บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ ได้ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
   - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
   - 1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
   - 1.3 ความหมายของการจัดการความรู้
   - 1.4 ประเภทของความรู้
   - 1.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
   - 1.6 พัฒนาการของการจัดการความรู้
   - 1.7 กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้
   - 1.8 กระบวนการจัดการความรู้
   - 1.9 ทีมจัดการความรู้ขององค์กร
   - 1.10 การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
   - 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
   - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
   - 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
   - 2.4 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2
4. การจัดการความรู้กับนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
   - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

"ความรู้" เป็นสิ่งเดียว ที่ช่วยเปิดโลกทัศน์ขององค์กร ให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลง และความเป็นไปของโลกภายนอก สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ยิ่งองค์กรมีความรู้และสามารถดึงความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้มากเท่าใด องค์กรก็ยิ่งมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้เพิ่มยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไรก็ยิ่งสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่า มาบูรณาการกับความรู้ใหม่ ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในการที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กร ในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ ซึ่งเรียกว่ากระบวนการนี้ว่า "การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)" (บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547 : 6-7)

ดังนั้นแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จึงเป็นส่วนสาขาวิชาเป็นการบูรณาการ (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548 : คำนำ) เปรียบเสมือนร่มที่กางออกครอบคลุมวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่แทบทั้งหมด ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ต่อกระบวนการเรียนรู้ ที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของคนจำนวนมาก ผ่านการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (สุพัตรา ชาติบัญชาชัย. 2548 : คำนำ) รวมทั้งได้มีแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ว่ามีความครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ การปฏิบัติ หลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์ และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีมุมมองต่อการจัดการความรู้ใน 4 ด้านคือ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 35-38)

1. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี

การจัดการความรู้ในมิตินี้เป็นที่ประจักษ์ชัดแจ้งว่าส่วนมากจะให้ความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็น "วิธีการ (How to)" สำหรับจุดประสงค์ทางธุรกิจ และการปฏิบัติงาน โดยความพยายามในการสร้างมาตรฐานสำหรับการจัดการความรู้ ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสาขาวิชา

การจัดการความรู้ในมิตินี้เป็นไปเพื่อเตรียมพื้นฐานการทำวิจัย การจัดเตรียมหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม หรือพัฒนาวิธีวิทยาการและแนวคิดใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

3. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการความรู้ในมิตินี้ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรม และแรงจูงใจ โดยเชื่อว่า วิธีการที่จัดการความรู้ จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมนั้น จะส่งผลต่อปรัชญา และการปฏิบัติการบริหารจัดการ

4. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่

การจัดการความรู้ในมิตินี้เห็นว่าเป็นกิจกรรมจำเป็นเพื่อปรับปรุงการแข่งขัน ซึ่งทำให้เกิดสังคมขนาดใหญ่และการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ทางธุรกิจ การเคลื่อนไหวนี้อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า กระแสโลกาภิวัฒน์ในศตวรรษที่ 21 ได้นำไปสู่ยุคแห่งความรู้ ซึ่งมีปัจจัยการแข่งขันที่เป็นพื้นฐาน คือ ทุนทางปัญญา ซึ่งจะถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้ในมิตินี้ ยังเน้นถึงคุณภาพชีวิตและคุณค่าส่วนบุคคลที่เป็นพื้นฐานด้วย

Dave Snowden (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 20) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจขององค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือการจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่า เราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า We know more than we can say. We'll always say more than we can write down : เรารู้มากกว่าเราพูด และเราพูดมากกว่าการเขียน การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิด-การเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระ และการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้นจะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content management

ยุทธนา แซ่เตียว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 22) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้อง และเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ

สุพัตรา ชาติบัญชาชัย (2548 : 51-52) กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นนักจัดการความรู้ที่มีความสามารถมาก สามารถเลือกสรรและคงสภาพของความรู้บางอย่างไว้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (http://www.kmi.or.th) ได้กล่าวไว้ว่า "...การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้และเสริมสร้างพลังที่อยู่ตามธรรมชาติของมนุษย์คือพลังสร้างสรรค์และพลังทวีคูณ (Energy) จากการรวมหมู่เพื่อบรรลุผลสำเร็จในงานหรือเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้พลังปัญญาของกลุ่มที่มารวมตัวดำเนินการจัดการความรู้โดยกลุ่มที่มีทักษะในการใช้พลังปัญญาเป็นทั้งบุคคลภายในกลุ่ม และบุคคลภายนอกกลุ่ม หรือภายนอกหน่วยงาน..." รวมทั้งได้กล่าวถึงหัวใจของการจัดการความรู้ไว้ว่า "...หัวใจของการจัดการความรู้คือคน หรือในความเป็นจริงคือกลุ่มคน เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน คำหลักของการจัดการความรู้มี 3 คำ คือ คน งาน และความรู้..."

ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งเดียวที่ช่วยเปิดโลกทัศน์ขององค์กร ซึ่งความรู้ ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร การกระทำที่ก่อให้เกิดการใช้และพัฒนาความรู้ที่มีประสบการณ์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของทุกองค์กร โดยการใช้และพัฒนาความรู้ขององค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง และเรียกวงจรที่ต่อเนื่องนี้ว่า "การจัดการความรู้" ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสหสาขาวิชาที่บูรณาการในกระบวนการเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้คน ทำให้เกิดสังคมขนาดใหญ่และมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา เป็นกิจกรรมที่ใช้ทุนทางปัญญา เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาคุณภาพชีวิตไปพร้อมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครสวรรค์ RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 213) กล่าวว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมด มนุษย์มีลักษณะพิเศษคือความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา

การเรียนรู้และสังคมความรู้ทำการพัฒนาวิชาการต่าง ๆ ให้ก้าวหน้า ทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติ หาคำตอบจากประสบการณ์ธรรมชาติ ทำให้ทราบความจริงต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญคือวิชาการที่เป็นความรู้เหล่านั้น มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ โดยทำให้เกิดมีชีวิตและความสะดวกสบาย และแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ความรู้และเก็บสั่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล และทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

ความรู้เป็นข้อมูลและการประมวลผล เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ ซึ่งเรียกว่าสารสนเทศ (Information) และทำให้เกิดความรอบรู้ การตัดสินใจใด ๆ ย่อมต้องอาศัยความรอบรู้และประสบการณ์ ดังนั้นข้อมูลเป็นฐานของการดำเนินการ เพราะเป็นข้อเท็จจริง สารสนเทศคือผลของการประมวลผลข้อมูลข่าวสารและความรอบรู้ของการใช้สารสนเทศเป็นฐานในการสร้างให้เกิดความคิดและการตัดสินใจ

บทเรียนจากอดีตสอนให้เราได้เรียนรู้ ความผิดพลาดจากการดำเนินการย่อมเป็นครูที่ดี องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากบทเรียนที่ตนกระทำสั่งสมความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นองค์กรต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ เก็บความรู้และจัดการความรอบรู้ ที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยมีการจัดการกับฐานความรู้ (Knowledge Base) สามารถสะสมและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำความรู้มาแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กร การจัดการความรู้ในองค์กรและให้องค์กรได้มีองค์ความรู้ที่จะใช้ประโยชน์จึงเป็นศาสตร์ที่ใช้มากในปัจจุบัน (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 213 - 214)

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) กล่าวว่าการเรียนรู้เรื่องการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟังผู้รู้บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวได้ว่า การจัดการเรียนรู้ มีส่วนที่เป็นทักษะสิบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีส่วนเดียว การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎี แทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำเป็นและเกิดความรู้ความเข้าใจและการจัดการเรียนรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการเรียนรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อช่วยกันดึงความรู้ในคน และคว้าความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอยความความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้และนำกลับไปใช้ในการทำงาน เป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์การ เมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ก็จะเกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.3 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นสหสาขาวิชาที่บูรณาการในกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้คน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้นิยามคำว่า "การจัดการความรู้" ไว้ในหลากหลายทัศนะ เช่น

