม 2530 ได้สร้างอาคารเรียนเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 3 ชั้นเพิ่มอีก 1 หลัง จำนวน 12 ห้องเรียน รวมห้องเรียนทั้งสิ้น 20 ห้องเรียน ความจุนักเรียน 805 คน

วันที่ 11 มิถุนายน 2536 ได้ขออนุญาตใช้อาคารเรียนเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 4 ชั้นเพิ่มอีก 1 หลัง จำนวน 9 ห้องเรียน โรงเรียนจึงมีห้องเรียนทั้งสิ้น 29 ห้องเรียน ความจุนักเรียน 1,192 คน

นางกัลยา ช่างงาม ผู้รับใบอนุญาต

นายสุรชัย ช่างงาม ผู้จัดการ

นางกุมารี นภาการ ผู้อำนวยการ

ปรัชญาของโรงเรียน เรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม

สภาพปัจจุบันของโรงเรียนกัลยาวิทย์

อาคารเรียนครึ่งตึกครึ่งไม้ 2 ชั้น จำนวน 2 หลัง หลังแรกเป็นห้องธุรการ ห้องเรียนอนุบาล 2 ห้อง และห้องวิทยาการอนุบาล 2 ห้อง อาคารเรียนเป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก 4 ชั้นอีก 1 หลัง จำนวน 9 ห้องเรียน และอาคารเรียน 3 ชั้น จำนวน 1 หลัง โรงเรียนจึงมีห้องเรียนทั้งสิ้น 29 ห้อง ความจุ 1,195 คน

เนื้อที่ของโรงเรียน 3 ไร่ 32 ตารางวา

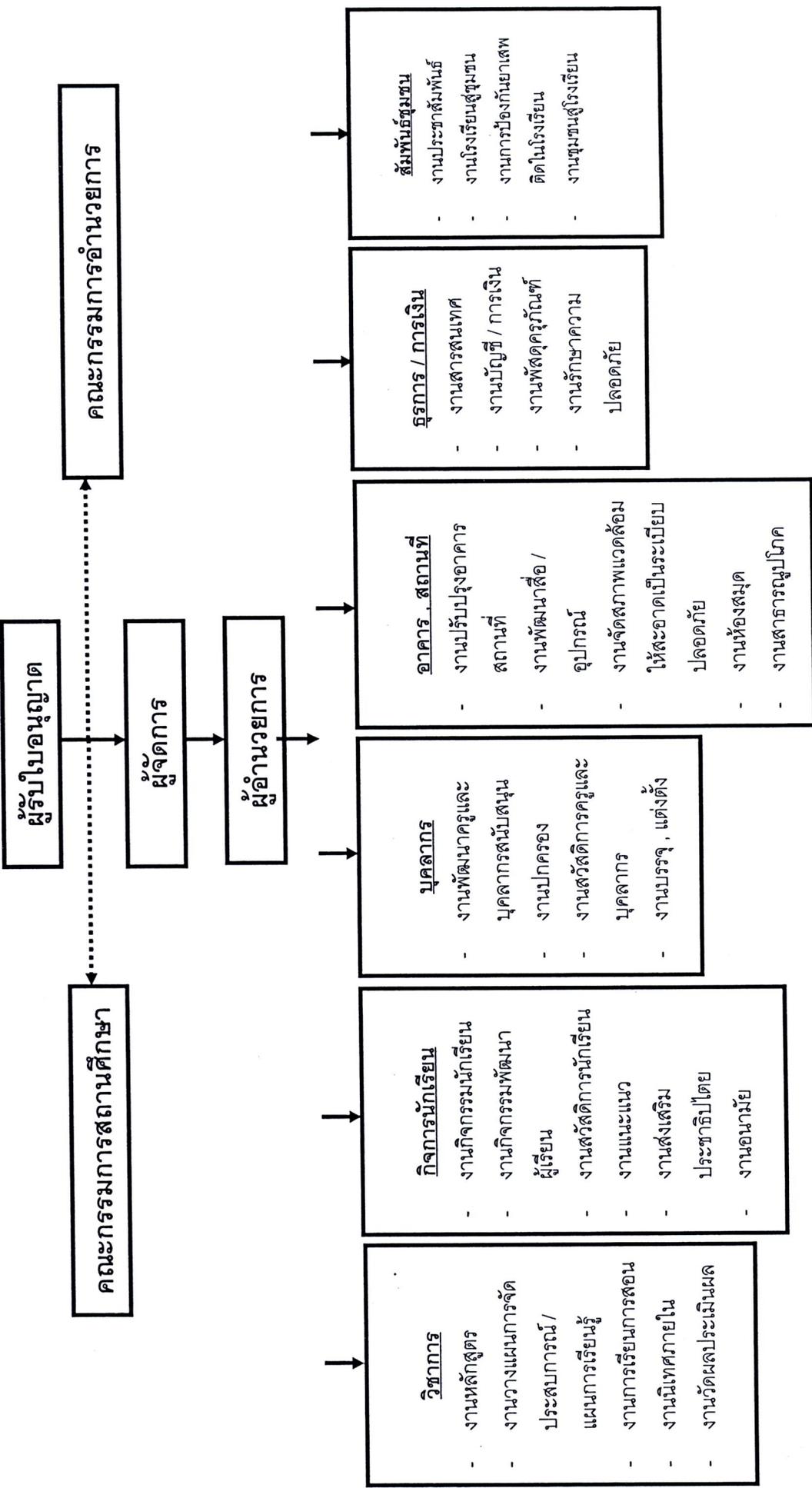
จำนวนอาคารเรียน	4	หลัง
จำนวนห้องเรียน	26	ห้อง ห้องประกอบ 6 ห้อง
ระดับที่เปิดสอน อนุบาล 1 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6		