ประเวศ วะสี (2545 : 21) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้อย่างเหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2546 : 2-5) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. การจัดการความรู้ ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนี บอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่ายและพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคม เศรษฐกิจบนฐานความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 23) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 4) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) การสร้างองค์ความรู้ (New Knowledge) การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) และตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการ อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ ไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายแลไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 : 251) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้จะมีจุดร่วมระหว่างกันคือการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุดโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

องค์การสหประชาชาติ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 43) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการในการสร้างและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เราทราบเข้าไปใช้ในการทำงาน เช่น จากความรู้เป็นการกระทำ จากนวัตกรรมไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการภายใน ซึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์การช่วยในการปรับปรุงการทำงานและองค์การ รวมทั้งประสิทธิผลในการพัฒนาด้วย เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ แนวคิดและประสบการณ์และนำมาไว้ด้วยกัน เพื่อเชื่อมโยงกับชุมชนเรียนรู้แห่งการปฏิบัติและเครือข่ายความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 69) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการสร้างประมวล เผยแพร่และใช้สารสนสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมมีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญของกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่าง ๆ และการมีเทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

Ryoko Toyoma (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 24) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

นิพจน์ เทียนวิหาร และคณะ (2547 : 86) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการศวามรู้ คือ การดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลคือการได้ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้นและดีขึ้น ได้ใช้ความรู้ ได้ประยุกต์ ได้ดัดแปลง ได้ดำเนินการกับความรู้ ซึ่งการจัดการจะต้องนำไปสู่ประโยชน์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากนิยาม "การจัดการความรู้" ที่กล่าวข้างในหลายทัศนะ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปให้เห็นเป็นประเด็นหลักว่า การจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้นที่การตั้งโจทย์ร่วมกันเพื่อร่วมเรียนรู้ เป็นการจัดรูปความรู้ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้โดยการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูล ให้มีการสร้างความรู้ แล้วนำไปสู่การใช้ และแบ่งปัน ที่เอื้อต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน อย่างมีประสิทธิภาพ และในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า "การจัดการความรู้" หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 ประเภทของความรู้

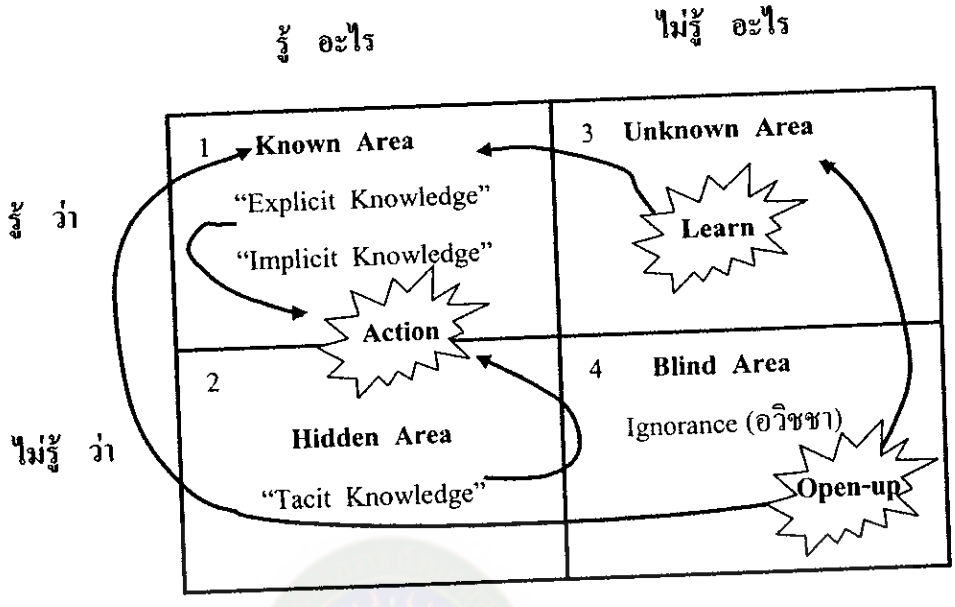
ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214 - 215) แบ่งความรู้ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงต่อไป

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547 : 83 - 89) ได้อธิบายความรู้ตามแผนภูมิหน้าต่างความรู้ประตูปัญญา ดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 2 หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา

ในแผนภูมินี้จะเห็นว่าประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ช่องที่ 1 ด้านซ้ายบน เป็นพื้นที่สำหรับกรณี "เรารู้ว่า...เรารู้อะไร" บริเวณนี้จึงเป็นพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ประเภทแรกเรียกว่า Explicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด อาจอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ ตำรับตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์คอมพิวเตอร์ เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงตัวได้อย่างชัดเจน ส่วนความรู้อีกประเภทหนึ่ง เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นส่วนที่เรียกว่า Implicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่ฝังลึก ดึงออกมาค่อนข้างยาก กว่าจะออกมาได้ต้องใช้เวลาค่อย ๆ เรียบเรียงให้ออกมาเป็น Explicit Knowledge

ช่องที่ 2 ด้านซ้ายล่าง เป็นพื้นที่สำหรับกรณี "เราไม่รู้ว่า...เรารู้อะไร" คือเป็นสิ่งที่เรารู้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่ จนเราเองก็ไม่รู้ตัวว่าเรารู้สิ่งนั้น ๆ อยู่ บริเวณนี้จึงถือว่าเป็น Hidden Area หรือบริเวณของความรู้ซ่อนเร้น นักปรัชญาชื่อว่า โพลานี่ ได้ตั้งชื่อความรู้ประเภทนี้ว่า Tacit Knowledge ซึ่งมาจากประโยคทองของโพลานี่ ที่กล่าวไว้ว่า "มนุษย์เรามักจะรู้มากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้" ซึ่งหมายความว่า มีอะไรอื่น ๆ มากมายที่เรารู้แต่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้

ช่องที่ 3 เป็นพื้นที่สำหรับกรณี "เรารู้ว่า...เราไม่รู้อะไร" ซึ่งก็คือบริเวณที่เราไม่รู้หรือ Unknown Area หากอยู่ในพื้นที่นี้ ถ้าอยากรู้ก็ต้องเรียน (Learn) พอเรามีการเรียนรู้ จากเดิมอยู่ใน Unknown Area ก็จะเปลี่ยนมาเป็น Known Area ในทันที คราวนี้ก็เหลือแต่ว่าเราจะนำมาทำให้เป็น Action ได้อย่างไรจึงจะเรียนได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้

ช่องที่ 4 เป็นส่วนที่อาจจะเข้าใจได้ยากกว่า 3 ช่องแรก เพราะช่องที่ 4 นี้เป็นบริเวณที่ "เราเองก็ไม่รู้ว่า...เราไม่รู้อะไร" เราเรียกพื้นที่นี้ว่า Blind Area ซึ่งเป็นพื้นที่บอดเป็นพื้นที่จุดอับ หรือ อวิชชา หากอยู่ในบริเวณนี้ก็มีอยู่วิธีหนึ่งคือต้อง Open-up ต้อง "เปิดรับ" รับฟังให้มาก ไม่มีอคติ ซึ่งพอเปิดรับแล้วพื้นที่บอดนี้ก็จะ Shift ไปทันที จากช่องที่ 4 อาจย้ายไปเป็นช่องที่ 3 หรือช่องที่ 1 เลยก็ได้

จากการศึกษาประเภทของความรู้ พอสรุปได้ว่าความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถที่จะนำความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้หากมีการเปิดรับซึ่งกันและกัน

1.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (data) เป็นข้อสนเทศ (information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 216-217)

ในระดับของข้อมูลมีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน การค้นหาหรือขุดค้น (mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล

กระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศประกอบด้วย การกรองเอาไว้กรอบบริบท (context) ของเรื่องนั้น ๆ

ในระดับข้อสนเทศมีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ จัดเก็บ ให้บริการ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในคนและกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อสนเทศมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นความรู้ โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับของการทำนาย

ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิด

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข

เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นข้อสนเทศ และความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบ เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้ (ปณิตา พ้นภัย. 2544 : 33 - 38 ; อ้างอิงมาจาก Marquart. 1996 : 129 - 139)

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.1 การแสวงหา และรวบรวมความรู้ จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์การสามารถทำได้โดย การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหา และรวบรวมความรู้ แหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การดูทีวี วีดิโอ และภาพยนตร์ การอ่านมากทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-mail และบทความ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้การกระทำความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล กลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ Knowledge Creation การแบ่งปันความรู้ การทดลอง การรวบรวมความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญ ที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์กรความรู้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ ในการเก็บรักษา และการเข้าถึง เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

3.1 รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ จัดทำฐานข้อมูล สมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำสมุดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมุดหน้าเหลืองขององค์กร

3.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เครือข่ายการทำงาน ตามระดับขั้น การประชุม การฝึกอบรม

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการ ที่ทำให้ความรู้แพร่กระจาย และไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงานจริง แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

4.1 โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร (Knowledge Transfer and Utilization) การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น ระบบพี่เลี้ยง

4.2 โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา เครือข่ายงานที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือ เทคโนโลยี เพราะเป็นตัวช่วยในการแสวงหาสร้างจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ กระบวนการกระทำต่อข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ตลอดจนการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ของ Marquart เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพราะว่า เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาให้โรงเรียนในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้ตามองค์ประกอบ ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.6 พัฒนาการของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 23) ได้ศึกษาและอธิบาย ถึงพัฒนาการของการจัดการความรู้ โดยกล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้สามารถศึกษาพัฒนาการและแบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ

1. การจัดการความรู้ยุคที่ 1 เริ่มต้นเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1978 - 1979 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตามนัย และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

2. การจัดการความรู้ยุคที่ 2 เริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี ค.ศ. 1995 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นยุคที่กล่าวไว้ว่า เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงปี ค.ศ. 1998 - 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ยังมีข้อจำกัด ในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจนและการแลกเปลี่ยนรูปของความรู้อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้นการจัดการความรู้ให้ได้ผลดี จึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสมโดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล

3. การจัดการความรู้ยุคที่ 3 เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 ซึ่งมีการมองว่า ความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit หรือ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม มากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์

179444

เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

1.7 กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้

กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ที่กล่าวถึงนี้ เป็นเครื่องมือการจัดกระบวนการหรือจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเป็นหลัก มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแบบปลาทู (Tuna Model)

โมเดลปลาทูนี้เป็นแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549 : 19-26) สำหรับใช้ทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้

1.1 ส่วนหัวและส่วนตา หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้สะท้อนวิสัยทัศน์ความรู้ (knowledge vision) หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาชัดเจน คือ ระบบ (chief knowledge officer)

1.2 ส่วนกลางลำตัว หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถือเป็นกิจกรรมหลักหรือหัวใจของการจัดการเรียนรู้ในหลายองค์กร กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้เป็นการสร้างสรรค์ที่มีความลึกซึ้งเลยความคิด หรือการใช้เหตุผล ลึกเข้าไปในระดับความเชื่อ คุณค่า และอารมณ์ และสูงขึ้นเลยปัญญาในระดับสติปัญญาขึ้นไปในระดับญาณปัญญาหรือปัญญาหยั่งรู้ ที่เหนือระดับความคิดแบบใช้เหตุผล

1.3 ส่วนหาง หมายถึง ขุมความรู้ (knowledge assets) ได้จากการปฏิบัติงานและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในสังคมไทยมีการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ตามธรรมชาติโดยไม่รู้ตัวอยู่ไม่น้อย กล่าวคือ มีตัวปลาหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน แต่มักจะละเลยหางปลาคือการจดบันทึกความรู้ปฏิบัติ สำหรับไว้ใช้งาน และยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ตัวแบบปลาตะเพียน

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้พัฒนาตัวแบบทูน่าเป็นตัวแบบฝูงปลาตะเพียน โดยมองว่าองค์การที่หน่วยงานย่อยอาจมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้และหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริษัทของตน แต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 62-63)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKAM UNIVERSITY

โมเดลปลาตะเพียนที่ใช้เป็นโมบายปลาตะเพียน ลักษณะเป็นปลาตะเพียนตัวแม่และลูกแขวนเป็นพวง 3-4 ชั้น เป็นสัญลักษณ์บอกว่าเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรดังแสดงในรูปโมบายปลาตะเพียนที่ปลาทุกตัวหันหน้าหรือว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกัน หัวปลาหันไปทางเดียวกัน แสดงว่าต้องมีเป้าหมายเดียวกัน หรืออาจขยายความว่าปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามฝ่ายภายในองค์กร หรือบางกรณีออกไปนอกองค์กร

3. การเล่าเรื่อง (Storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ส่วนลึกของสมอง (ความคิด) และส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูดและหน้าตาท่าทาง (nonverbal communication) การปล่อยความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก (subconscious conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสาร ทั้งโดยการใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลัง

4. กรอบแนวคิดของ Marquart (1996 : 129 - 139)

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์กรความรู้ โดยพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจาย และไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. กรอบแนวคิดของบริษัท Siemens Business Services

บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือของ Siemens ได้เสนอกรอบแนวคิด การจัดการความรู้ทั้งระบบ มีองค์ประกอบดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 66-67)

5.1 กลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของบริษัท และมีการจัดการความรู้เป็นเสมือนทรัพย์สินที่สำคัญของบริษัท

5.2 วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ เน้นการแบ่งปันโดยอาศัยความเชื่อถือและครือข่ายขององค์การ

5.3 ตลาดความรู้ โดยมีมืออาชีพที่มีบทบาทในฐานะผู้อุทิศตนเพื่อความรู้ (knowledge contributor) และผู้บริโภคความรู้ (knowledge consumer) การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้มาใช้ใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนและให้รางวัล

5.4 การวัดความรู้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น balanced scorecard

5.5 กระบวนการความรู้ ได้แก่ การประมวลความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้

5.6 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ได้แก่ สถาปนิกในการออกแบบโครงสร้างความรู้ บรรณารักษ์ ผู้รายงาน บรรณาธิการ นักเทคโนโลยี

5.7 เทคโนโลยีด้านความรู้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและขับเคลื่อนพฤติกรรมด้านความรู้

6. ปณิตา พันภัย (2544 : 59) ซึ่งวิจัย การบริหารความรู้ (Knowledge Management) แนวคิดและกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Marquart ซึ่งนอกจากกรอบทั้ง 4 ประการแล้วยังได้เพิ่มเทคโนโลยีเข้ามาอีกประการหนึ่ง ดังนี้