โครงการที่เปิดสอน ภาคปกติ

ระดับอนุบาล	8	ห้อง
ระดับประถมศึกษา	13	ห้อง

บุคลากร

ครู	35	คน
ครูพี่เลี้ยง	2	คน
จำนวนนักเรียน	705	คน
นักการภารโรง	9	คน
พนักงานขับรถ	6	คน



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนกัลยวิทย์

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อโรงเรียน	กัลยวิทย์
อักษรย่อ	ก.ย.ว.
คติพจน์	นตถิ ปัญญาสมา อาภา “ แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี “
ปรัชญา	“ เรียนดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม “
เรียนดี หมายถึง	ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และทักษะที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
กิจกรรมเด่น หมายถึง	ส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่หลากหลาย กล้าคิดกล้า กล้าแสดงออก ตามความเหมาะสมของวัย
เน้นคุณธรรม หมายถึง	โรงเรียนมุ่งพัฒนาให้นักเรียนเป็นผู้มีความประพฤติดี รู้หน้าที่ของตนเองมีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ประหยัด และอดทน ปฏิบัติตนเป็นคนดีอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
สีประจำโรงเรียน	สีเหลือง - สีน้ำเงิน
สีเหลือง หมายถึง	แสงสว่างแห่งปัญญา ความมีสง่าราศี
สีน้ำเงิน หมายถึง	ความอดทน ความหนักแน่น
ผู้รับใบอนุญาต	นางกัลยา ช่างงาม
ผู้จัดการ	นายสุรชัย ช่างงาม
ผู้อำนวยการ	นางกุมารี นภาการ

สถิติจำนวนนักเรียน

ชั้น	ปีการศึกษา 2550				ปีการศึกษา 2551				ปีการศึกษา 2552			
	ห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม	ห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม	ห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาล 1	2	23	32	55	2	30	24	54	2	27	24	51
อนุบาล 2	4	39	42	81	3	34	43	77	3	45	44	89
อนุบาล 3	2	45	28	73	3	38	44	82	3	45	43	88
ประถมศึกษาปีที่ 1	2	32	37	69	2	42	28	70	3	39	43	82
ประถมศึกษาปีที่ 2	2	39	36	75	2	32	34	66	2	47	39	86
ประถมศึกษาปีที่ 3	2	41	39	80	2	39	34	73	2	36	35	71
ประถมศึกษาปีที่ 4	2	45	28	73	2	38	37	75	2	42	43	85
ประถมศึกษาปีที่ 5	3	69	40	109	2	41	25	66	2	42	43	85
ประถมศึกษาปีที่ 6	2	47	44	91	3	64	39	103	2	42	28	70
รวม	21	380	334	714	21	358	308	666	21	365	342	707