6.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

6.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

6.3 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

6.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

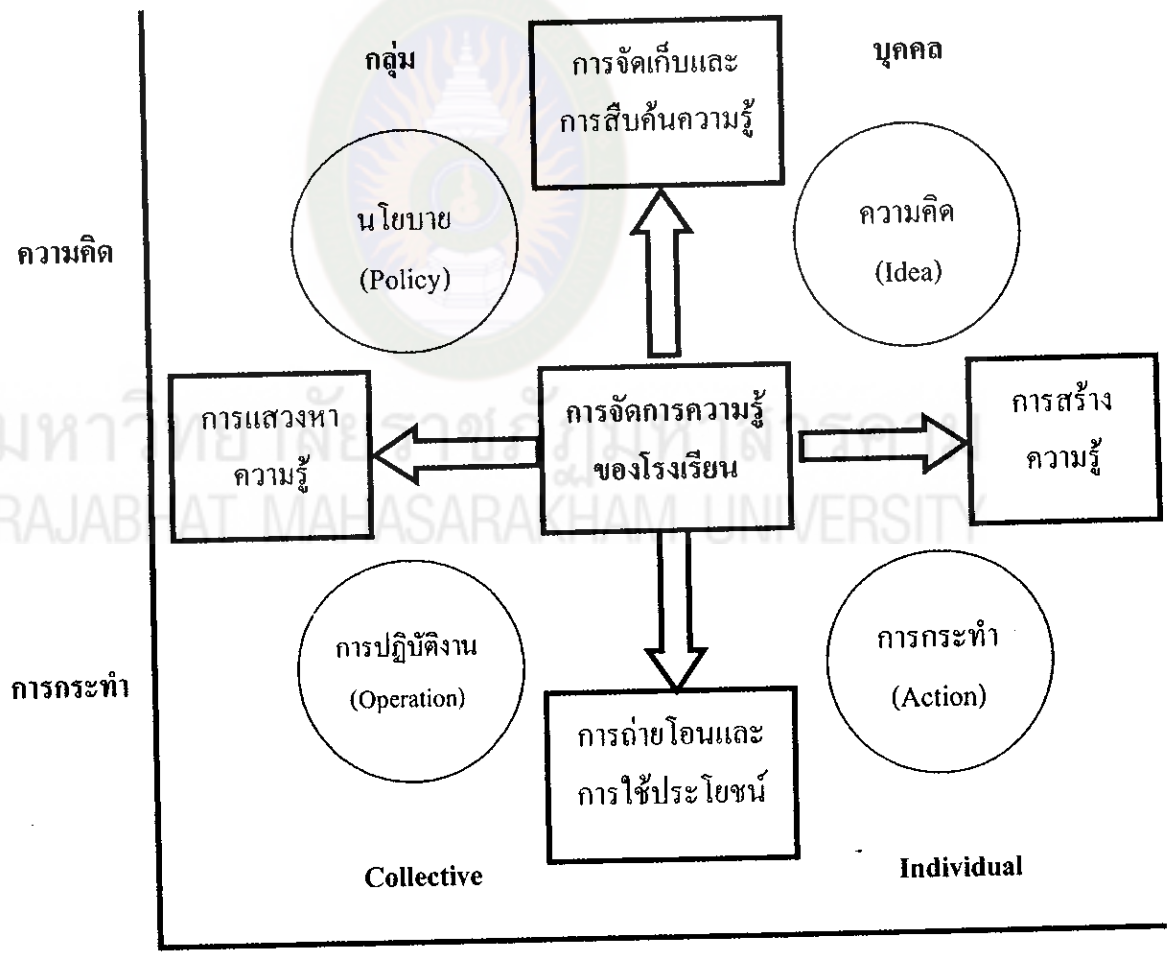
6.5 เทคโนโลยี (Technology) หรือการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก และสร้างให้เกิดความสมบูรณ์ เช่น ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร เกิดการประมวลผลที่เป็นระบบและรวดเร็วและลดระยะเวลาในการค้นคว้าข้อมูล เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความจำเป็นขององค์ประกอบเสริมนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ เทคโนโลยีจำเป็นสำหรับองค์กรหรือบริษัทที่ต้องใช้ความรู้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขณะที่องค์กรที่มีงานในลักษณะการปฏิบัติการพึ่งพาเทคโนโลยีอาจไม่จำเป็นเท่า

จากการศึกษากรอบแนวคิดการจัดการความรู้ที่กล่าวมานี้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งข้อมูล และผ่านการกระทำข้อมูลเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในส่วนของผลการวิเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยจะยึดกรอบแนวคิดข้างต้น เป็นหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.8 กระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการด้านการจัดการความรู้แบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกัน สถาบันส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อสังคมหรือ สคส. กล่าวถึงแนวทางในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์การจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ขึ้นใช้จากการทำงาน เพื่อหาลู่ทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง น่าจะมีทั้งทำโดยจงใจ หรือตั้งใจกับที่ทำโดยไม่จงใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้นี้น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกย้อนกลับไป และรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ทบทวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการของประชาคมต่อไป หรือแลกเปลี่ยนให้ประชาคมอื่นได้นำไปเป็นแนวทางและปรับใช้

2. การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างไรบ้าง สถานการณ์ใดบ้างที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างขันแข็งมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีดีอย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษ ในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือก หรือผสมผสาน ระหว่างความรู้ที่ค้นคว้าจากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

3. การตรวจสอบคัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหนที่ถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่างควรจัดทำตารางระบุรายชื่อความรู้ดังกล่าวระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใดผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม องค์กรในด้านการตรวจสอบ / คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

4. การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีการกำหนดหรือไม่ ถ้ามีโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์ใด มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ ถ้ามีทำบ่อยแค่ไหน บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การจัดหมวดหมู่ความรู้และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่ายและอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่ายมีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร ควรนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปของซีดี-รอม

6. กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร หรือเครือข่ายได้ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน (tacit, embedded, explicit) มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างแบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยอำนวยความสะดวก ในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อความรู้แบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกับภายนอก เนื้อหาความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทั้ง ๆ ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ เพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิด ไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร/เครือข่าย

7. การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผน หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย และเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว ใครคือแกนนำที่ผลักดัน หรือดำเนินการกระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้าง ต่อองค์กร / เครือข่าย และสมาชิกขององค์กร / เครือข่าย เป็นต้น

8. การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไข เพื่อลดทอนการปกปิด หรือเก็บงำความรู้ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดำเนินการแล้วได้ผลอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อแนะนำสำหรับให้องค์กร / เครือข่ายอื่น ๆ นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง

9. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ประสบการณ์ที่ผ่านมา เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดที่ใช้สะดวก / ไม่สะดวกอย่างไร เทคโนโลยีสารสนเทศใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง / ต่ำอย่างไร cost-benefit และ cost effectiveness ของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน / กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้ หรือไม่คล่องแคล่ว ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดบ้าง องค์กร / เครือข่ายได้แก้ปัญหา "กลัวเทคโนโลยีใหม่" นี้อย่างไร เป็นต้น

10. กระบวนการสร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กร / เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ก่อผลดีผลเสียต่องานหรือกิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

11. บรรยากาศ / วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) องค์กร / เครือข่าย ได้สร้างบรรยากาศ หรือวัฒนธรรม ประเพณีอะไรบ้าง ที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการดังกล่าวทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการและวิธีปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างไร

12. การใช้ความรู้ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไร ทั้งที่ผลงานการเรียนรู้ภายในองค์กร / เครือข่าย การยกระดับความรู้และผลต่อคน สมาชิกขององค์กร / เครือข่ายระบุพลวัตของการใช้ความรู้มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้วเกิดผลด้านลบหรือไม่ ถ้ามีเป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร / เครือข่ายอื่น ๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง

13. ชุมชนความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนแห่งความรู้อย่างไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหนมีความต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อผลด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร / เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่อง "ชุมชนแห่งความรู้" อย่างไรบ้าง

14. กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset) และทุนปัญญา (intellectual capital) มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำ ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ (วัด) เป็นอย่างไรบ้าง มีพลวัตเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยบุญดี บุญญากิจและคณะ (2547 : 54-58) ได้ศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้และสรุปเป็นขั้นตอน หลักของกระบวนการความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ "รู้เรา" นั่นเอง โดยทั่วๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "Knowledge Mapping" หรือการทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่า องค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย ไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าว จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหาการนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง

3.3 หน้าที่/กระบวนการ

3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวดิ่ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้ จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มาก และหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่มการแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2 การใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้ตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหา ให้มีคุณภาพดี ในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท explicit และ tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 push (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ supply-based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์การ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล / ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ (demand - based)

องค์การควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ push และ pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า socialization ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่า องค์การส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ท้าทาย ก็คือ องค์กรจะทำอย่างไร เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้น ทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากร ได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

1. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
2. Innovation & Quality Circles (IQCs)
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP)
4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7. การเรียนรู้ (learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์การ ดังนั้น ขั้นตอนนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์การจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า "ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)" องค์กรจะต้องกระตุ้น และสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหาร จะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมา ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับ ในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้"

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนั้น องค์การจะต้องกระตุ้น และสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิด ลองถูก โดยผู้บริหาร ต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับ ในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย

1.9 ทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้ว ต้องดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง ในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ ประกอบด้วย การเสาะหา (acquire) สร้าง (create)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สั่งสม (accumulate) และใช้ (exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กรและสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กร ของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ(internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (socialization)

2. ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) และสามารถเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมด จึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (combination)

3. วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึก ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกร่าง" ขึ้นและอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุย ทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน หรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

นอกจากนั้นวิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรยกระดับความรู้ ในลักษณะของ "เกลียวความรู้" (knowledge spiral) เกลียวความรู้แรก คือ เกลียวของวงจร SECI (socialization, externalization, combination และ externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ 3) คอยจับ "ความรู้ที่ทรงคุณค่า" ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ "ผุดบังเกิด" (emergence) เป็น "ภพใหม่" (new paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction

2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ project team

3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ project team

5. ทักษะในการ "สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์" (creative chaos) ให้แก่ project team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (commitment) ของการจัดการความรู้

7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

1.10 การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช (www.kmi.or.th) ได้ให้หลักหรือวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก คือ เครื่องช่วยการเลื่อนไหลของความรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศความร่วมมือ และซอฟท์แวร์ที่ช่วยกระบวนการกลุ่ม เช่น Lotus Notes , NetMeeting ของไมโครซอฟท์ Intranets และ Extranets "อี-หน้าเหลือง" สำหรับช่วยในการค้นหาบุคคลภายในและภายนอกองค์กรที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ นอกจากนี้ยังควรมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นคว้าเครื่องจัดฐานข้อมูลอัตโนมัติ

2. เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น Project Management Tools เทคโนโลยีมัลติมีเดีย ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา

3. เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์ โทรศัพท์ ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านวิดีโอ และ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์

4. เครื่องช่วยค้นสารสนเทศและดึงข้อมูล ได้แก่ Search Engine ระบบช่วยการตัดสินใจ ระบบค้นสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้น และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน คือ การจัดการความรู้ภายในองค์กรต่างมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร จึงควรทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ โดยที่ยังทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจได้

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ หมายถึง เทคโนโลยีด้านสารสนเทศที่เป็น Hardware และ Software เพื่อช่วยให้พนักงานขององค์กรสามารถ ค้นหา สร้าง เชื่อมต่อหรือผสมผสาน และใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และคุ้มค่าต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ซึ่งเทคโนโลยีต่าง ๆ ควรใช้งานได้ต่อไปนี้

1. ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้ โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จดบันทึกปัญหา หรือความล้มเหลว และความสำเร็จ

2. ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย

3. ช่วยในการค้นหาและกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอด ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice)

4. ช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้อง และในเวลาที่เหมาะสม

5. ช่วยจัดระบบความรู้ ได้แก่ ทำดัชนี กลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่มสังเคราะห์

1. ช่วยในการจัดเก็บความรู้

2. ช่วยนำเข้าความรู้จากภายนอกองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ช่วยวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม

นอกจากนี้ควรเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ และเลือกรูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ ควรมีทีมตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย นักยุทธศาสตร์ ผู้จัดการอาวุโส เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล นักการตลาด เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) ทีมนี้ควรกำหนดทรัพยากรความรู้ที่เป็นความรู้หลัก เช่น ความรู้ด้านกฎหมาย และสามารถตอบได้ว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มขึ้นหรือลดลง จะทำให้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นได้อย่างไร องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่ คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่ คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา ความรู้เหล่านี้รั่วไหลออกไปจากองค์กรได้ไหม เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบการจัดการความรู้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ซึ่งควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้ให้น้อยที่สุดตามความจำเป็นเพื่อรักษาความลับ
5. ผู้จัดการอาวุโส เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาจริงเอาจัง เพื่อเสริมพลังและช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 ร่าง "พิมพ์เขียว" เป็นขั้นตอนการออกแบบระบบจัดการความรู้ 4 ระบบ คือ 1) คลังความรู้ (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ และเข้าถึงได้ง่าย 2) เวทีความร่วมมือ (Collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร มีเป้าหมาย มีคำถาม และมีชีวิตชีวา 3) เครือข่ายสำหรับส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย hardware ได้แก่ การเช่าสายอินทราเนต เอ็กซ์ทราเนต และส่วนที่เป็นกิจกรรม ได้แก่ การใช้พื้นที่ร่วมกัน ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำกิจกรรมเดียวกัน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น 4) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ 1) ชั้นบนสุดทำหน้าที่สัมผัสสัมพันธ์กับคน หรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้าง พัฒนาหลักการ ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถมองเห็น จับต้องได้ อาจจะเป็นระบบอินทราเนต 2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันการบุกรุกของผู้ใช้ที่ไม่ได้รับอนุญาต 3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนีและปรับปรุงสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ 4) ชั้นประยุกต์ใช้ มีเครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนส์ 5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ Web Server , Mail Server เป็นต้น 6) เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน ฐานข้อมูลการอภิปรายแลกเปลี่ยน คลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน Web เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้ อาจสร้างไว้หลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้แล้วจึงเลือกแบบที่นิยมที่สุด

ขั้นตอนที่ 9 บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน (Reward) เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกองค์กร เริ่มจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ ฝึกอบรมผู้ใช้ และทีมบริหารขององค์กร ทำการวัดผล ทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จัดหมวดหมู่ความรู้ และเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์กรที่จะอยู่รอดได้ ต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพราะสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมแห่งความความรู้ (Knowledge Based Society) ดังนั้นความรู้นับวันจะมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาก็ต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนา และสร้างองค์ความรู้เฉพาะ เพื่อเพิ่มศักยภาพและพลังแห่งการแข่งขัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ learning organization (LO) เริ่มจาก Chris Argyis ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่สอนการศึกษาและพฤติกรรมองค์การมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การและเป็นผู้ใช้คำว่าการเรียนรู้เชิงองค์การ (organization learning หรือ LO) ตำราที่ทั้งสองเขียนนั้น ค่อนข้างจะเป็นวิชาการ และอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลาย Argyris ได้กล่าวไว้อย่างน่าคิดว่า เขาเขียนบทความต่าง ๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย เขาไม่ต้องการจะทำการวิจัยชูประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำวิจัย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 52-53)

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับกันคือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT งานเขียนที่สร้างชื่อของเขาคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย เป็นที่น่าสังเกตว่า Senge ใช้คำว่า learning organization แทนที่จะเป็น organization learning ของ Chris Argyis และ Donald Schon ซึ่งชวนสนเท่ห์ว่าองค์การซึ่งเป็นนิติบุคคล จะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไร ต่อมา Senge จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management , MIT ในปี 1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ และในเดือนมีนาคม 1999 Senge และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The Dance of Change เพื่อเน้นย้ำว่า learning organization เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การ ด้วยความคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ และเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่มาจากการทำมากเป็นสำคัญ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 53-55)

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารัตนะ (2544) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์การเอง เป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การ เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริง และผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 89) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์การมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

Peter Senge ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ The fifth Discipline ได้ให้ความหมายของ Learning Organization ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549 : 22) กล่าวว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

Nancy Dixon (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549 : 23) กล่าวว่า การที่องค์การมีความสามารถที่จะระดมพลัง เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการทำงานจากสมาชิกองค์การทั้งหมด และปรับปรุงพัฒนางานด้วยตัวของเขาเอง

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 23) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องและนำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์การ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt & Reynolds A. (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 79-82) ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (job description) ที่ตายตัว ปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure)

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (corporate learning culture) การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน

3. การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก (empowerment) คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. คุณภาพ (quality) คือการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. ยุทธศาสตร์ (strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (supportive atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม และทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) เป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นการเน้นการเรียนรู้ ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์การ

2.4 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลัก ในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2548 : http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (personal mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ได้สมาชิกองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. ความมีสติ (mental model) คือแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี mental ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (shared vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. ระบบการคิดของคนในองค์การ (systems thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see wholes instead of part , see the forest and the trees)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.1 ที่ตั้งและขนาด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอวาปีปทุม ทางตอนใต้ของจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นบริเวณตอนกลางของภาคอีสาน อยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา และ 16 องศา 40 ลิปดาเหนือ เส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดา และ 103 องศา 30 ลิปดา ตะวันออก มีพื้นที่เขตบริการครอบคลุม 6 อำเภอ คือ อำเภอวาปีปทุม อำเภอบรบือ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาเชือก อำเภอนาดูน และอำเภอยางสีสุราช มีพื้นที่ทั้งสิ้น 2,649.94 ตารางกิโลเมตร หรือ 1.68 ล้านไร่ สำนักงานตั้งอยู่ที่ อำเภอวาปีปทุม โดยใช้อาคารสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม (เดิม) เป็นที่ปฏิบัติงาน อยู่ห่างจากตัวจังหวัดมหาสารคาม 40 กิโลเมตร

3.2 จำนวนข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

ที่	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)		
		ชาย	หญิง	รวม
1.	ผอ.สพท.	1	-	1
2.	รอง ผอ.สพท.	9	-	9
3.	หัวหน้ากลุ่ม/หน่วย	4	2	6
4.	ศึกษานิเทศก์	12	3	15
5.	เจ้าหน้าที่	6	25	31
6.	ลูกจ้างชั่วคราว	1	8	9
7.	พนักงานขับรถ	7	-	7
8.	ภารโรง	1	1	2
9.	ครูช่วยราชการ	2	4	6
10.	ยาม	1	-	1
รวม		**42**	**42**	**84**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาด เป็นรายอำเภอ

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาด

ขนาด / อำเภอ	นร. 1 -120 (แห่ง)	นร. 121 -300 (แห่ง)	นร. 301 ขึ้นไป (แห่ง)	รวม
วาปีปทุม	29	29	21	79
บรบือ	27	31	16	74
พยัคฆภูมิพิสัย	22	23	13	58
นาเชือก	20	21	8	49
นาดูน	19	10	5	34
ยางสีสุราช	8	14	3	25
รวม	**125**	**128**	**66**	**319**

3.4 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนเป็นรายอำเภอ

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนรายอำเภอ จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อำเภอ / ขนาด	วาปีปทุม	บรบือ	พยัคฆภูมิพิสัย	นาเชือก	นาดูน	ยางสีสุราช	รวม
อ.1-ป.6	57	53	41	38	26	16	231
อ.1-ม.3	14	13	14	8	5	7	61
ม.1-ม.6	8	8	3	3	3	2	27
รวม	**79**	**74**	**58**	**49**	**49**	**25**	**319**

4. การจัดการความรู้กับนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ศึกษานโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และสภาพบริบทต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์รองรับนโยบาย และเป็นกลยุทธ์ที่แก้ปัญหาวิกฤติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหาสารคาม เขต 2. 2550 ข : 25 - 27)

4.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นองค์กรนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น

4.2 พันธกิจ

จัด ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.3 เป้าประสงค์

1. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ย ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ รายช่วงชั้น ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นักเรียนเป็นคนดี เก่ง มีความสุข
3. เตรียมความพร้อมและพัฒนาการเด็กปฐมวัย
4. ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึง เสมอภาค
5. การบริหารและจัดการศึกษาของ สพท.มค.2 และสถานศึกษาในสังกัด มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษา
6. การบริหารและจัดการศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่น

7. ปฏิรูปการศึกษา โดยปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

4.4 ผลผลิต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดผลผลิตให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 5 ผลผลิต คือ

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา มี 1 กิจกรรม คือ จัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ มี 4 กิจกรรม คือ
   2.1 จัดการศึกษาประถมศึกษาโรงเรียนปกติ
   2.2 จัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนปกติ
   2.3 ก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารเรียน สิ่งก่อสร้างประกอบโรงเรียนปกติ
   2.4 จัดหาคอมพิวเตอร์และระบบอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย มี 1 กิจกรรม คือ การจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนปกติ
4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ มี 2 กิจกรรม คือ
   4.1 สนับสนุนโรงเรียนแกนนำเรียนร่วม
   4.2 ก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารและสิ่งก่อสร้าง
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 1 กิจกรรม คือ ส่งเสริมให้เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.5 กลยุทธ์

ในการดำเนินงานให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จึงกำหนดการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดปฏิรูปการศึกษา ยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

กลยุทธ์ที่ 2 การขยายโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดปฏิรูปการศึกษายึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

จุดเน้น การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งระบบ ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน คุณธรรมนำความรู้ และประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

กลยุทธ์ที่ 2 การขยายโอกาสทางการศึกษา

จุดเน้น

1. พัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย
2. พัฒนาการศึกษาภาคบังคับ
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

จุดเน้น

1. ปรับปรุงการอ่านเขียนและคิดคำนวณ
2. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ
3. พัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงวิเคราะห์

กลยุทธ์ที่ 4 การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

จุดเน้น

1. พัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
2. การส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการโดยใช้รูปแบบโรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
3. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น

จุดเน้น ส่งเสริมบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาระดับอุดมศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาคเอกชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วม

ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส.พ.ฐ.) ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร อันหมายถึง การมีรูปแบบที่ชัดเจนของการรวบรวมความรู้ที่มีในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ได้กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2549 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 13.1 ผลสำเร็จของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่ 13.2 ระดับคุณภาพของรายละเอียดของแผนจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549 ข : 52) และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2550 ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 52)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดำเนินการส่งเสริมโรงเรียนให้มีการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนแกนนำด้านการจัดการความรู้ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเม็กดำ โรงเรียนจตุคามประชาสรรค์ โรงเรียนบ้านบรบือ และโรงเรียนบ้านโพธิ์สองห้อง ที่ได้ร่วมกันดำเนินการวิจัยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียน และในขณะเดียวกันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับ โรงเรียนในสังกัด โดยมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนทุกโรงเรียน จึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

เสาวรส บุนนาค (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ส่วนหนึ่งพบว่า ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 42

วิโรจน์ สารัตนะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้จัดทำหนังสือ โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ และสรุปกรอบแนวคิดของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าสภาพขององค์การในโรงเรียนจำแนกออกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบด้านโครงสร้าง ระบบด้านคน ระบบด้านงาน และระบบด้านเทคโนโลยี โดยแต่ละด้านสามารถแยกได้อีกเป็น 10 ระบบย่อย ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องพัฒนา 10 ระบบย่อย ดังนี้