สถิติจำนวนครูผู้สอน

วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2550			ปีการศึกษา 2551			ปีการศึกษา 2552		
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม
ปริญญาตรี	3	24	27	3	24	27	4	22	26
อนุปริญญา	-	3	3	-	3	3	1	4	5
ต่ำกว่าอนุปริญญา	-	4	4	-	5	5	-	6	6

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2552

วิสัยทัศน์

โรงเรียนกัลยาวิทย์มีความมุ่งมั่นที่จะผลิตนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการ โดยเน้นเป็นสากลและสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ได้อย่างเหมาะสม เน้นจัดกิจกรรมให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีคุณธรรม จริยธรรม มีความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย กตัญญูและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

พันธกิจ

1. ส่งเสริมความสามารถทางวิชาการ โดยการจัดประกวดแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
2. ปลุกฝังการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน
3. วางแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในการครองตน ครองคน ครองงาน ตามจรรยาบรรณของครูให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์
4. ส่งเสริมและพัฒนาการนำสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอน
5. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นอุทยานทางการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เน้นให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มีศักยภาพที่สูงขึ้น
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เป้าหมายของโรงเรียนกัลยาวิทย์

1. นักเรียนร้อยละ 60 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มทักษะ/กลุ่มสาระ คณิตศาสตร์ และภาษาไทยสูงขึ้น และนักเรียนระดับปฐมวัยมีพัฒนาการครบทุกด้าน
2. นักเรียนเป็นผู้มีระเบียบวินัย ปฏิบัติในสังคมได้อย่างถูกต้อง
3. พัฒนาศาสนิกให้เป็นผู้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั่วไปอยู่ในสภาพพร้อมและเพียงพอในการให้บริการนักเรียน บุคลากรและชุมชน

ยุทธศาสตร์

1. จัดอบรมครู
2. จัดหาคำราเอกสารประกอบการเรียน การสอน
3. พัฒนาระบบการนิเทศภายใน
4. วิเคราะห์นักเรียนและหลักสูตรสถานศึกษา
5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
6. ร่วมงานกับชุมชน
7. จัดนิทรรศการวิชาการ
8. จัดประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. จัดอบรมพัฒนานุคลากรอย่างต่อเนื่อง
10. จัดกิจกรรมทัศนศึกษา คูงานในสถานที่ต่าง ๆ
11. ดำเนินการติดตามประเมินผล
12. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
13. ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
14. เชิญผู้แทนชุมชนและกลุ่มที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม
15. จัดประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวันสำคัญทางศาสนา วันสำคัญของชาติ
16. จัดกิจกรรมต่อต้านยาเสพติดภายใน โรงเรียนและชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัตน์ เทียงตรง (2549 : 57-58) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลคารารัตมี ผลการศึกษาพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนนักเรียนทุกคนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สำหรับการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นผู้เรียนในด้าน ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการมีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ

วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและสุขภาพอนามัยที่ดีเป็น เป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจนมีความพร้อม ด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้จักหน้าที่ของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดสร้างและใช้คลังความรู้ มีเพิ่มสะสมงาน มีการจัดระบบ ชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำมาใช้งานได้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ ครูดั้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้กับ บุคลากรเพื่อนำไปใช้ทำสื่อ แบบวัดประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาคูงานของเครือข่ายและ หน่วยงานอื่น

วสันต์ ลาจันทร์ (2548 : 58-60) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 ผลการศึกษาพบว่า การจัดการ ความรู้ในระดับ มาก ตามทัศนะครูและผู้บริหาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะ ผู้นำในองค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสาร ภายในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการ จัดการความรู้ องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยการสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานที่ชัดเจน ตลอดจน ระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเรียนรู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลัก พรหมวิหาร 4 นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการ จัดการความรู้

1.2 การวิจัยการพัฒนาแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

เจริญสุข ภาวศิริพงศ์ (2542 : 32) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวความคิดองค์การแห่ง การเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดและกิจการเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิด การพัฒนาองค์การที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมเพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการ เรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมของ องค์การ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการ เรียนรู้และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

1.3 การจัดการความรู้เพื่อสังคมของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เพื่อสังคมของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (2548 : 28) ได้ให้แนวคิดในการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้คือ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมการจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎีแต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource person) หรือผู้อำนวยการความรู้ในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดีคือ ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการมีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการเป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) เน้นความรู้ในกระดาศ (Explicit knowledge) ส่วนความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น ความรู้ยุคที่ 2 ซึ่งเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้ในงานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงานกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ ความรู้ ในยุคที่ 2 เน้นความรู้ในคน (Tacit knowledge)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59) จากหนังสือ การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กล่าวไว้ว่า พรสวรรค์อันเป็นความสามารถเฉพาะตัว ที่มีมาแต่กำเนิด คุณสมบัติของความรู้ชัดแจ้ง สามารถหีบฉวยได้ง่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็ว การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

1.4 การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา

อมรทิพย์ เจริญผล (2550 : 161-162) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) การตระหนักถึงความสำคัญ

ของความรู้ 4) การสร้างเครือข่ายความรู้ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์และ 6) การสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง มีการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารช่วยสนับสนุนการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีที่สนับสนุนด้านการค้นหาความรู้ เพื่อให้ทุกคนเข้าหาความรู้ได้ง่าย
2. การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาคนและพื้นฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือภูมิปัญญาขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน การสร้างสรรค์ขององค์กรช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีผลงานดีขึ้น ได้รับประโยชน์จากการทำงานสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในองค์กร พัฒนาคนโดยใช้งานเป็นเครื่องมือ
3. การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศซึ่งกันและกันจัดประชุมสรุปผลงาน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ นำผลงานมาวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาและให้โอกาสครูผู้ทำงานผิดพลาดปรับปรุงตนเองด้วยการให้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น เพื่อจะได้ไม่มีการทำผิดซ้ำอีก และให้ผู้อื่นได้ระมัดระวังในความผิดพลาดนั้นด้วย จะทำให้ทุกคนมีความเข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมและมีการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสและการรวบรวมความรู้ การสร้างคลังความรู้ เป็นการบันทึกความรู้ชัดเจนและความรู้ฝังลึกเกี่ยวกับขีดความสามารถหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ บันทึกภูมิความรู้มีไว้สำหรับใช้งานภายในองค์กรหรือภายในทีมงาน ซึ่งแต่ละคนได้รวบรวมสะสมไว้เป็นรายบุคคล
4. การสร้างเครือข่ายความรู้ ด้วยการตั้งเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับชุมชนโดยรอบ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทุกคนรู้เป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ให้รู้ทิศทางในการทำงาน
6. การสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้บริหารควรใช้ภาษาที่ง่าย ๆ ในการอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้และทำให้เกิดการกระทำขึ้นจริงและร่วมแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบทีมงาน การระดมสมอง การสร้าง

ความเข้าใจในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และยินดีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันหาแนวทางแก้ไข มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

1.5 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551 : 148 - 149) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมประจำเดือน นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนในแต่ละสาระการเรียนรู้และจัดตลาดนัดความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้ เมื่อจบภาคเรียนและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ผู้อำนวยการและครูให้ความสำคัญมากที่สุด และเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของทุกคนในโรงเรียนเมื่อได้รับความรู้ จากการอบรม สัมมนา ศึกษา คูงานหรือศึกษาด้วยตนเอง เมื่อมีการประชุมประจำเดือนจะต้องนำความรู้ มานำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับครูคนอื่น ๆ ได้รับความทราบ และการนิเทศกันเองระหว่างสายชั้นและสาระการเรียนรู้เดียวกันเมื่อพบปัญหาก็นำมาแก้ไขทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพขึ้นและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมเสมอ ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งอาศัยเทคโนโลยีและไม่อาศัยเทคโนโลยี ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่น การประชุม การสนทนา การสัมมนาทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการแก้ไขปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้มีการตัดสินใจร่วมกัน โดยเฉพาะด้านการให้ความรู้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้โรงเรียนต้องจัดเทคโนโลยีสนับสนุน และการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย

รุ่งนภา มีกระจิต (2552 : 82 - 83) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย พบว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน ผู้บริหารเข้าใจศักยภาพขององค์ความรู้ในการพัฒนาโรงเรียนและมีการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ในโรงเรียน ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศของการเปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีสามารถช่วยให้นักลกรทุกคนในโรงเรียนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถติดต่อกันได้หลายช่องทางและเอื้อต่อการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ มีการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาองค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการอบรม ศึกษาคูงาน ทั้งในและนอกสถานที่ โรงเรียนจัดให้บุคลากร ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน โรงเรียนทำการ

จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ ในภายหลังและนำความรู้ที่ได้มาเก็บรวบรวม และเสนอแนวทางต่อการเรียนรู้ให้บุคลากร โรงเรียนนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการคิดคำนวณมาประมวลผลและช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล จัดให้มีสถานที่ที่เหมาะสมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และให้มีผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษา เมื่อมีปัญหาในการเรียนรู้และปรับปรุงทิศทางและกลยุทธ์ให้เหมาะสมอยู่เสมอ

2. งานวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

มาร์ควอร์ต (Marquart. 1996 : 51) ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวว่า คลังความรู้เป็นการนำความรู้ที่องค์การ มีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ใหม่มาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่นบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมการสร้างและการจดจำ การรวบรวมของแต่ละบุคคล ให้บุคลากรในองค์การทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจจากองค์กร

ลีโอนา บา (Leona Ba2004 : Sep, อ้างถึงในวสันต์ ลาจันทร์ก. 2548 : 35) ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมในองค์กร พบว่า ระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (OLSM) กับกรอบงานการแข่งขันคุณค่า (CVF) โดยใช้ทฤษฎีของพาร์สันเป็นหลักโดยเน้นที่กรอบงานข้อ 4 ที่การวิจัยเน้นการเชื่อมมาตรฐานความคิดที่นำไปสู่โครงสร้างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร จากระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (OLSM) การจัดการองค์ความรู้ถือเป็นทั้ง 4 ส่วน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม การคิดค้นองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจดบันทึกในองค์กรถือว่าเป็นกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ส่วนการแข่งขันด้านคุณค่านั้น จะเน้นในตัววัฒนธรรมหลักคือ เครือญาติ การตลาด ค่านิยมและระบบรุ่น โดยตัวแปรทั้ง 8 ด้านวัดโดยสำรวจเชิงตัดขวาง ผลการศึกษาการกระทำเชิงวิเคราะห์ในระดับทีมงานจาก 51 ประเทศใน 21 องค์กรจากประเทศเซเนกัล รวม 104 คน โดยวิเคราะห์ลำดับจาก 3 กลุ่ม ซึ่งผลที่ได้จาก 3 กลุ่มที่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันทั้งระดับแข็ง กลาง และอ่อน ตามลำดับ การวิเคราะห์ตัวแปรชี้ให้เห็นว่าในแต่ละกลุ่มมีค่าทางสถิติที่แตกต่างกันในการจัดการองค์ความรู้

เซ็ง (Chen, 2004,p : 2, อ้างถึงในเตือนใจ รักษาพงศ์. 2551 : 70) ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุน

กระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004, p : 2) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์กรยุคใหม่ (วสันต์ ลาจันทร์ก. 2548 : 10) คือองค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการ ความรู้ทั้งที่ดีและไม่ดี เนื่องจากโลกยุคปัจจุบันนี้เป็นโลกยุคแห่งฐานความรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการพัฒนาองค์การความได้เปรียบเสียเปรียบทางการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดการความรู้ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการ กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ มีเทคนิคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ มีการ ประชุม แบ่งปันความรู้ เล่าสู่กันฟัง มีการใช้คนให้ตรงกับงาน มีการสร้างคลังความรู้ รวบรวม ความรู้ มีแฟ้มสะสมผลงานของแต่ละบุคคล โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วย