ระบบย่อยที่ 1 ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน
ระบบย่อยที่ 2 ความเป็นองค์การวิชาชีพ
ระบบย่อยที่ 3 การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม
ระบบย่อยที่ 4 กลุ่มบริหารตนเองและการสื่อสาร
ระบบย่อยที่ 5 การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
ระบบย่อยที่ 6 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
ระบบย่อยที่ 7 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์
ระบบย่อยที่ 8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
ระบบย่อยที่ 9 การบริหารหลักสูตรและการสอน
ระบบย่อยที่ 10 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปณิตา พ้นภัย (2544 : 61-110) ได้ทำความเข้าใจแนวคิด และศึกษาแนวทางเบื้องต้นสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ 1) องค์การแคร์ประเทศไทย / มูลนิธิรักษ์ไทย 2) บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่น 3) บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos 4) Mckinsey & Company สรุปได้ว่าทั้ง 4 องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี กล่าวคือ องค์กรแคร์และบริษัทยูโนแคล ไม่คิดว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความรู้เหมือนกัน เพราะเห็นว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือในการสืบค้นให้รวดเร็วขึ้น บริษัทจะเน้นการพัฒนาทักษะ และความรู้ของพนักงานมากกว่าเพราะถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด แต่บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey กลับให้ความสำคัญ และคิดว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ในการบริหารความรู้ เพราะเทคโนโลยีสามารถประมวล และจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล Online และยังช่วยให้พนักงานเข้าถึง และเผยแพร่ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยต้องอาศัยการสืบค้นและเข้าถึงความรู้จาก Internet Intranet และ Group Ware ต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งสาเหตุที่

ก่อให้เกิดความเหมือนและความแตกต่างกันก็คือ ลักษณะงานและการดำเนินงาน ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ตลอดจนทักษะของพนักงาน

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชน เกี่ยวกับการจัดการความรู้องค์การตามกระบวนการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) นโยบาย 5) เป้าหมาย 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ โดยมีกระบวนการของการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้ ขั้นตอนที่ 3 แสวงหาความรู้ ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ขั้นตอนที่ 5 การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย ผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ของไทย มี 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะใช้ความรู้ Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ส่วนนักศึกษา Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge และในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย รวม 23 โรงเรียน จำนวน 345 คน ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ โดยปัจจัยที่ 8 สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้ร้อยละ 85

สวรส บัวมีธูป (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษา มาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประปานครหลวง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้ จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร 2) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางทำงานที่ระบุถึงการใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ 3) องค์กรมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงาน และพนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าว เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จากการประชุมอย่างเป็นระบบ 4) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหนความรู้ และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ 5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-Learning และ E-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น 6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด 8) สำหรับองค์กรที่ยังไม่สามารถดำเนินโครงการจัดการความรู้ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลาสั้น ๆ ได้ ควรพิจารณาริเริ่มโครงการจัดการความรู้ ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

มานิดา นันทไมตรี (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟซิล(ไทยแลนด์) จำกัดและบริษัท

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ในองค์การมีที่มาแตกต่างกัน คือ โรงพยาบาลศิริราช ใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์การ บริษัทแฟเซิล (ไทยแลนด์) ใช้การจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินทางธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้ และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้การจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้ จะสามารถจะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ผลการวิจัยพบว่าก่อนการพัฒนารูปแบการจัดการความรู้คณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มีการดำเนินกิจกรรม ที่เป็นการจัดการความรู้บางองค์ประกอบแต่ยังไม่เป็นระบบ และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน รูปแบบการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ที่พัฒนาประกอบด้วย 3 ลำดับขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นการเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และขอความร่วมมือการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมายการจัดการความรู้และศึกษาสภาพบริบท สภาพก่อนการพัฒนารูปแบบ ลำดับที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มจัดการความรู้ และจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ ลำดับขั้นที่ 3 คือ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ ผลจากการนำรูปแบบไปใช้ที่คณะพยาบาลศาสตร์ ทั้ง 2 แห่ง เป็นเวลา 8 เดือน ได้ผลดังนี้ มีศูนย์จัดการความรู้ สำหรับรอผลงานจากกลุ่มผลงานการจัดการความรู้ทั้ง 7 กลุ่ม ได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน จำนวนทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่ทำงาน โดยใช้ความรู้ที่การฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมการมีส่วนร่วมและการยึดหลักทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ การศึกษาข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริตอย่างจริงใจต่อกัน และรู้รักสามัคคี

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ได้แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างวิสัยทัศน์ 3) การจัดทำแผน / พัฒนาศักยภาพทีม 4) นำแผนไปปฏิบัติ และพัฒนาทีม 5) ประเมินและสรุปผล รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่พัฒนาประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก คือ 1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน 2) สร้างทีมและแกนนำ 3) ศึกษาบริบท และชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนและสภาพการจัดการความรู้ 4) สร้างแรงจูงใจ และจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน 5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 6) สร้างความเข้าใจกิจกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้ 7) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้และแผนความรู้ 8) พัฒนาความรู้พื้นฐาน ด้านคอมพิวเตอร์สำหรับผู้จัดเก็บข้อมูล 9) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม 10) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และการศึกษาดูงานการจัดการความรู้ที่ดีเด่น 11) ทำการสรุปทบทวนแผนกิจกรรม ในกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม 12) ดำเนินการนำร่องการใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) การสรุปบทเรียน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มหมู่บ้าน 14) ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้ และจัดการความรู้ในประเด็นอื่น เกิดองค์ความรู้ที่ชัดแจ้ง 6 ด้าน คือ การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และการประเมินผล 15) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 16) จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้านและเผยแพร่ผลงานในเวปไซต์ 17) การเสริมแรงทางบวกให้รางวัล เผยแพร่ผลงานเวปไซต์ และ 18) อภิปรายสรุปผลการจัดการความรู้ ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน พบว่า 1) เกิดบุคคลเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ที่มาของความรู้ ได้จากปัญหาการตั้งคำถาม การแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม 3) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนและการประเมินผล 4) ความรู้ที่ผ่านกรวรสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองผสมผสานกับความรู้ที่อยู่ภายนอก เกิดความเหมาะสมกับบริบท มีการปรับปรุงพัฒนางาน ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ 5) มีศูนย์การจัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการพัฒนาเวปไซต์ และอินเทอร์เน็ต 6) มีชุดความรู้และชิ้นงานกลุ่มกลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 2) การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหัวหน้าทีมผู้ร่วมวิจัย 5) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก 5) บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม 6) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิธีการปฏิบัติ และ 7) มีกลไกขับเคลื่อน คือ ศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันน้อย มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบน้อย การจัดการสารสนเทศภายในหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นทางการ ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 11 กิจกรรม ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจ ปรึกษาหารือ ขอความร่วมมือกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ 2) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ก่อนการพัฒนารูปแบบ 3) ประชุมบุคลากร ทำความเข้าใจการจัดการความรู้ 4) กำหนดคณะกรรมการจัดการความรู้และกลุ่มจัดการความรู้ 6 กลุ่มปฏิบัติงาน 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ 6) จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม 7) ดำเนินการจัดการความรู้เน้น 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 8) จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างเวปไซต์แก่บุคลากรผู้แทนกลุ่มปฏิบัติงาน และจัดทำเวปไซต์ศูนย์การจัดการความรู้ และกลุ่มปฏิบัติงานทุกกลุ่ม 10) สรุปและรายงานผลการจัดการความรู้ และ 11) เผยแพร่ผลการจัดการความรู้ ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ใช้หลักการวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมกลุ่มย่อย การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การประเมินผลและปรับปรุงระหว่างการดำเนินงาน และมีการดำเนินการจัดการความรู้ตาม ข้อ 7) 10) และ 11) อย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินการจัดการความรู้ 1) มีคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ ได้นำกระบวนการจัดการความรู้สำคัญ 5 กิจกรรมไปใช้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 2) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานจัดการความรู้ มีเวปไซต์เฉพาะของกลุ่ม 3) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานมีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 4) มีศูนย์การจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ เพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนางาน และบุคลากร บุคลากรทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจกระบวนการจัดการความรู้ระดับมาก และบุคลากรทุกกลุ่มมีความคิดเห็นว่า การดำเนินการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จในระดับมาก

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kcyser (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างบริษัทไฟฟ้า รัฐเทนเนสซี่ เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์แลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้ในองค์กรและผลงานของลูกจ้าง จำนวน 1,870 คน ซึ่งเดิม การจัดการความรู้ มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่าง ซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

Kao (2005 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริการของผู้นำชาวไต้หวันและการปฏิบัติการจัดการความรู้ในบริษัทที่ตั้งอยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ เป็นการศึกษาเพื่อวัดรูปแบบการบริหารของผู้นำกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งผู้บริหารตามพฤติกรรมในการบริหารที่รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง การเล่าเรื่อง การขาย การมีส่วนร่วม และการแต่งตั้งตัวแทน ประชากรที่ใช้ศึกษาแบ่งเป็น เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน / การดำรงตำแหนงในบริษัทปัจจุบัน และระยะเวลาในการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีต ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ และระหว่างรูปแบบกับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร กับประชากรที่ปรึกษา รวมทั้งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และจำนวนปีที่เป็นผู้นำในบริษัทกับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และผู้นำที่เป็นนักขายมีการนำการจัดการความรู้มาใช้สูง

Gruber (2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 52 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัย และการ

พัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การ คือ วัฒนธรรมที่ควรเปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ช่องทางการสื่อสารการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัล ซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรม ที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า องค์การควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจ และให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าการมุ่งเน้นเทคโนโลยี

Epstein (2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัย ได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ในเทอมของรูปแบบและในเทอมของวิธีการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า อุปกรณ์การสื่อสาร มีความสำคัญต่อการเผยแพร่และการกระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่า ความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรง จะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเลคทรอนิกส์ ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด จะมีบทบาทสำคัญมากกว่าต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่า การขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

Mackler (2001 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการส่งผ่านความรู้ในองค์การ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ความรู้ คือ ทรัพยากร และเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ ที่องค์การหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์การเป็นความสำคัญจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์การต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบ จึงทำให้การลื่นไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการการลื่นไหลของทรัพยากรความรู้ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวขององค์กร ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะ ที่มีผลต่อความลื่นไหลของความรู้ภายในองค์การ ระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิถีทางความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้ นำมาพิจารณาและการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้องค์การ

Leona Ba (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมในองค์กร โดยมี 2 รูปแบบที่ใช้ในการศึกษา คือ ระบบการจัดองค์ความรู้ในองค์กร กับกรอบงานการแข่งขันคุณค่า โดยอิงทฤษฎีของพาร์สัน โดยเน้นที่กรอบงานข้อ 4 การวิจัยเน้นการเชื่อมมาตรฐานความคิดที่นำไปสู่โครงสร้างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร จากระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การจัดองค์ความรู้ถือเป็นทั้ง 4 ส่วน คือ ด้านสิ่งแวดล้อม การคิดค้นองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการจดบันทึกในองค์กร ถือเป็นกระบวนการจัดองค์ความรู้ ส่วนการแข่งขันด้านคุณค่านั้น จะเน้นในตัววัฒนธรรมหลัก คือ เครือญาติ การตลาด ค่านิยม และระบบรุ่น โดยตัวแปรทั้ง 8 ด้าน วัดโดยการสำรวจเชิงตัดขวาง ผลการศึกษาการกระทำเชิงวิเคราะห์ในระดับทีมงานข้อมูลที่ได้จากทีมงาน จาก 51 ทีม ใน 21 องค์การจากประเทศเชเนกัลป์ รวม 104 คน โดยวิเคราะห์ลำดับความสำคัญ 3 กลุ่ม ซึ่งผลที่ได้จาก 3 กลุ่ม ที่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งระดับ แข็ง กลาง และอ่อน ตามลำดับ การวิเคราะห์ตัวแปรชี้ให้เห็นว่า แต่ละกลุ่มมีค่าทางสถิติแตกต่างกันในการจัดการความรู้

Mantas Manovans (2005 : Abstract) ได้ศึกษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในบริษัทที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสินทรัพย์และด้านความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การขาดองค์ความรู้ในแต่ละแห่ง จะทำให้สนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละผลิตภัณฑ์ และการบริการโดยการเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะมีผลต่อการสนองความต้องการของลูกค้า การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับการจัดการองค์ความรู้ และความสำเร็จในการถ่ายองค์ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศแคนนาดา เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสอบถามทางออนไลน์ จากผู้จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 54 แห่ง ข้อมูลที่วิเคราะห์ใช้ พี แอล เอส (PLS) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการถ่ายโอนความรู้จะส่งผลสำเร็จในเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัท

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Keyser Richard Lewis (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดองค์ความรู้ และผลประกอบการในบริษัทผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นตัวแทนบริษัทใหญ่ ๆ โดยเน้นที่การจัดการความรู้ในบริษัท เทนเนสซี่ วัลเลย์ ออดทริตี้ ระหว่างช่วงปี 1990 กับผู้จัดการที่ปรึกษาบริษัท นักวิชาการ และนักวิจัย ที่มีคำถามในด้านการใช้ประโยชน์ และผลที่ได้คืนในด้านการจัดการองค์ความรู้ แม้ว่าผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ จะมีผลทางบวกต่อการประกอบการ หลักฐานเชิงปริมาณที่สนับสนุนความสัมพันธ์ยังมีไม่พอ นอกจากนี้ การวิจัยการจัดการองค์ความรู้ในอดีต ได้เน้นที่แนวคิด ในรูปแบบผู้จัดการจากกลางสู่บน การวิจัยการจัดองค์ความรู้ ถูกออกแบบให้ทดสอบกับกลุ่มลูกจ้าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการได้เปรียบการแข่งขัน ในองค์กร และสังคมสมัยใหม่ อยู่ที่การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่นำสติปัญญาของชาติ หรือองค์กรมาเพิ่มพลัง (Synergy) นำความรู้จากทั่วโลกมาใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่จำเป็น สำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ดังนั้น ความรู้ของคนในชาติ จึงเป็นตัวชี้วัดของคุณภาพชีวิต ไม่ใช่การมีทุน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือการมีแรงงาน แต่เป็นความรู้ ซึ่งจะทำให้ปรับตัว และเพิ่มขีดความสามารถ ในการทำงาน สร้างนวัตกรรม และการพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของสังคม เพื่อการอยู่รอดและแข่งขันได้อย่างมีศักดิ์ศรี สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานจะต้องจัดทำ เพื่อให้องค์กรได้มีทุนทางปัญญา ในการสร้างโอกาสให้กับสังคม ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการในฐานะหน่วยบริการสาธารณะ จำเป็นต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการปรับตัว เปลี่ยนกระบวนทัศน์การทำงาน เพื่อให้เป็นกลไกของรัฐในการแข่งขันกับนานาประเทศ ในยุคสังคมเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน

สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการเรียนการสอนเป็นหลัก และเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียน ก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่สุด ดังนั้น การจัดการความรู้ในสถานศึกษาจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่มุ่งเป้าหมายไปที่คุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นกลไกสำคัญ คือ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ ต้องดำเนินการร่วมกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อการบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และมีระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม ซึ่งการจัดการความรู้ระดับสถานศึกษา เป็นบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะต้องรวบรวมสาระความรู้ของสถานศึกษาในสังกัด แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการค้นคว้าและใช้ความรู้ ในขณะเดียวกัน สถานศึกษาต้องเก็บรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ให้เป็นระบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส.พ.ฐ.) ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2550 ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดำเนินการส่งเสริมโรงเรียนให้มีการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ทั้งครู และผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996 : 139) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนแกนนำด้านการจัดการความรู้ จำนวน 4 โรงเรียน ที่ได้ร่วมกันดำเนินการวิจัยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียน และในขณะเดียวกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับโรงเรียนในสังกัด โดยมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนทุกโรงเรียน จึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ได้มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดนิ่ง เมื่อบุคคลในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เป็นประจำ ก็ถือได้ว่าเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลถึงองค์กรให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมและเป็นรายด้านของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แตกต่างกัน และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา จะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 นำไปเป็นข้อสนเทศ และแนวทาง ในการกำหนดนโยบาย และวางแผน ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัด อันจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY