

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
 - 1.1 ความหมายของความรู้
 - 1.2 ระดับของความรู้
 - 1.3 ประเภทของความรู้
 - 1.4 ธรรมชาติของความรู้
 - 1.5 วัฏจักรความรู้
 - 1.6 ปฏิสัมพันธ์ความรู้
 - 1.7 การสื่อสารกับชนิดของความรู้
 - 1.8 ความรู้กับการรู้
 - 1.9 ปัญหาความรู้
2. แนวคิดด้านการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
 - 2.3 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 2.5 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ
 - 2.6 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 2.7 กระบวนการจัดการความรู้
 - 2.8 การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ
 - 2.9 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 2.10 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา
3. แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้

- 3.1 ความหมายของรูปแบบ
- 3.2 ประเภทของรูปแบบ
- 3.3 รูปแบบการจัดการความรู้
- 3.4 การพัฒนารูปแบบ
4. แนวคิดด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
ภายในสถานศึกษา
 - 4.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 4.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 4.3 กระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 4.4 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 4.5 ขั้นตอนการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 4.6 แนวทางการดำเนินการตามขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 4.7 การประเมินภายในสถานศึกษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย
 - 5.1 ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี
 - 5.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ถือว่า ความรู้เป็นทรัพยากรหลัก และเป็นตัวขับเคลื่อน
ในสังคม ความรู้ที่นำเสนอในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 เรื่องหลัก ดังนี้

1. ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 232) ได้ให้นิยามว่า
ความรู้คือ สิ่งที่สั่งมาจากการศึกษาแล้วเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถ
เชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจาก
การได้ยินได้ฟัง การคิดหรือปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

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

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 18) กล่าวว่าความรู้ คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยมความเชื่อ กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจ และการปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช (2547 : 4 – 5) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

1. ความรู้ คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น

2. ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

3. ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

4. ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น

5. ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 18) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ นิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิด กับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 21-22) ให้นิยามว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้การสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

Senge. (1990) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ

Davenport and Prusak. (1998) กล่าวว่าความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานของประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัดอย่างซ้ำซ้อน และกรอบสำหรับประเมินค่า การประสานรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ

Sallis and Jones. (2002,pp.2-10) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และมี ความสำคัญยิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งต้อง อาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยองค์การต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การว่า ความรู้ เป็นสิ่ง ขับเคลื่อนหลัก ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้โดยสรุปแล้วความรู้ คือ การ ผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริงสารสนเทศ สภาพแวดล้อม และการ ประเมินค่า เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติ และเป็น ทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาบุคคลและองค์การ

2. ระดับของความรู้

ความรู้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 59 อ้างถึงใน จลลาด จันทรสมบัติ. 2550 : 13 – 14)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know – what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็อาจจะใช้ ได้ผลหรือใช้ไม่ได้ผล

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know – how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์ การทำงานผ่านมาระยะหนึ่ง เช่น 2 – 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know – why) รู้เหตุผล เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุ ผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่งแต่ใช้ไม่ได้ผลในบริบทหนึ่ง

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care – why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่าความเชื่อซึ่ง จะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

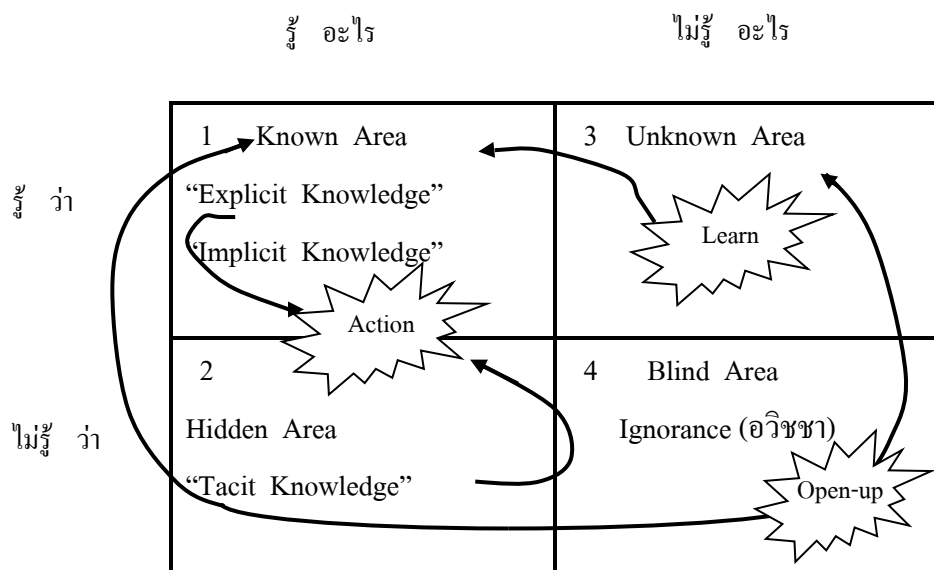
3. ประเภทของความรู้

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

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็น เอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงต่อไป

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2547 : 83 - 89) ได้อธิบายความรู้ตามแผนภูมิต่างความรู้ประตูปัญญา ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงหน้าตาความรู้ ประตูปัญญา

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2547 : 83 - 89)

ในแผนภาพนี้จะเห็นว่าประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง

ช่องที่ 1 ด้านซ้ายบน เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้ว่า...เรารู้อะไร” บริเวณนี้จึงเป็นพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ประเภทแรกเรียกว่า Explicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด อาจอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ ตำรับตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์คอมพิวเตอร์ เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงตัวได้อย่างชัดเจน ส่วนความรู้อีกประเภทหนึ่งเป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นส่วนที่เรียกว่า Implicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่ฝังลึก คึงออกมาค่อนข้างยาก กว่าจะออกมาได้ต้องใช้เวลาค่อย ๆ เรียบเรียงให้ออกมาเป็น Explicit Knowledge

ช่องที่ 2 ด้านซ้ายล่าง เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เราไม่รู้ว่า...เรารู้อะไร” คือเป็นสิ่งที่เรารู้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่จนเราเองก็ไม่รู้ตัวว่าเรารู้สิ่งนั้น ๆ อยู่ บริเวณนี้จึงถือว่าเป็น Hidden Area หรือบริเวณของความรู้ซ่อนเร้น นักปรัชญาชื่อว่า โพลานี ได้ตั้งชื่อความรู้ประเภทนี้ว่า Tacit Knowledge ซึ่งมาจากประโยคทองของ โพลานี ที่กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เรามากจะรู้มากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้” ซึ่งหมายความว่า มีอะไรอื่น ๆ มากมายที่เรารู้แต่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้

ช่องที่ 3 เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้ว่า...เราไม่รู้อะไร” ซึ่งก็คือบริเวณที่เราไม่รู้ หรือ Unknown Area หากอยู่ในพื้นที่นี้ ถ้าอยากรู้ก็ต้องเรียน (Learn) พอเรามีการเรียนรู้ จากเดิมอยู่ใน Unknown Area ก็จะเปลี่ยนมาเป็น Known Area ในทันที คราวนี้ก็เหลือแต่ว่าเราจะนำมาทำให้เป็น Action ได้อย่างไรจึงจะเรียนได้เต็มปากกว่าเป็นการจัดการความรู้

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

ทาคิอุชิ และ โนนากะ (Takeuchi and Nonaka. 2001 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา , 2547 , หน้า 26-27) ได้นำเสนอการสร้างความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ยากที่จะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นภาษาที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบโดยความรู้ทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาดและมีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กันได้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 21) กล่าวว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือ พรสวรรค์ต่างๆอธิบายออกมายาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุผล สามารถถ่ายทอดออกในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

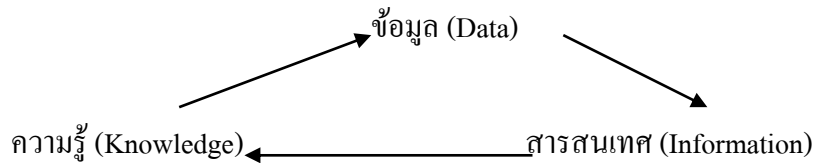
จากการศึกษาประเภทของความรู้ พอสรุปได้ว่าความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถที่จะนำความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้หากมีการเปิดรับซึ่งกันและกัน

4. ธรรมชาติของความรู้

ความรู้ที่มีอยู่ทั่วไปส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคน ซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือแฟงอยู่ในองค์กร ตัวผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบัน และสังคม ในบรรดาปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้ (ฉลาด จันทรสมบัติ. 2550 : 16)

5 วัฏจักรความรู้

ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักร แบบเวียนบังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่น อาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศหรือเริ่มต้นที่ความรู้ ตามแนวคิดของสจิวต์ ดังแผนภาพที่ 1



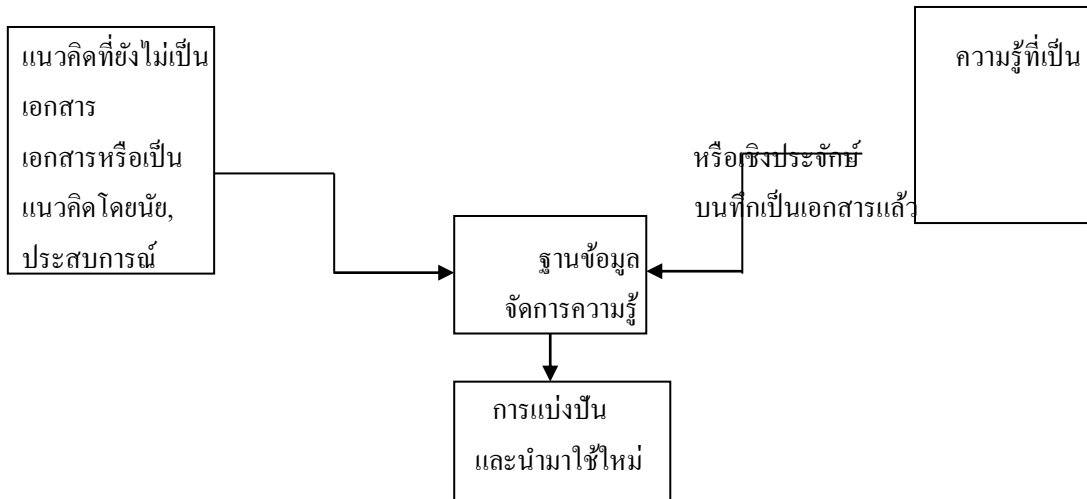
แผนภาพที่ 3 เส้นทางของ ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ จำแนกได้ 3 เส้นทาง
ที่มา : Stewart (1997 : 278); อ้างอิงมาจาก ฉลาด จันทรสมบัติ (2550 : 16)

เส้นทางที่ 1 ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล คือ วัฏจักร เริ่มต้นที่ข้อมูลเมื่อข้อมูลผนวกด้วยบริบทจะกลายเป็นสารสนเทศเมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นเป็นความรู้ และเป็นข้อมูลเริ่มในสถานการณ์ใหม่สำหรับพัฒนาเป็นความรู้ใหม่

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

เส้นทางที่ 3 ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ความรู้ในฐานะที่เป็นข้อมูลเริ่มต้น เมื่อข้อมูลนั้นได้ผนวกด้วยบริบท จะเปลี่ยนสภาพเป็นสารสนเทศและเมื่อนำสารสนเทศมาผนวกกับความเข้าใจ ข้อสนเทศจะถูกพัฒนากลายเป็นความรู้ใหม่ต่อไปเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำโครงการจัดการความรู้นั้น นอกจากจะต้องสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้แล้วยังจำเป็นต้องสร้างแหล่งจัดเก็บความรู้ และปรับปรุงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งความรู้นั้นมีทั้งความรู้ที่บันทึกไว้ในรูปแบบต่าง ๆ และความรู้ที่ยังไม่ได้บันทึกไว้ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 4 แหล่งจัดเก็บความรู้

ที่มา : น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 33); สันนิกัตต์ (2544 : 184);

อ้างอิงมาจาก ฉลาด จันทรสมบัติ (2550 : 17)

เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นการสื่อสารข้อมูลทั่วโลก และอินทราเน็ตเป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกับอินเทอร์เน็ต

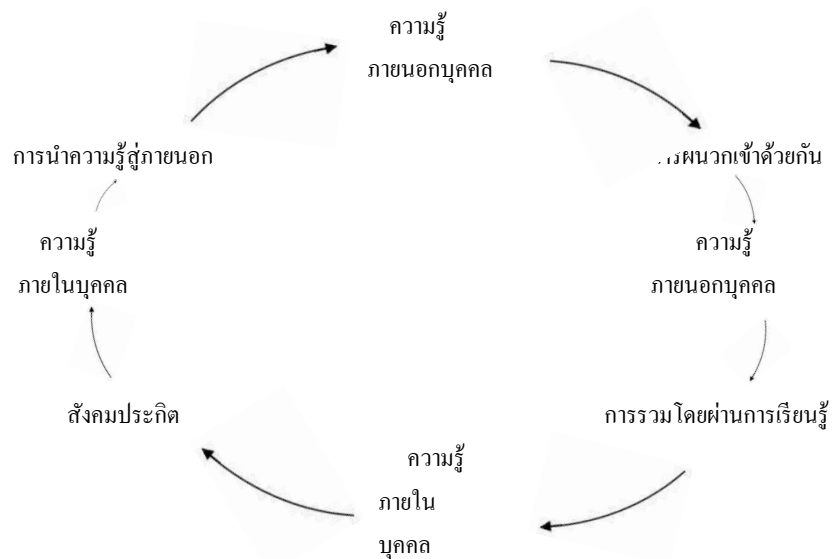
2. เทคโนโลยีความร่วมมือ/การใช้งานร่วมกัน เช่น โปรแกรมการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ กรุปแวร์ (Groupware) เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบเครือข่ายขึ้น มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชุมร่วมกัน ส่วน โปรแกรมการบริหารโครงการ (Project Management Tools) เป็นเครื่องมือในการทำงานตามโครงการติดตามผลความคืบหน้าของโครงการและการรายงานผล

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บความรู้ เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูลเหมืองข้อมูล (Data Mining) ตัวอย่าง การทำงานของเหมืองข้อมูล เป็นวิธีการดึงข้อมูลจากแหล่งจัดเก็บข้อมูลในคลังข้อมูล (Data Warehouse) มารวบรวมและแสดงผลในรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ตั้งเหมืองข้อมูลกับระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Systems)

6. ปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล ตามแนวคิดและสมมติฐานของ โนนากะ และทาเกอูชิ ดังแผนภาพที่ 3 (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 95 , อ้างอิงมาจาก ฉลาด จันทรสสมบัติ, 2550 : 18) จำแนกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

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



แผนภาพที่ 5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล

ที่มา : Nonaka and Takeuchi (1995 : 95, อ้างอิงมาจาก ฉลาด จันทรสสมบัติ (2550 : 18)

จากโครงสร้าง แสดงให้เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการการรวมความรู้เข้าด้วยกัน คือ การใช้

เทคโนโลยีช่วยในการจัดระบบระเบียบของความรู้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคล กับความรู้ภายในบุคคลเกิดขึ้นโดยกระบวนการรวมความรู้ภายในตน คือ เรียนรู้ผ่านทาง เทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล โดยกระบวนการ สังคมประภค คือ เรียนรู้ผ่านทางบุคคลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการนำความรู้ออกสู่ภายนอก คือ ด้วยการนำความรู้ที่ ผ่านการสังเคราะห์แล้วภายในตนเผยแพร่ออกสู่ภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย

7. การสื่อสารกับชนิดของความรู้

Nonaka and Takeuchi. (1995 : 284 , อ้างอิงมาจาก นลาด จันทรสมบัติ. 2550 : 19)

ได้ใช้การสื่อสารเป็นตัวจำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ภายนอกและภายในตัวบุคคล โดย ให้เหตุผลว่า ความรู้ภายนอกบุคคลสื่อสารได้ง่าย และสามารถแปลงเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้ ส่วนความรู้ภายในบุคคลแสดงให้เห็นได้ยากกำหนดโครงสร้างได้ยาก และสื่อสารได้ยาก ในเรื่องเดียวกัน เอปส์เตียน (Epstein) เสนอความเห็นว่าการจำแนกระหว่างความรู้ภายใน บุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคลโดยพิจารณาเฉพาะการสื่อสารนั้นยังไม่ชัดเจนเพียงพอ เขาได้ ยกตัวอย่างให้เห็นว่า ความสามารถในการเล่นเปียโนซึ่งจัดว่าเป็นความรู้ภายในบุคคล ครูสอน เปียโนสามารถที่จะสอนคนอื่นเล่นเปียโนได้โดยการสื่อสารระหว่างคนกับคน ขณะเดียวกัน หนังสือหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็สามารถสอนให้เล่นเปียโนได้เช่นกัน โดยการสื่อสาร ระหว่างคนกับสื่อ ทำนองกลับกันความรู้ภายนอกบุคคลบางครั้งก็ยากที่จะสื่อสารให้เข้าใจได้ เพราะบางครั้งภาษาและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคดังนั้น แม้การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับความรู้ แต่ไม่อาจกล่าวได้อย่างเด็ดขาดว่าสมนัย (Equivalent) กันกับรูปแบบหรือชนิดของความรู้

สรุปได้ว่าการสื่อสารความรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์กร และระหว่างองค์กรกับองค์กร สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสนทนาแบบเห็นหน้ากันโดยตรง (face – to –face) การสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น วัฒนธรรมขององค์กรจึงมีความสลับซับซ้อนยิ่งต้องใช้วิธีการ สื่อสารที่เรียบง่ายการสื่อสารเพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในบุคคลนั้น วิธีการที่ได้ผลดี ที่สุดคือการเข้าถึงความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารความรู้อินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์

8. ความรู้กับการรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ในตัวบุคคล ตำรา วารสาร นิตยสาร หนังสืออ้างอิง อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ และในสื่ออื่น ๆ ส่วนการรู้นั้นเป็นสภาพการรับรู้ในตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการที่ผู้สอนแนะนำหรือสั่งสอนให้แก่ผู้เรียนใช้ในการแสวงหาความรู้ หรือเกิดจากการที่ผู้เรียนมีความอยากรู้และแสวงหาสิ่งที่อยากรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อาจเป็นศิลปะการรู้ อย่างน้อยก็รู้จักใช้สามัญสำนึกให้เกิดประโยชน์ (ชยอนันต์ สมุทวณิช. 2543 : 76 ; อ้างอิงมาจาก ฉลาด จันทรสมบัติ. 2550 : 19)

ในยุคแรก ๆ แม้ความรู้ของมนุษย์จะมีอยู่อย่างจำกัด แต่การรู้ของมนุษย์ก็มักจะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตและทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นและเกิดประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติใช้ ทั้งนี้เพราะไม่ใช่เป็นการรู้แบบการรู้จำ แต่เป็นการรู้แบบการเข้าใจ

9. ปัญหาความรู้

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

1. ความไม่แน่ใจ (Uncertainty) เกิดจากการที่มีข้อสนเทศไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ดี แนวทางแก้ไขคือ การจัดหาข้อสนเทศที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้เพียงพอหรือใช้ความรู้เชิงสถานการณ์เพื่อ ทำนาย อ้างอิง ประมาณ หรือสันนิษฐานข้อเท็จจริงในส่วนที่ขาดหายไปของข้อสนเทศ

2. ความซับซ้อน (Complexity) เกิดจากที่ข้อสนเทศสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากมาย ยิ่งเหิงสับสน จนยากที่จะทำความเข้าใจ แนวทางแก้ไขคือ ลดความซับซ้อนของข้อสนเทศโดยจัดแยกออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่มและมีความสัมพันธ์ภายนอกของแต่ละกลุ่มเชื่อมโยงกัน จะทำให้ช่วยภาพรวมของความสัมพันธ์ชัดเจนขึ้น

3. ความคลุมเครือ (Ambiguity) เกิดจากการขาดกรอบความคิดสำหรับแปลความหมายของข้อสนเทศ แนวทางแก้ไขคือการสร้างให้เกิดกรอบแนวคิด โดยการนิยามสถานการณ์อย่างมีความหมาย การคิดทบทวนซ้ำหลายรอบ การตั้งสมมติฐานและตรวจสอบสมมติฐาน การสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความคิดและสติปัญญา

4. ความไม่ลงรอย (Equivocality) เกิดจากการที่มีกรอบความคิดที่ขัดแย้งกัน แนวทางในการแก้ไขเช่นเดียวกันกับการแก้ปัญหาความคลุมเครือ

10. สายโซ่คุณค่าแห่งความรู้

มนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้สร้างให้เกิดคุณค่าตลอดเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) จึงเกิดขึ้นเชื่อมโยงระหว่างคนกับสถาบัน กล่าวคือแนวคิดพื้นฐานนี้ได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตความรู้ ที่แผ่ขยายกว้างขวางทั้งในแวดวงการศึกษาและธุรกิจ คุณค่าแห่งความรู้ทั้งหมดล้วนมีที่มาจากพลังแห่งความรู้ที่ร้อยเรียงเป็นสายโซ่คุณค่าแห่งความรู้ (Knowledge Value Chains) ในรูปแบบของกิจกรรมในด้านต่าง ๆ และกระบวนการทำงานซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กรยุคใหม่ที่มุ่งใช้ทุนมนุษย์และทุนปัญญาเป็นทรัพยากรอันสำคัญ มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหาแต่ทุนทางการเงินและทุนทางเทคโนโลยี

สายโซ่แห่งคุณค่าความรู้ประกอบด้วยรูปแบบความรู้ 4 รูปแบบ ซึ่งนำมาร้อยเข้าด้วยกันได้ดังนี้ (วีรวิธ มามะศิริ นนท์, 2542 : 65)

1. ความรู้แบบดั้งเดิม (Traditional Knowledge) คือความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น โดยวิถีเดิม ๆ ที่เป็นอยู่ซึ่งได้แก่การวิจัยและการสอน
2. ความรู้เปลี่ยนผ่าน (Transformed Knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกเปลี่ยนผ่านโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่ เครื่องมือวิเคราะห์ ตัวกลั่นกรองข้อมูล
3. ความรู้เข้าถึง (Accessed Knowledge) คือ ความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ อย่างเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากผลของเทคโนโลยีสื่อสาร
4. ความรู้ร่วมมือ (Interaction – based Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียน ได้มีส่วนร่วมกับผู้เรียนคนอื่น ๆ โดยทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น การได้รับมุมมองใหม่ of ความรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่อันเกิดจากการร่วมงานเป็นกลุ่มผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์

แนวคิดด้านการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้

Brooking. (1996) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือการเพิ่มพูนสินทรัพย์ความรู้ และใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

Sveiby. (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

Taft. (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดเป็นหมวดหมู่ การกระจายความรู้และการจัดการประเภทของความรู้ และคนในองค์กรทั่วทุกแห่ง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32-33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงานและที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กรการจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการ ปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 3-4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆกันได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัด

กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยความรู้ที่มีอยู่ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการทำงานต่างๆ เช่นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เป็นความรู้แบบรูปธรรม

บุญดี บุญญากิจ และฉัตรมน พรกาญจนานันท์ (2550 : 6) กล่าวว่าการจัดการความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้เป็นต้นการจัดการความรู้ถือว่าเป็นสหสาขาวิชาที่บูรณาการในกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้คนที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้นิยามคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ในหลากหลายทัศนะ เช่น

ประเวศ วะสี (2545 : 21) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคม เศรษฐกิจบนฐานความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 23) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ 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 เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายแลไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 : 251) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้จะมีจุดร่วมระหว่างกันคือการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

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

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 69) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการสร้างประมวล เผยแพร่และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายใน

องค์กร เพื่อส่งเสริมมีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญของกับความรู้ การสร้าง
โครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่าง ๆ และการมีเทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

Ryoko Toyoma (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 24) ได้ให้
ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้
ที่มีอยู่ ประสพการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความ
ได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

นิพนธ์ เทียนวิหาร และคณะ (2547 : 86) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า
การจัดการความรู้ คือ การดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลคือการได้ใช้ความรู้ให้เป็น
ประโยชน์มากขึ้นและดีขึ้น ได้ใช้ความรู้ ได้ประยุกต์ ได้ดัดแปลง ได้ดำเนินการกับความรู้ ซึ่ง
การจัดการจะต้องนำไปสู่ประโยชน์

จากนิยาม “การจัดการความรู้” ที่กล่าวข้างต้นในหลายทัศนะ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปให้
เห็นเป็นประเด็นหลักว่า การจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้นที่การตั้ง ใจทย์ร่วมกันเพื่อร่วมเรียนรู้
เป็นการจัดรูปความรู้ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้โดยการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ การเข้าถึง
ข้อมูล ให้มีการสร้างความรู้แล้วนำไปสู่การใช้และแบ่งปันที่เอื้อต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน
อย่างมีประสิทธิภาพ และในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การร่วมกัน
คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้าง จัดระบบ แบ่งปันและ
เรียนรู้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการทำงาน การพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรไปสู่การ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้
องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพ
ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 : 41) ; บุญดี บุญญาภิกิจ (2548) วัตถุประสงค์ของการ
จัดการความรู้ ได้แก่

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และ
นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
4. เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ
5. เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

6. เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคคล

โดยสรุป วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ ผลผลิตการให้บริการ พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร

3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์ กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548 : 66-68)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป

1. เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กร จำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุค
 2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
 3. เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการ ขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
 4. การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
 5. ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กรโดยการสร้างระบบ ติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
 6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
 7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
 8. จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
 9. ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
- โดยสรุปแล้ว ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มศักยภาพของ องค์กรในการแข่งขัน

4. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ปณิตา พันภัย. (2544 : 33 – 38) ; อ้างอิงมาจาก Marquart. (1996 : 129 - 139)

มีดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้โดย การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

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

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ Knowledge Creation การแบ่งปันความรู้ การทดลอง การรวบรวมความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์กรความรู้ โดยพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

3.1 รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ จัดทำฐานข้อมูล สมุดจัดเก็บรายชื่อ และ
ทักษะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำสมุดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมุดหน้าเหลืองขององค์กร

3.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การ
ประชุม การฝึกอบรม

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็น
ลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ใน
ปฏิบัติงานจริง แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

4.1 โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน
จดหมาย ข่าว ประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร (Knowledge
Transfer and Utilization) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การหมุนเวียน/
เปลี่ยนงานการเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น ระบบที่เลี้ยง

4.2 โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา
เครือข่ายงานที่ไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ การจัดการความรู้ควรมององค์ประกอบที่สำคัญอีกด้าน
หนึ่ง คือ เทคโนโลยี เพราะเป็นตัวช่วยในการแสวงหาสร้างจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้
ได้สะดวก รวดเร็วขึ้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการ
ความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ กระบวนการกระทำต่อข้อมูล
เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ตลอดจนการถ่ายโอนความรู้และการใช้
ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยใน
ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ของ Marquart เป็นกรอบ
แนวคิดในการวิจัย เพราะว่าเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาให้โรงเรียนในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้ตาม
องค์ประกอบ ดังกล่าว

5. ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Knowledge
Management Enablers/Influences)

ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการ
จัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

O Dell. (1996) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้นเช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต
3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน
4. การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บอกประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ อาร์เธอร์แอนเดอร์เซน และสถาบันเพิ่มผลผลิตของอเมริกา (Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center. 1996) ได้เสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) ประสบผลสำเร็จมี 4 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรม (Culture)
3. เทคโนโลยี (Technology)
4. การวัดผล (Measurement)

บุญดี บุญญากิจ (2548 : 59-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่สามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า

จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมา กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อจะให้ห้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้ห้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรม (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้ห้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายใน องค์กร ทักษคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำ ให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่น ได้แต่ก็เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ทำให้บุคลากรในองค์กร ไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่ง เหล่านี้เกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปัน ความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สิ่งที่ต้องจัดการควร พิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง ที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการ เปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญ ที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล ที่ทันสมัย ก็มีมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการ วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบอย่างไรก็ ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิทรวมถึงจะต้อง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือเทคโนโลยี เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัด (Measurement) องค์การจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์การจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้เช่นการวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์การ (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามการวัดผลขององค์การต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไรและสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถ้าแม้ว่าองค์การจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินการไปอย่างไร้ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ควรเป็นไปในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันองค์การคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องลำบากแต่ประการใด

ดังนั้นปัจจัยที่เอื้อหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดปัจจัยที่เอื้อ/ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers/Influences)

| ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพล | อาร์เธอร์ และ APQC 1996 | โอเดล 1996 | บุญดี บุญญาภิ 2548 |
|-----------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| 1.วัฒนธรรมองค์กร | / | / | / |
| 2.เทคโนโลยี | / | / | / |
| 3.โครงสร้าง | / | / | / |
| 4.ภาวะผู้นำ | / | / | / |
| 5.กลยุทธ์ | / | / | / |
| 6.การวัดผล | / | / | / |

ที่มา : บุญดี บุญญาภิ (2548 : 59-62)

6 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กร

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กรมีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(นฤมล พงษ์ศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. 2543, หน้า 67-68)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบเทียบได้กับ

การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อการเป็นองค์กรที่จะมีการใช้การจัดการความรู้แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุกคนจะได้รับเพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือแรงร่วมใจกันในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใหม่มาใช้ปฏิบัติการ จะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกท่านในองค์กรได้ร่วมมือกัน จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมาเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน ซึ่งนำโดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง จะต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุม ปลูกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันบริหารความรู้ ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงานประกอบไปด้วย หัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีม จะร่วมมือกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ความรู้เดิม ร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผนวกเข้ากับระบบปฏิบัติงาน

3. พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมทั้งสถานที่เอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ระบบการบริหาร ระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องของ

4.1 ทักษะและค่านิยม

4.2 ทักษะและความสามารถ

4.3 ภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลพัฒนาของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่างๆ

ดังนี้

5.1 เป็นรายบุคคล

5.2 ผลตามกิจกรรม

5.3 ผลจากตัวระบบ

การจัดการความรู้จะต้องเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้า

ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินขององค์กร

7 กระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการด้านการจัดการความรู้แบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกัน สถาบันส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. กล่าวถึงแนวทางในการรวบรวมวิเคราะห์ และสังเคราะห์การจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ขึ้นใช้จากการทำงาน เพื่อหาช่องทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองน่าจะมีทั้งทำโดยตั้งใจ หรือตั้งใจกับที่ทำโดยไม่ตั้งใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างรู้นี้น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกลับย้อนกลับไป และรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ทบทวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการของประชาคมต่อไป หรือแลกเปลี่ยนให้ประชาคมอื่นได้นำไปเป็นแนวทางและปรับใช้

2. การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างไรบ้าง สถานการณ์ใดบ้างที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างขะขันแข็งมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีคืออย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษ ในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก มีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือก หรือผสมผสานระหว่างความรู้ที่ค้นคว้าจากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

3. การตรวจสอบคัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหน

ไหนดึงถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่างการจัดทำตารางระบุรายชื่อความรู้ดังกล่าวระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใดผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม องค์กร ในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

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

5. การจัดหมวดหมู่ความรู้และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่ายและอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่ายมีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร ควรนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปแบบของซีดี-รอม

6. กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กรหรือเครือข่ายได้ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน (tacit, embedded, explicit) มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างแบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/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 เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้วเกิดผลอะไรบ้างต่อองค์กร/เครือข่ายและสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น

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

9. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ประสบการณ์ที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร เทคโนโลยีสารสนเทศใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร cost-benefit และ cost effectiveness ของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้ หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้อย่างไร เป็นต้น

10. กระบวนการสร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กร/เครือข่าย มีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดีผลเสียต่องานหรือกิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

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

12. การใช้ความรู้มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง 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” ใดบ้าง

14. กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset) และทุนปัญญา (intellectual capital) มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำ

ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ (วัด) เป็นอย่างไรบ้าง มีผลวัดเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 54-58) ได้ศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้และสรุปเป็นขั้นตอน หลักของกระบวนการความรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทุกๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้นุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ปัจจัยสำคัญ

ที่จะทำให้อัตราการเติบโตของประสิทธิผลขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

3.1 ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง

3.3 หน้าที่/กระบวนการ

3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้ นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่มการแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มี

ความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้ตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัย ตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท explicit และ tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 push (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ supply-based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

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

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ push และ pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า socialization ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่ท้าทายก็คือองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังนี้

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

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้น ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ดังกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามที่มีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนั้นองค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิดกล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย ในงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ประกอบการกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การค้นหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

8. การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

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

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก คือ เครื่องช่วยการเคลื่อนไหว ของความรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ที่ช่วยกระบวนการกลุ่ม เช่น Lotus Notes, NetMeeting ของไมโครซอฟท์ Intranets และ Extranets “อี-หน้าเหลือง” สำหรับช่วยในการค้นหาบุคคลภายในและภายนอกองค์กรที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ นอกจากนี้ยังควรมี

1. เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นคว้า เครื่องจัดฐานข้อมูลอัตโนมัติ
2. เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น Project Management Tools เทคโนโลยีมัลติมีเดีย ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา
3. เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์ โทรศัพท์ ระบบคอนเฟอร์เรนซ์ผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบคอนเฟอร์เรนซ์ผ่านวิดีโอ และ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์
4. เครื่องช่วยค้นหาสารสนเทศและดึงข้อมูล ได้แก่ Search Engine ระบบช่วยการตัดสินใจ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหา และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน คือ การจัดการความรู้ภายในองค์กรต่างมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร จึงควรทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยที่ยังทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจได้

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

1. ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้ โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จดบันทึกปัญหาหรือความล้มเหลว และความสำเร็จ
2. ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย
3. ช่วยในการค้นหาและกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอด ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice)
4. ช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้อง และในเวลาที่เหมาะสม
5. ช่วยจัดระบบความรู้ ได้แก่ ทำดัชนี กลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่มสังเคราะห์

5.1 ช่วยในการจัดเก็บความรู้

5.2 ช่วยนำเข้ความรู้จากภายนอกองค์กร

5.3 ช่วยวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม

นอกจากนี้ควรเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ และเลือกรูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

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

ความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา ความรู้เหล่านี้รั่วไหลออกไปจากองค์กรได้ใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบการจัดการความรู้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ซึ่งควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้ให้น้อยที่สุดตามความจำเป็นเพื่อรักษาความลับ

5. ผู้จัดการอาวุโส เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริงเอาใจ เพื่อเสริมพลังและช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” เป็นขั้นตอนการออกแบบระบบจัดการความรู้ 4 ระบบ คือ 1) คลังความรู้ (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ และเข้าถึงได้ง่าย 2) เวทีความร่วมมือ (Collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร มีเป้าหมาย มีคำถาม และมีชีวิตชีวา 3) เครือข่าย สำหรับส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย hardware ได้แก่ การเข้าสาย อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม ได้แก่ การใช้พื้นที่ร่วมกัน ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำกิจกรรมเดียวกัน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น 4) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ 1) ชั้นบนสุดทำหน้าที่สัมพันธ์สัมพันธ์กับคนหรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้างพัฒนาหลักการ ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถมองเห็น จับต้องได้ อาจจะเป็นระบบอินทราเน็ต 2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันการบุกรุกของผู้ใช้ที่ไม่ได้รับอนุญาต 3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และ ปรับปรุงสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ 4) ชั้นประยุกต์ใช้ มีเครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ 5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย เทคโนโลยีเชื่อมต่อ, Web Server, Mail Server เป็นต้น 6) เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์

ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน ฐานข้อมูลการอภิปรายแลกเปลี่ยน คลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน Web เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้ อาจสร้างไว้หลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้ แล้วจึงเลือกแบบที่นิยมที่สุด

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

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

องค์กรที่จะอยู่รอดได้ต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพราะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) ดังนั้นความรู้นับวันจะมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาที่ต้องอาศัย การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนา และสร้างองค์ความรู้เฉพาะ เพื่อเพิ่มศักยภาพ และพลังแห่งการแข่งขัน

9 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ ได้รวบรวมแนวคิดจากกระบวนการจัดการความรู้ ตามที่ผู้รู้หลายท่านได้เสนอไว้เป็นขั้นตอนที่หลากหลาย ดังนั้นกระบวนการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548, หน้า 5-6)

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดี

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้เมื่อได้ค้นหาความรู้จากครุต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครุต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่ มารวบรวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นตอนนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครุต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนวคิด วิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

กิจกรรมที่ 4 การเลือกกลั่นกรอง (Refine) ความรู้ที่ได้มา โดยการพิจารณา หรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้กันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำรา เป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้ความสะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจหรืออาจจะเขียนบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เป็นขั้นเป็นตอน ก็ได้

กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้ คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีการเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์วารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal

ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมวผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรมเป็นกระบวนการที่ควรทำต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตามกิจกรรมการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องหมายรับรองว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผล ถ้าดำเนินงานตามกิจกรรม 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะ การจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดี วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ครูควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการและเป็น “ผู้ให้” ที่ดี

10. การเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงานของสถานศึกษา

บุญคดี ปลั่งศิริ (2548, หน้า 6) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นประเพณี เป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของชุมชนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ในชุมชน ในองค์กร ถึงในระดับประเทศ วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กร เพราะการปรับโครงสร้างขององค์กรอาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่ใช่กฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และอื่นๆ ขององค์กรวัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากองค์กรใดๆ ที่ที่วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) และ ไม่มีความยืดหยุ่นก็จะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ จะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นกรอบบังคับหรือรูปแบบในการทำงานขององค์กรที่จะถูกถ่ายทอดจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน

ดังนั้น ถ้าต้องการให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ ที่ไม่สามารถจะกำหนดให้ครอบคลุมได้ทุกๆ กรณี และเมื่อสถานศึกษา

มีขนาดใหญ่ขึ้นมีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับในการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหรือการแก้ไขกฎระเบียบแก้ไขวิธีปฏิบัติ ข้อกำหนดอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องนั้น เป็นผลทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยระเบียบ ข้อบังคับและรูปแบบ วิธีปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์มีสภาพเป็น System of Government และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้การพัฒนาสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการตามแนวคิดของสถานศึกษา วัฒนธรรมของสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกาลเวลาและตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่จะใช้เวลาค่อนข้างมาก วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากสถานศึกษา แต่ก็จะมีนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก ดังนั้น การบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่พึงประสงค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาพร้อมๆกัน ขณะเดียวกันก็จะต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปจากสถานศึกษา

วัฒนธรรมในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นสิ่งที่คุณบริหารในฐานะผู้นำ สามารถสร้างขึ้นมาได้เอง โดยผู้บริหารจะคิดติดตามและคอยสำรวจอยู่เสมอว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งพยายามสร้างนวัตกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารมากขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ครูผู้สอนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาจะต้องทำจากบนลงล่าง นั่นคือจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่างและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติตนนั้นจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติตาม

การสร้างนวัตกรรมองค์กรในสถานศึกษาจึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลัก ประการสำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักตนเอง และรู้จักบุคลิกลักษณะของตนเองว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากนวัตกรรมที่จะต้องสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างไร ดังเช่น สถานศึกษาที่ต้องการสร้างนวัตกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการพึงพอใจในการให้บริการผู้บริหารจะต้องมีหัวใจเป็นนักบริการให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการก่อน และผู้บริหารจะต้องเป็นกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรืออาจจะร่วมกันกำหนด แต่ถ้าสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารที่ถือและปฏิบัติตาม

ระเบียบตามขั้นตอนสายการบังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ขอใช้บริการ และไม่มีหัวใจของการให้บริการแล้วก็จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมของการให้บริการขึ้นได้ในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ สถานศึกษา ควรกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้คือ

1. บทบาทของ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้แก่ ผู้บริหารในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุดของสถานศึกษา จะต้องผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่อไปนี้

- 1.1 การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM Web Site)
- 1.3 การฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 1.4 มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.5 มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 1.7 มีการสร้างนวัตกรรมการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้
- 1.9 มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีคณะทำงาน และมีสมาชิกในหน่วยงานร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM”
- 1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Corner, หรือ KM Board)
- 1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้
- 1.12 มีการประกวดคำขวัญในการจัดการความรู้
- 1.13 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจากการสนับสนุนจาก CKO แล้วเป้าหมายหรือทิศทาง (Desired State) และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะ สถานศึกษาจะต้องรู้ว่า จะจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

2. บทบาทของคณะทำงาน KM Team

- 2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา
- 2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่อง การจัดการความรู้
- 2.3 เยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้
- 2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่จำเป็นต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กรการจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักของ Balanced Score Card ด้วย

3. บทบาทของสมาชิกในสถานศึกษา

- 3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้
- 3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน
- 3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้

1. ความหมายของรูปแบบ

Raj. (1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของ โปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ บุญส่ง หาญพานิช (2546. หน้า 92) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง แบบจำลอง ของสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้น เพื่อใช้แทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ของ

องค์ประกอบในรูปแบบนั้น ในงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้รูปแบบเชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การค้นหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบตามแนวความคิดของคีฟส์ (Keeves, 1998) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogu e Models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาเกี่ยวกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะระดับระยะสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic Models) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบวิธีนี้จะใช้การอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือ โครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ รูปแบบที่ใช้กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ รูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการตรวจสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

นอกจากนี้ Steiner. (1988) จำแนกรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Models or Model -of) รูปแบบประเภทนี้ เป็นรูปแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Models of Model-for) เป็นรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

3 รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model)

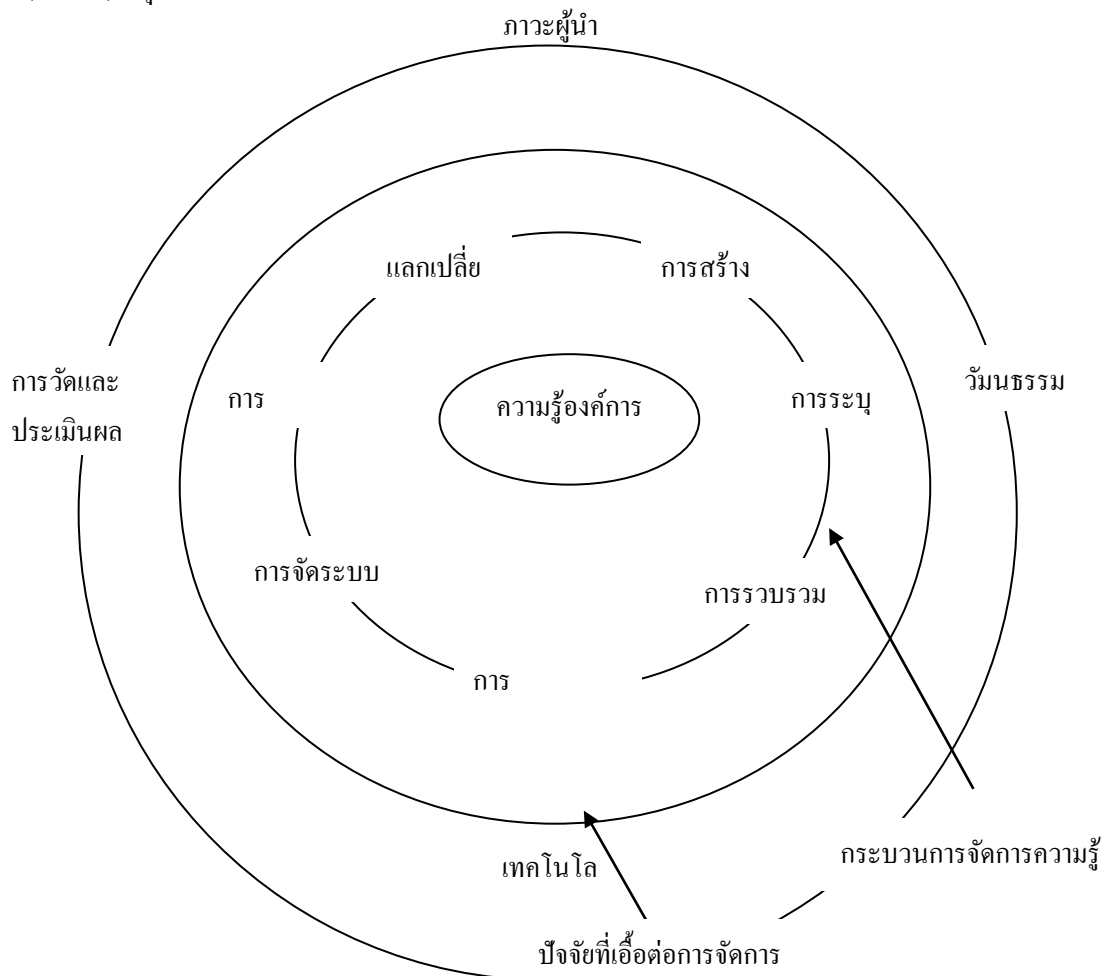
ในการศึกษาครั้งนี้ขอนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) รูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ (Knowledge Management Component Model) 2) รูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ (Knowledge Management Process Model) รายละเอียดมีดังนี้

3.1 รูปแบบการจัดการความรู้เชิงประกอบ (Knowledge Management Component Model) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบจากผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปได้ดังนี้

Arthur Andersen and The America Productivity and Quality Center (1996)

เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรม (Culture) เทคโนโลยี (Technology) และการวัดผล (Measurement)
2. การจัดการความรู้เชิงกระบวนการ (Knowledge Management Process) ได้แก่ การระบุความรู้ (Identify) การรวบรวมความรู้ (Collect) การปรับเปลี่ยน (Adapt) การจัดระบบ (Organize) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การสร้างความรู้ (Create) สรุปได้ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ

ที่มา : Arthur Andersen and The America Productivity and Quality Center (1996)

linsey. (2002) ได้เสนอองค์ประกอบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบไว้ 2 ประการ

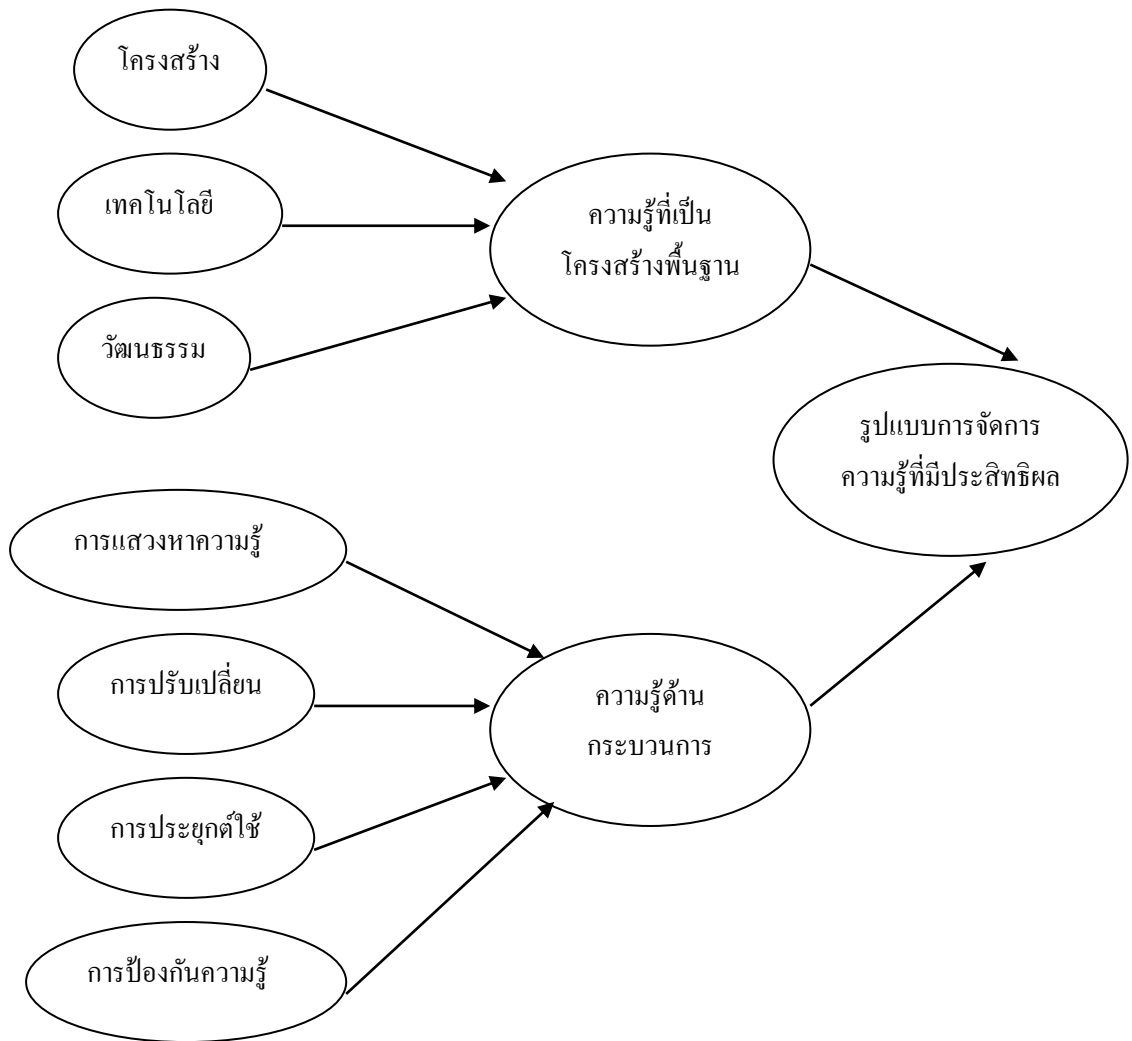
1. ความรู้ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Knowledge Infrastructure Capability)

ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และวัฒนธรรม (Culture)

2. ความรู้ด้านกระบวนการ (Knowledge Process Capability) ได้แก่ การ

แสวงหาความรู้ (Acquisition) การปรับเปลี่ยน (Conversion) การประยุกต์ใช้ (Application)

และการป้องกันความรู้ (Protection) สรุปได้ดัง แผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล (KM Effectiveness)

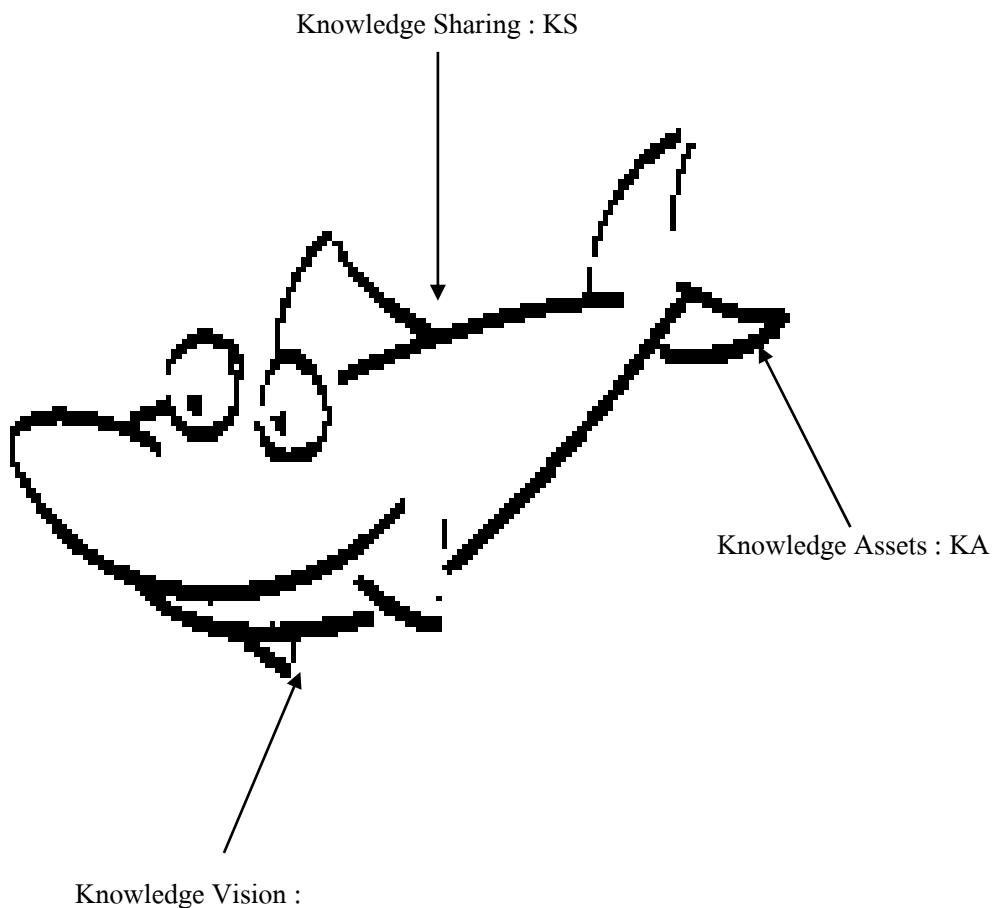
ที่มา : linsey. (2002)

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547. หน้า 22-26) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ ที่เรียกว่า โมเดลปลา (TUNA Model) ไว้ 3 ประการคือ

1. ส่วนหัวปลา ตาปลา (Knowledge Vision : KV) มองว่าไปทางไหนต้องตอบได้ว่า ทำการจัดการความรู้ (KM) เพื่ออะไร

2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing : KS) ส่วนที่เป็นหัวใจให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3. ส่วนหาง (Knowledge Assets : KA) สร้างคลังความรู้เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) สร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoOs) ที่มีพลังคูดังปลา สบัดหางสรุปได้ดัง แผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 รูปแบบองค์ประกอบหลักการจัดการความรู้

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547 : 22-26)

จากการศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ (Knowledge Management Component Model)

| องค์ประกอบ | อาร์เธอร์ และ APQC 1996 | ลินซี 2002 | ประพันธ์ ผาสุกยี่ด 2547 |
|---------------------------|----------------------------|---------------|----------------------------|
| 1.ภาวะผู้นำ | / | | |
| 2.วัฒนธรรม | / | / | |
| 3.เทคโนโลยี | / | / | |
| 4. การวัดผล | / | | |
| 5. โครงสร้าง | | / | |
| 6. วิสัยทัศน์ความรู้ | | | / |
| 7. การระบุนความรู้ | / | | |
| 8. การแสวงหาความรู้ | | / | |
| 9. การปรับเปลี่ยน | / | / | |
| 10. การประยุกต์ใช้ความรู้ | / | / | |
| 11.การป้องกันความรู้ | | / | |
| 12.การสร้างความรู้ | / | | |
| 13.การรวบรวมความรู้ | / | | |
| 14. การจัดระบบความรู้ | / | | |
| 15. การแลกเปลี่ยน | / | | / |
| 16. การสร้างคลังความรู้ | | | / |

3.2 รูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ (Knowledge Management Process Model)

Marquardt. (1996) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการทำงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การจ้างที่ปรึกษา การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายในหน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ การสร้างความรู้ เช่น การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ใหม่ ความรู้ที่ได้มาจากการรวบรวมและสังเคราะห์เข้าด้วยกัน การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

3. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจายและถ่ายทอดความรู้ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน เปลี่ยนงานและระบบที่เล็ง

4. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บเป็นองค์ความรู้ และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมการสร้างและจดจำของแต่ละบุคคล

O Dell. (1996) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 7 ประการ ได้แก่ การระบุความรู้ (Identify) การรวบรวมความรู้ (Collect) การปรับเปลี่ยน (Adapt) การจัดระบบ (Organize) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) และการสร้างความรู้ (Create)

อาร์เธอร์ แอนเดอร์เซน และสถาบันเพิ่มผลผลิตของอเมริกา (Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center. 1996) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิง

กระบวนการไว้ 7 ประการ คือ การระบุความรู้ (Identify) การรวบรวมความรู้ (Collect) การปรับเปลี่ยน (Adapt) การจัดระบบ (Organize) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) และการสร้างความรู้ (Create)

Alavi. (1997) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 4 ประการ คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การเก็บรักษาความรู้ (Capture) การแพร่กระจายความรู้ (Distribution) และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application)

Beckman. (1997) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 6 ประการ ได้แก่ การระบุความรู้ (Identify) การดักจับความรู้ (Capture) การคัดเลือกความรู้ (Select) การเก็บรักษาความรู้ (Store) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) และ การสร้างความรู้ (Create)

DiBella and Nivis. (1998) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 3 ประการ คือ การแสวงหาความรู้ (Acquire) การแพร่กระจายความรู้ (Disseminate) และการใช้ความรู้ (Utilize)

Kucza. (2001) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 5 ประการ คือ

1. การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of Need for Knowledge)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of Knowledge)
3. การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) การสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ การประเมินความคิดใหม่ ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ
4. การรวบรวม/จัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) การรวบรวม/จัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย
5. การทำให้ความรู้ทันสมัย (Knowledge Update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546 : 13) เสนอกิจกรรมในการจัดการความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน

1. การกำหนด (Define) สิ่งแรกที่เราต้องกระทำคือ การร่วมกันตั้งคำถามว่า อะไรคือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นกับองค์กร ความรู้ที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือการประกอบการจะทำให้การกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องจัดหา หรือสร้างขึ้นมาใช้ในองค์กร ขั้นตอนคือ การนำเอาความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายของ องค์กรเป็นตัวตั้งในการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

2. การสร้างความรู้ (Create) เป็นการสร้างกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานภายในองค์กร และนำความรู้ ข้อเสนอแนะ จากภายนอกมาสังเคราะห์ เป็นความรู้สำหรับ ใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความรู้ด้วยการวิจัยใน การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการแก่ประชาชน

3. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) จากความเชื่อที่ว่า ความรู้มีอยู่ ทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรในสังคม ในโลก องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถ ในการเสาะแสวงหาความรู้และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ ประโยชน์และดำเนินการดังกล่าวอยู่อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญรวมทั้งพัฒนา วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการเสาะหาและยึดจับกุมความรู้จากประสบการณ์เดิม

4. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) นี้คือขั้นตอนสำคัญที่สุด และเป็น ขั้นตอนที่น่ายากที่สุด ในองค์กรบางประเภทที่สมาชิกองค์กรมีพฤติกรรมปกปิดความรู้ เก็บ ขังไว้คนเดียวเพื่อเอาไว้ใช้แสดงความเหนือคนอื่น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน กระบวนการจัดการความรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขและกติกา ที่ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนความรู้

5. การใช้ความรู้ (Use) ถ้าไม่มีขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดการ ความรู้จะไม่บังเกิดผลใด ๆ เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การประยุกต์ใช้ความรู้ทำให้เกิดผลจาก การใช้ความรู้ขึ้นทั้งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ พัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนา ศักยภาพของสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญยิ่งและมีผลในเชิงป้อนกลับต่อกระบวนการ จัดการความรู้ทุก ๆ ขั้นตอน

Marali. (2001, pp. 44-45) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการ ใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและโอกาส ที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรได้

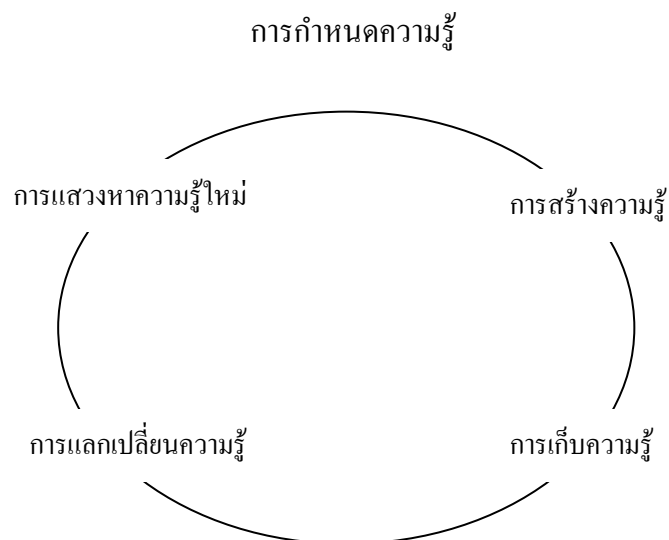
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้แก้ปัญหาเพื่อพัฒนา ความรู้ที่สร้างในขั้นนี้ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์การยังไม่มี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) อาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ ให้ได้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ออกมาในที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทเปิดเผย (Explicit Knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้ องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์การมีอยู่มานานอาจเก่า และใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสม กับความรู้ที่องค์การมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ใน องค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการ ดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยี สารสนเทศในเวทีโลกมีสูง ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 พลวัตรของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของมาราลี

Mertins, Heising and Vorbeck. (2003, p.48) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้
ในองค์กร ประกอบด้วยหลักการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดความรู้ การสร้าง
ความรู้ การเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

mckeen and Smith. (2003. pp. 51-58) เสนอว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วย
กระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ
และความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

2. การเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้
จากผู้รู้หรือเครือข่ายต่าง ๆ

3. การยึดกุมความรู้ ส่วนมากได้จาก ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน

4. การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ
เพราะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์กร

5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กร
จะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547 ก, หน้า 7) ได้กล่าวว่ กิจกรรมการจัดการความรู้
ประกอบด้วยกัน 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์
พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ และเพื่อให้การ
จัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ
ในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามทีต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์
ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญในการเสาะหา และยึดจับกุม
แหล่งความรู้ที่จะเสาะหาอาจจะมาจากภายนอกหรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กรก็ได้

3. การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ แต่
มุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง
ซึ่งอาจพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงาน และสรุป
ประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด
100 % อาจเริ่มจาก 10-20 % ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (Distil) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ในตัว ไม่มีการยกระดับ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่ออกมา ยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กรและมีผลเชิงป้องกันกับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 66-68) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ในงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย ซึ่งเป็นการกำหนดศักยภาพหลัก ๆ ขององค์กร และเป็นตัวกำหนดข้อมูลด้านความต้องการและความรู้ขององค์กรในอนาคต การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง

2. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification) ก่อนการทำงานองค์กรควรทราบอย่างชัดเจน ว่าองค์กรมีข้อมูล มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดหาความรู้เพิ่มศักยภาพองค์กร เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนกการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์กร การสร้างเครือข่ายความรู้

4. การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (Knowledge Development) การพัฒนาความรู้ที่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยจัดหาความรู้เข้ามาสู่องค์กรเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับพนักงานทั้งรายบุคคลและสำหรับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) การทำให้ข้อมูลและความรู้เข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อประสมที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูลได้มีโอกาสไปถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง

6. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Preservation) เมื่อองค์กรได้รับความรู้และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่ต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดเก็บที่ดี เครื่องมือสำคัญ

7. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage) การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ความรู้ที่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้จะถูกใช้

8. การวัดผลและประเมินผลความรู้ขององค์กร (Knowledge Evaluation) การวัดผลประเมินผลการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่วัดได้ยากพอสมควร เพราะไม่สามารถตัดสินด้วยตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 7 ประการคือ

8.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร เป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

8.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้อยู่ไม่ได้แล้ว

8.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เช่น การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

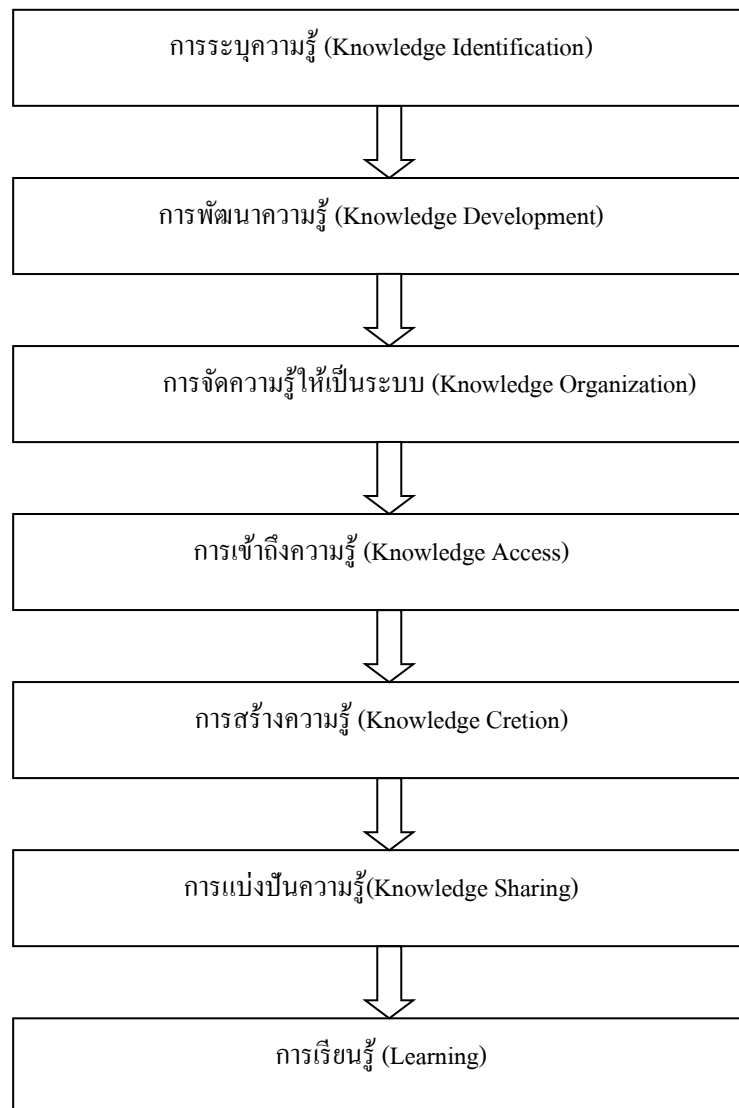
8.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

8.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด (Web Board) บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

8.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นรูปเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีม สายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

8.7 การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ใหม่ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ สามารถสรุปเป็นแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ดังแผนภาพที่ 9



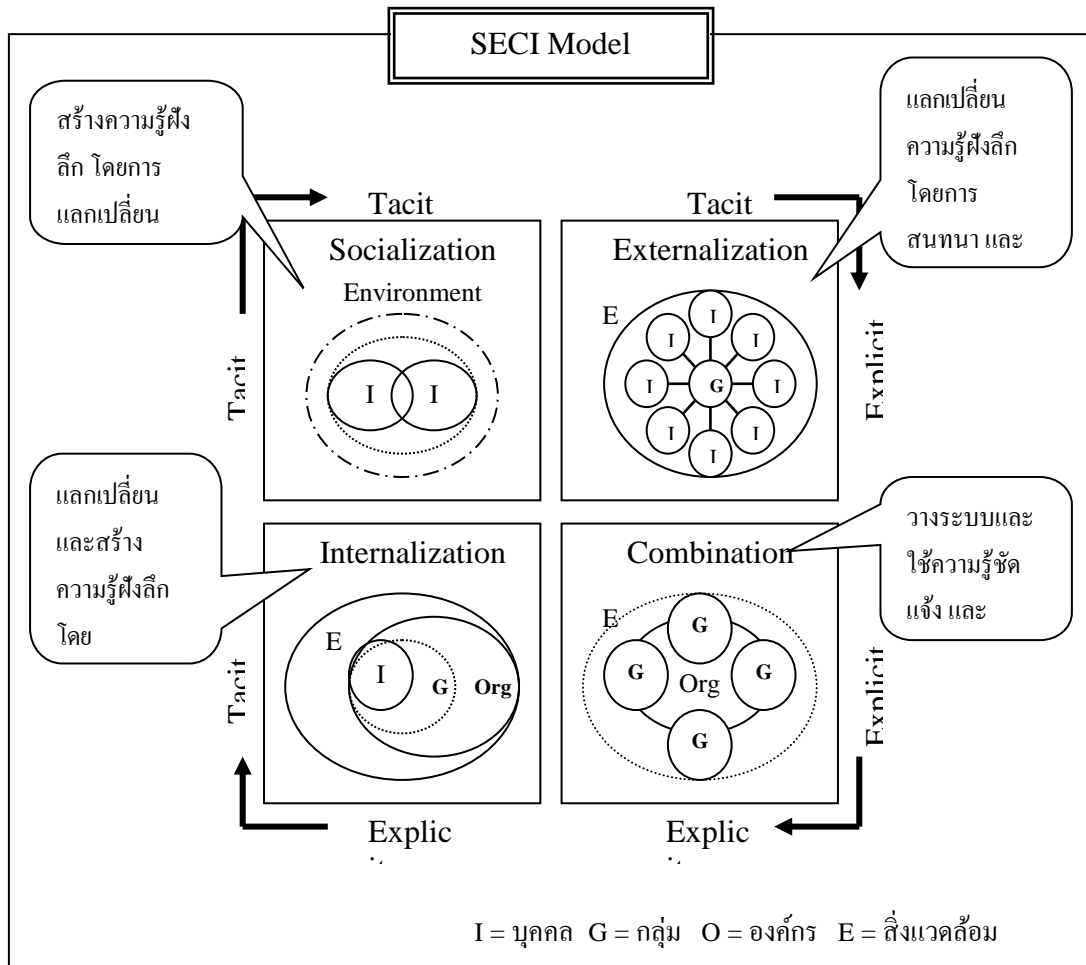
แผนภาพที่ 9 รูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ

3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka (SECI Model) (สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ. 2551, 18) ในระยะแรกของการจัดการความรู้ นักวิชาการต่างๆ ซึ่งมี Nonaka เป็นผู้นำ เห็นพ้องกันว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) (Nevo. 2003) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมไว้หลายเรื่อง และแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ในยุคต่อมาได้ใช้เป็นฐานความคิด นำมาประยุกต์

และขยายขอบข่ายเพิ่มเติมจำนวนขึ้นตอนมากขึ้น การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้าง เนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร (Alavi and Leidner, 2001) ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ และให้ความสำคัญของการ แยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท การจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบความรู้ นั้นมีความหมาย ครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่จัดการถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง Nevo. (2003) ได้เสนอช่องทางการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าอาจจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับ อื่นๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้ อาจจะทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่ หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice) (Wenger, McDermott, and Snyder. 2002) แต่ ตามความคิดของ Nonaka นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ ฝังลึกจะเป็นไปได้ด้วยดีโดยการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และ บรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Nonaka, 2006)

SECI Model ของ Nonaka (1994, 2006) ถือว่าเป็นตัวแทนจากแนวคิดการ จัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยมีที่มาจาก Michael Polanyi ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นนักวิชาการ คนแรกที่แยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดย Nonaka (1994) และ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้นำมาเป็นพื้นฐานในการเสริมความสำคัญของการแยก ประเภทความรู้ และนำมาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ซึ่ง ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก จากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เกิดการขยายขอบข่าย ความรู้ในหลักการ (Combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็น ความรู้ฝังลึก (Internalization) หรืออาจจะกล่าวได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

มีลักษณะของการเกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้มาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเรื่องการสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่องเป็นเส้นตรง (Vorakulpipat and Rezgui, 2008) ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka
ที่มา : Gray และ Densten (2005, 597)

ในแผนภาพ Socialization หมายถึง การที่บุคคลได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลและขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นการมาพบหน้ากัน หรือใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ฝังลึก โดยการที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น และทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

Externalization/ Retrieval หมายถึง การนำความรู้กลับมาใช้ ซึ่งเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล หรือความรู้ชัดแจ้งจากความจำขององค์กร เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลับเป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การอธิบายแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรจึงควรจัดสภาพ หรือส่งเสริมการสื่อสาร การสนทนา การคิดวิเคราะห์ห้วิจารณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบางครั้งจะใช้คำว่า Retrieval ควบคู่กับคำ Externalization เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายมากกว่า Externalization เพราะ Externalization เน้นการค้นหาเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ของความรู้ฝังลึกของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วน Retrieval จะเพิ่มการค้นหาความรู้ขององค์กร (Organization Memory) ตัวอย่าง ได้แก่ การใช้ Search Engines ต่างๆ

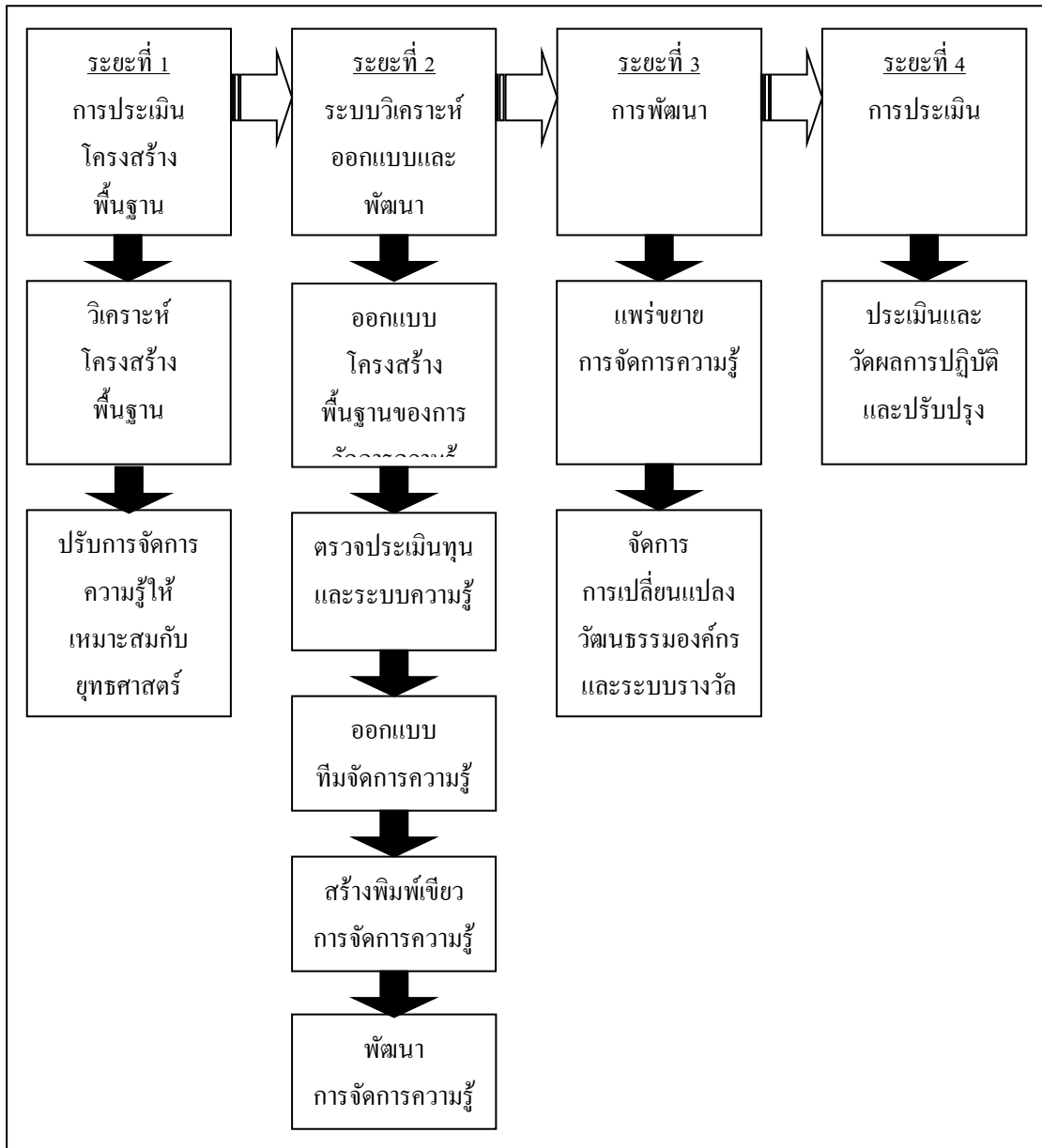
Combination เป็นการจัดระบบและการใช้ความรู้ชัดแจ้งและสารสนเทศ ในขั้นนี้บุคคลจะรวบรวม และบูรณาการความรู้ชัดแจ้ง โดยการหาแนวความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดต่างๆ ตรวจสอบแล้วนำมาจัดทำให้เป็นระบบ

Internalization/ Storage เป็นการสนับสนุนการรับรู้และเรียนรู้ (Encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้งเข้าสู่ความคิดของบุคคลและความจำขององค์กร ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาและปรับให้ทันสมัย จึงต้องมีการจัดตั้งอำนาจความสะดวกในการเก็บความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา เป็นการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึก และทำให้เกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

จากความคิดเริ่มแรกของรูปแบบการจัดการความรู้ Nonaka. (1994) ได้พัฒนาตลอดเวลา ซึ่งจะเห็นได้ว่าในรูปแบบแรกจะพยายามอธิบายอย่างง่าย เพื่อให้เห็นความแตกต่างของการสร้างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง

3.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana

Tiwana. (2002) ไม่ใช้คำว่า Model หากแต่เรียกว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติ (Road Map) โดยเสนอว่าการจัดการความรู้มีทั้งหมด 4 ระยะ 10 ขั้นตอน (สุวัฒน์ เงินน้ำ และคณะ. 2551, 24) ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 11 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana
ที่มา : Tiwana (2002. 69)

ในแผนภาพที่ 11 จะเห็นได้ว่า Tiwana ได้เสนอรูปแบบที่มีกิจกรรมจำนวนมากกว่านักวิชาการอื่นๆ โดยครอบคลุมกิจกรรมก่อนที่นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร กล่าวคือ จะต้องมีการพิจารณาเรื่องการประเมิน โครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้การ

ดำเนินงานประสบความสำเร็จ และในระยะที่ 4 เป็นการประเมินผล เพื่อศึกษาทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งเพื่อการปรับปรุง คำอธิบายโดยสังเขปของรูปแบบนี้ คือ รูปแบบมีการแบ่งเป็นระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การประเมินโครงสร้างพื้นฐาน (ขั้นที่ 1- 2)

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้
(ขั้นที่ 3 – 7)

ระยะที่ 3 การกระจาย (ขั้นที่ 8 – 9)

ระยะที่ 4 การประเมินผล (ขั้นที่ 10)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน (Analyze the Existing Infrastructure) เริ่มโดยการศึกษาองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้และเทคโนโลยี และสำรวจว่าในองค์กรมีอะไรอยู่บ้างแล้ว นำมาพิจารณาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 ปรับระดับให้สัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Align Knowledge Management and Business Strategy) ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กรมักจะเป็นภาพรวมขององค์กรที่พิจารณาในระดับสูง ส่วนการดำเนินงานพัฒนามักมาจากระดับย่อยขององค์กร เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นต้องปรับระดับของทั้งสองสิ่งนี้ให้มีความสัมพันธ์กัน และตอบสนองซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Infrastructure) เลือกใช้องค์ประกอบพื้นฐานที่เหมาะสมกับระบบการจัดการความรู้ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบทรัพย์สินทางความรู้และระบบความรู้ที่มีอยู่ (Audit Existing Knowledge Assets and System) การจัดการความรู้จะต้องเริ่มจากทุนความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว ดังนั้น ในขั้นนี้จึงต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะตรวจสอบที่มาจากหลายหน่วยงานย่อย ผลการประเมินจะทำให้เรารู้ว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร และความรู้เรื่องใดที่องค์กรยังมีไม่เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมการจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Team) จัดตั้งทีมจัดการความรู้เพื่อออกแบบ สร้าง นำเข้ามาใช้ และเผยแพร่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ทีมที่จะจัดตั้งขึ้นมา ควรจะพิจารณาเลือกมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้

เสียดจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และให้มีบุคคลที่มีคุณสมบัติทั้งด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำพิมพ์เขียวของการจัดการความรู้ (Create the Knowledge Management Blueprint) ทีมจัดการความรู้ที่แต่งตั้งในขั้นตอนที่ 5 จะมาร่วมกันวางแผน ออกแบบการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่อาจหายไปเหมือนกับกิจกรรมการพัฒนางานอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 7 สร้างระบบการจัดการความรู้ (Develop the Knowledge Management System) นำการจัดการความรู้ที่ออกแบบมาจัดระบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ขั้นตอนที่ 8 กระจายและใช้วิธีการที่มุ่งผลสำเร็จ (Deploy, Using the Result-Driven Incremental Methodology) ในบางองค์กรจะเลือกใช้การจัดการความรู้ในลักษณะเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ประเมินผล ศึกษาปัญหา อุปสรรค และนำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 จัดการการเปลี่ยนแปลง และวางโครงสร้างวัฒนธรรมและระบบการให้รางวัล (Manage Change, Culture and Reward System) ถึงแม้ว่าจะได้มีการทดลองนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้จนประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรในองค์กรไม่ใช่จะทำงานตามคำสั่ง การทำงานต้องมาจากการอาสา เต็มใจที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น จึงต้องมีการวางระบบการให้แรงจูงใจและระบบการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นความเต็มใจที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติ วัดผลตอบแทนการลงทุน และทบทวนปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ (Evaluate Performance, Measure ROI and Incrementally Refine the KMS) ผลดีที่มีต่อการจัดการความรู้จะต้องวัดทั้งด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินหรือรายได้ และผลตอบแทนด้านการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร การประเมินผลจะช่วยให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรม และได้นำผลมาปรับปรุงการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป

รูปแบบของ Tiwana คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Petrides และGuiney (2002) ที่แนะนำว่า การจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษาควรจะใช้ 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความรู้

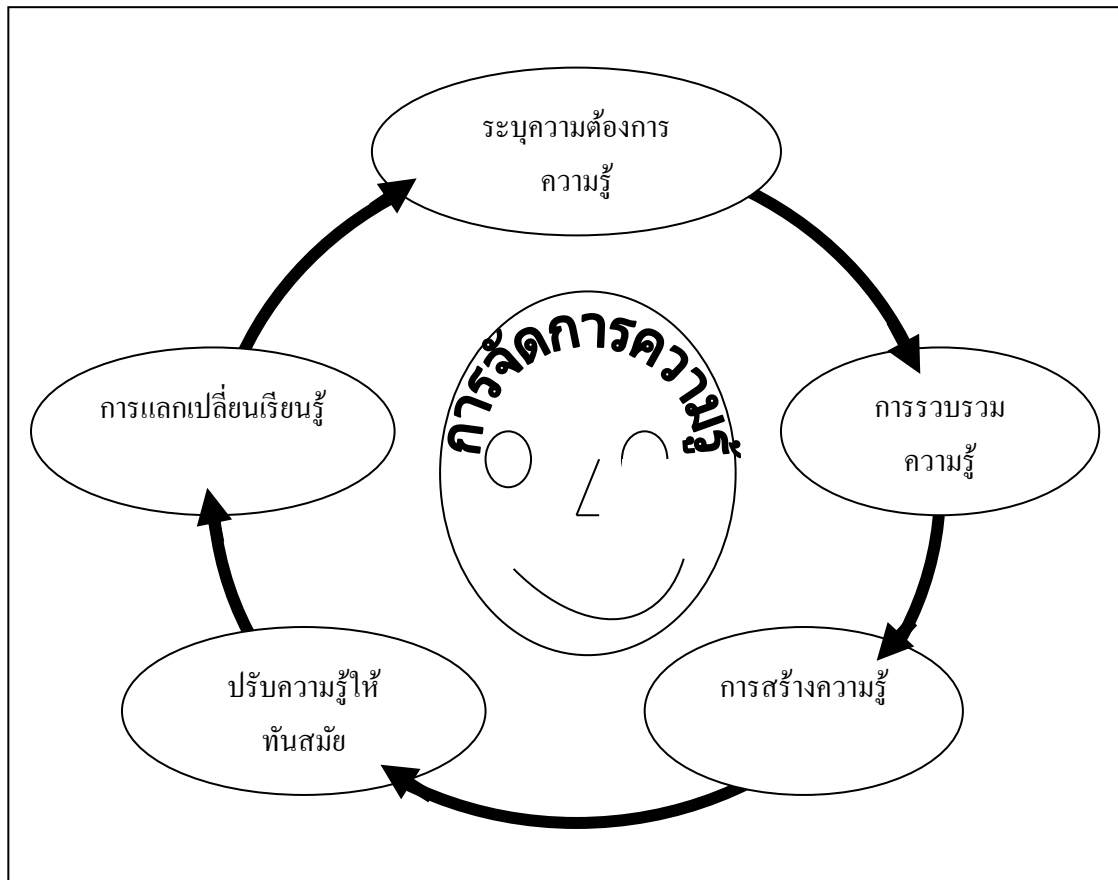
ที่มีอยู่ในองค์กรและบุคคล การกำหนดความรู้ที่ต้องการนำมาใช้งาน การดำเนินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงาน

3.5 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สุวัฒน์ เงินน้ำ และคณะ, 2551, 31)

ก.พ.ร ได้วางนโยบายและส่งเสริมให้ทุกองค์กรราชการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และได้จัดทำเอกสารอธิบายหลักการและวิธีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร สำหรับ ก.พ.ร. กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง การระบุความรู้ (Knowledge Identification) ซึ่งหมายความว่า การสำรวจตนเองว่าองค์กรมีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการจัดการและการจัดสรรทรัพยากร ขั้นตอนที่สอง คือ การสร้างและคว้าความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ซึ่งเป็นความรู้ทั้งประเภทความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนในขั้นตอนที่สาม คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการนำความรู้ทั้งหมดขององค์กรเข้ามาจัดทำให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ค้นหาได้ง่าย นำไปใช้ได้ ขั้นตอนที่สี่ คือ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ขั้นตอนที่ห้า คือ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ขั้นตอนที่หก คือ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และขั้นตอนที่เจ็ด คือ การเรียนรู้ (Learning)

ก.พ.ร. (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกันคือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) เพื่อเป็นแนวทางในองค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.

ที่มา : สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 73)

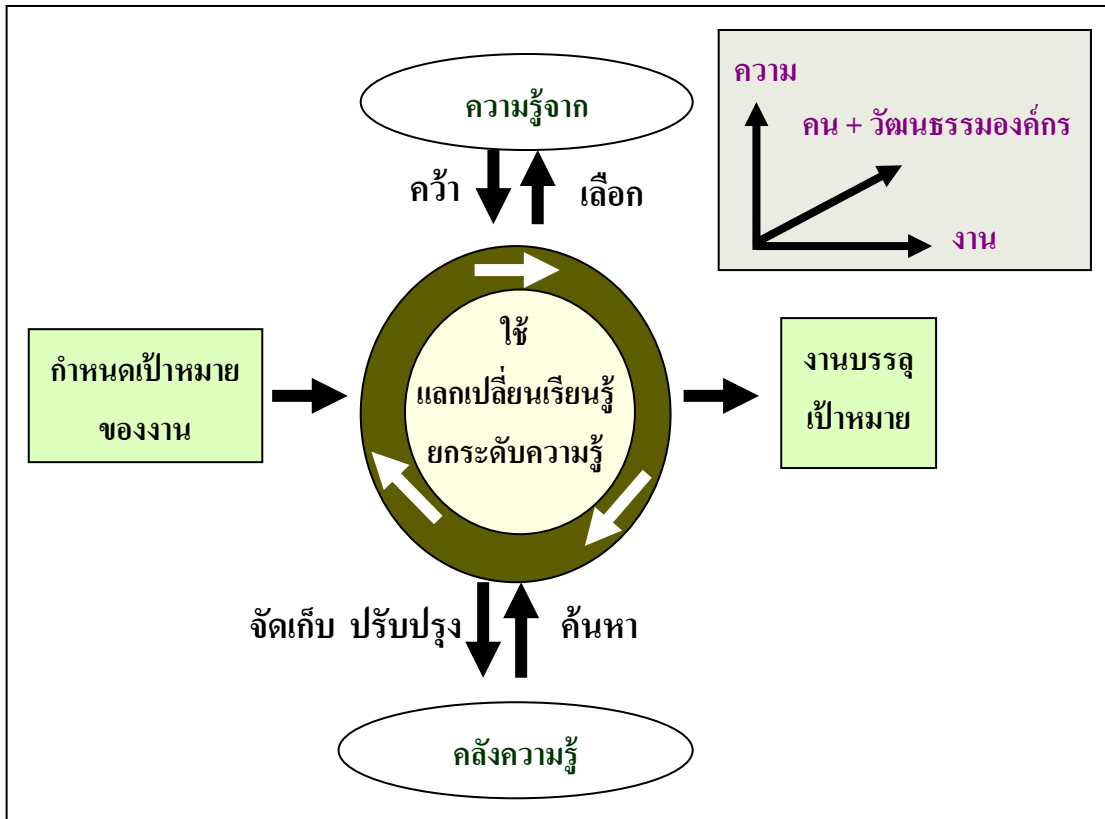
รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้จัดทำรูปแบบการจัดการความรู้โดยปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison และ Parcell (2004) อันประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงาน ขณะทำงาน และหลังการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและรู้ว่ามีความรู้อะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่ง Collison และ Parcell แนะนำว่าสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น Intranet การใช้ Search Engine หรือ Yellow Pages การเรียนรู้ขณะ

ทำงานคือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอนโดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices : CoPs) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นเกิดจากความมั่นใจว่างานที่ทำนั้นจะต้องทำซ้ำอีก จึงต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร

นอกจากนี้แล้วยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้ได้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และทำลายเมื่อล้าสมัย

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร

อย่างไรก็ดี ศคส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ ศคส. (ประพนธ์ ภาสุขยัต. 2547, 46) ดังเสนอในแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส.

ที่มา : ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547, 46)

จากแผนภาพที่ 13 ด้านขวบน มืองค์ประกอบ 3 แกน ซึ่งใช้แทนมิติของงาน ความรู้ และ คนกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบ 3 มิตินี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้

สิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ คือจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นสื่อที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกัน ก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับความ ต้องการ ส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึก จะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บ และนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่เป็นเป้าหมาย สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไปปฏิบัติเพื่อใช้งานจะทำให้ได้บรรลุเป้าหมาย

สรุป จากรูปแบบการจัดการความรู้ที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่ามีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกัน ถึงแม้ในบางครั้งจะใช้คำศัพท์เดียวกัน แต่มีความหมายไม่เหมือนกัน และจำนวนขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ ยังไม่สรุปเป็นแนวทางเดียวกันได้ (Rubenstein-Montano et al. 2001) ดังนั้น เมื่อนำกระบวนการจัดการความรู้มาวิเคราะห์แต่ละขั้นตอนแล้ว จะเห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ดังตาราง

ตารางที่ 3 กิจกรรมในการจัดการความรู้จากนักวิชาการและองค์กร

| นักวิชาการ/องค์กร | Nonaka | Collison & Parcell | Standards Australian | OECD | Boyer | ศคส. | ก.พ.ร. |
|--|--------|--------------------|----------------------|------|-------|------|--------|
| กิจกรรมในกระบวนการ | | | | | | | |
| การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Knowledge Vision) | | | | | | / | |
| การสร้างความรู้ (Creating/Generating) | / | / | / | / | / | / | / |
| การค้นพบ/ค้นหา/คว้า/ระบุนความรู้ (Discovering/Acquiring/Capturing/Identifying) | / | / | / | / | / | / | / |
| การกลั่น/ กลั่นกรอง (Distilling/Refining) | | / | | | / | | / |
| การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing/Transferring) | / | / | / | / | / | / | / |
| การจัดเก็บ/ จัดระบบ (Storing/Codifying/Organizing) | / | / | / | / | / | / | / |
| การนำเสนอ/ กระจาย/ เข้าถึง (Presenting/Distributing/Accessing) | | / | / | / | / | / | / |
| การเรียนรู้/ ใช้/ รับ (Learning/Using/Adopting) | | / | / | | | | / |
| การทบทวน/ ยกระดับ (Revising/Leveraging) | | / | / | | / | | |
| การกำจัด (Disposing) | | | / | | | | |

จากตารางที่ 3 เมื่อกล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่นำมาอธิบาย หรือนำมาเป็นหลักในการคิด จะเห็นได้ว่าแต่ละฝ่ายจะมีจุดเริ่มต้นที่แตกต่างกันไป และการเรียงลำดับกิจกรรมก็แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นวงจรและหมุนเป็นเกลียว ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นเส้นตรง (Vorakulpipat and

Rezgui, 2008) ดังจะเห็นได้ว่ามาตรฐานออสเตรเลียเน้นจุดเริ่มต้นที่การสร้างความรู้ ในขณะที่ ก.พ.ร. เน้นการเริ่มต้นด้วยการสำรวจความรู้ที่มีอยู่เป็นทุนเดิมขององค์กร แสดงให้เห็นว่าการ กำหนดหรือการเลือกใช้กระบวนการใด และในแต่ละขั้นตอนควรจะประกอบขึ้นด้วยกิจกรรม ะไร จะขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมขององค์กรเป็นเกณฑ์ ก.พ.ร. ที่น่าสนใจคือ สคส. ให้ความสำคัญกับการพิจารณาวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ในขณะที่มาตรฐานของประเทศ ออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการกำจัดความรู้ที่ล้าสมัยออกจากระบบ

3.6 การจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ

การนำแนวความคิดการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการ วางแผน และสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สำหรับ Collison และ Parcell (2004) เห็นว่าปัจจัยที่ สำคัญคือ การเตรียม โครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม ใช้กระบวนการและเครื่องมือ และแนวทาง การปฏิบัติให้ถูกต้อง และประการสุดท้ายคือ ภาวะผู้นำ (สุวัฒน์ เงินน้ำ และ คณะ, 2551 , 47) ในหัวข้อต่อไปนี้จะเสนอเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ใช้ในการจัดการความรู้ซึ่งเป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และอุปสรรคของการจัดการความรู้

1. เครื่องมือการจัดการความรู้

ตามความคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ความรู้ชัดแจ้งสามารถจะ นำมาถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บได้ง่ายกว่าความรู้ฝังลึก (Nonaka, 2006) เรื่องเล่า เป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาร่วมเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของ สคส. ที่ต้องการเน้นความรู้ฝังลึกที่มีอยู่มากในบุคลากรและมี แนวโน้มที่จะออกจากองค์กรมากขึ้นทุกที ดังนั้น จึงเน้นการจัดการความรู้ฝังลึก และดำเนิน กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากเรื่องเล่าตามแนวคิดของ สคส. ให้กับองค์กรการจัดการความรู้

1.1 เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือที่ใช้มากในการจัดการความรู้ นอกจากจะใช้ กระตุ้นความสนใจและนำไปสู่ความรู้แล้ว ยังสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรเห็นภาพ อนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทำเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย (Denning, 2001)

1.1.1 วิธีการเล่าเรื่อง เรื่องเล่าในการจัดการความรู้มี 2 ประเภท คือ เรื่องปัจจุบัน/ อดีตขององค์กร บุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือเรื่องใน ลักษณะภาพจำลองอนาคต เป็นการวาดภาพที่จะเกิดขึ้น หากงาน กิจกรรม โครงการ หรือ ยุทธศาสตร์ดำเนินไปตามการคาดหมาย เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือ

สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณนาเรื่องราว หรือสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้บุคคลเผยความรู้สึกซึ่งปรกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อนำเรื่องมาเล่าด้วยความรู้สึกจากภายใน หรือจากประสบการณ์จริง ทำให้บุคคลพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจเรื่องเล่าประเภทที่เป็นปัจจุบัน/ อดีตที่เกิดขึ้นแล้วเป็นปัญหาที่พบ ความผิดพลาดที่ปรากฏและวิธีการแก้ไขความผิดพลาดดังกล่าว โดยเรื่องเล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เรื่องแต่งขึ้นมา ท้ายเรื่องเป็นความสุข หรือความสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของตัวผู้เล่า และเล่าจากมุมมองของตนเอง มีโครงเรื่อง คือ มีการดำเนินเรื่องที่แปลกน่าสนใจ เพื่อจับความสนใจของผู้ฟัง และให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมในการซักถาม

1.1.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของเรื่องเล่าเรื่องเล่ามีพลัง สามารถกระตุ้นความสนใจได้ดี เป็นสิ่งที่จำได้ง่าย แม้เวลาจะผ่านไป แต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำ เป็นเรื่องที่มีชีวิต มีตัวตน ที่บอกได้ถึงวิธีการทำงานให้สำเร็จและเคล็ดลับแห่งความสำเร็จ ดังนั้นคนฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่าการเรียนรู้จากตำรา เรื่องเล่านำไปสู่การปฏิบัติโดยตรง จึงเป็นการปิดช่องว่างระหว่างการทำตามตำรากับการได้นำไปปฏิบัติจริง แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ที่ได้รับเชิญมาเล่าเรื่องจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศความรักใคร่สมานฉันท์ในระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เรื่องเล่าไม่สามารถใช้ได้กับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา เช่น เกี่ยวกับงานที่กำหนดแบบไว้ตายตัว บางครั้งผู้ฟังอาจจะจับประเด็นไม่ถูก หรือไม่อาจคาดหมายว่าจะนำไปใช้งานได้เหมือนกันทุกประการ

หลังจากฟังเรื่องเล่า ผู้เล่าและผู้ฟังจะช่วยกันสกัดขุมความรู้ แก่นความรู้ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่และจัดทำบันทึก เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการประเมินตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวปฏิบัติของ สคส.

1.2 ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice)

McDermott (1999) ให้คำจำกัดความของชุมชนผู้ปฏิบัติว่า เป็นกลุ่มคนที่มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา และช่วยกันสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน ชุมชนจะเจริญเติบโตได้นั้น สมาชิกในชุมชนจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้ความคิดเกิดการต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Wenger, McDermott and Snyder, 2002) ชุมชนผู้ปฏิบัติจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ชุมชนที่มาพบหน้ากัน (Face to Face Communities) และชุมชนเสมือน (Virtual Communities) การสร้างชุมชนเสมือนสามารถ

ทำได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้เว็บไซต์ เว็บบอร์ด การประชุมทางไกล และบล็อก โดยมี ส่วนประกอบที่สำคัญคือ ความรู้ คน และประสบการณ์ เป็นการรวมพลังของผู้ปฏิบัติหรือผู้มี ประสบการณ์ ซึ่งมีผลดีมากกว่าการดำเนินงานตามลำพัง (Pavlin, 2006) สำหรับใน โครงการวิจัยนี้ ให้ความสำคัญกับการใช้บล็อกเพื่อการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ เนื่องจากต้องการ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กร

1.2.1 วิธีการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติโดยบล็อก

กลุ่มบุคคลที่เป็นฝ่ายปฏิบัติมารวมตัวกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีความสนใจเหมือนกัน เช่น ชุมชนครูผู้สอนภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เทคนิค การสอนที่มีประสิทธิภาพ หรือการแก้ปัญหาการสอนภาษาให้แก่ นักเรียน (Johnson, 2005) อาจจะเป็นการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นประโยชน์มากในการ แลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยนคือ แนวทางของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การ แลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นความสนใจร่วมกัน ปัญหาและการแก้ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Gotoknow ของ สคส. เป็นสถานที่พบกัน (www.gotoknow.org)

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของบล็อก

ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเป็นทางการ ความรู้สึก การเป็นเจ้านาย/ ลูกน้องได้อย่างมาก สิ่งที่น่าสนใจในชุมชนจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในระหว่าง การทำงาน ทำให้เกิดแนวความคิดที่กว้างขวางในการแก้ปัญหา และถ้าเป็นชุมชนใน อินเทอร์เน็ตจะสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศได้กว้างขวาง ขึ้น และเป็นการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรภายนอกได้อย่างกว้างขวาง โดยไม่จำกัดอยู่ที่จะต้องเป็นองค์กรประเภทเดียวกันแต่ในขณะเดียวกัน บางครั้งจะพบว่า เนื้อหาที่นำมาแลกเปลี่ยนในชุมชนยังไม่เป็นประเด็นที่จะนำไปปฏิบัติได้ กล่าวคือ เป็นการให้ ข้อมูลประเภทสิ่งที่ได้ทำ แต่ไม่ได้บอกว่าจะทำอย่างไร จึงเต็มไปด้วยข้อมูลที่มีประโยชน์น้อย ทำ ให้เกิดความไม่สะดวกในการค้นหา และในทางตรงกันข้าม ในบางชุมชนก็ยังมีปัญหาการที่มี สมาชิกน้อย เนื้อหาน้อย ทำให้ไม่เป็นที่สนใจ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องจัดเครื่องคอมพิวเตอร์ และการเชื่อมโยงทางอินเทอร์เน็ตจะต้องสะดวก รวมทั้งผู้เขียนบล็อกจะต้องมีความรู้ในเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการสร้างบล็อก ซึ่งในบางองค์กร บุคลากร มีความรู้ไม่พอ จึงทำให้ผู้ที่เข้ามาใช้บล็อกมีจำกัด

1.2.3 ข้อเสนอแนะการส่งเสริมการใช้บล็อก

จากงานวิจัยของ Loyarte และ Rivera (2007) ระบุว่า การส่งเสริมชุมชน ผู้ปฏิบัติควรจะพิจารณาจาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านชุมชน ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคคล ซึ่งอาจจะทำได้หลายประการ เช่น ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุนให้บุคลากรมีเวลาในการเข้าไปมีส่วนร่วม แต่งตั้งให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาเป็นผู้ดูแลชุมชน ซึ่งควรจะมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีการวางขอบข่ายเนื้อหาที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือความรู้ และทักษะที่สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร และส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้มีความอุตสาหะในการเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน เป็นต้น

Johnson (2005) ซึ่งเคยทำงานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่เสมือนของครูภาษาอังกฤษมีข้อเสนอแนะว่า ปัจจัยสำคัญประการแรกคือ ภาวะผู้นำที่จะต้องมีความสมดุล ถ้าให้ความสนใจน้อย ชุมชนก็จะไม่เกิด แต่ถ้าให้ความสนใจมากเกินไป จุดประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นการเข้ามาเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา ถ้ากลุ่มรวมตัวแน่นแฟ้นเกินไป จะทำให้กันความคิดใหม่ๆ จากบุคคลภายนอก ในบางครั้งผู้ดูแลชุมชนหรือกลุ่มบล็อกจะต้องระวังไม่ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศมากไปจนเรียนรู้ไม่ทันหรือน้อยไปจนไม่ค่อยมีประโยชน์ และประการสุดท้ายคือ ถ้ามีการแยกกลุ่มย่อย ก็จะมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีคือสมาชิกในกลุ่มจะมีเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจง แต่ในขณะที่เดียวกันอาจจะมีลักษณะแยกออกเป็นเศษเล็กเศษน้อย หรือทำให้เกิดเป็นการแยกตามเขตภูมิภาค ที่ทำให้ขาดความหลากหลายทางเนื้อหาและความคิด

1.3 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

เครื่องมือนี้ใช้ช่วยในการนำการปฏิบัติที่ดีมาต่อยอด โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดใหม่ตั้งแต่เริ่มแรก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ใช้การคิดต่อจากสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นได้ตั้งต้นไว้แล้ว

1.3.1 วิธีการ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นการค้นหากระบวนการหรือแนวทางการทำงานที่ให้ผลดีต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดผลดี เป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติแล้วเห็นผล สามารถนำมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งมีวิธีการค้นหาด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Benchmarking การเริ่มต้นควรจะเป็นการศึกษาตนเองว่าควรจะต้องปรับปรุงคุณภาพกระบวนการใดก่อนหลัง ขั้นตอนต่อไป คือ ออกหาข้อมูลที่สามารถทำได้โดยการสนทนากัน

อย่างไม่เป็นทางการ หรือการจัดทีมศึกษาเอกสารการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น การศึกษาวารสารที่นำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ การเข้าร่วมตลาดนัดความรู้ รวมทั้งการออกไปศึกษานอกสถานที่จนถึงต้นตอ เพื่อให้เรียนรู้ถึงวิธีการทำ เมื่อได้เทคนิคที่ทำให้เกิดความสำเร็จแล้ว จึงนำมาพิจารณาปรับใช้กับองค์กรของตน

1.3.2 จุดแข็ง/ จุดอ่อน

การได้เรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคคลหรือองค์กรอื่นเป็นวิธีการเรียนรู้และเปิดความคิดให้กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากเป็นธรรมชาติที่บุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลานานจะมองได้แคบลงเพียงในหน่วยงานย่อยของตนเองเท่านั้น ซึ่งตามความเป็นจริงการทำงานขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องมาจากฝ่ายย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กรหรือบางครั้งจะเป็นการทำได้ดีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ ศักยภาพขององค์กรจะต้องมาจากศักยภาพของบุคลากรทั้งหมด การปฏิบัติที่เป็นเลิศทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดี และสิ่งที่สำคัญคือ การเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้อื่นจะช่วยจุดประกายความคิดการปรับปรุง การสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของตน วัฒนธรรมการหาความรู้ การถ่อมตัว การระวังรักษาหน้าของชาวเอเชียเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นไปได้อย่างเชื่องช้า

1.3.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

การนำบุคคลที่ยินดีถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่น หรือบุคคลที่นำความรู้ของผู้อื่นมาต่อ ยอดมาถ่ายทอดซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทัศนคติได้

1.4. การถอดบทเรียน (Lessons Learned Debriefing)

เครื่องมือนี้มีที่มาจากแนวคิดที่ว่าบุคคลเรียนรู้ได้จากทั้งสิ่งที่ผิดและถูก

1.4.1 วิธีการ

เมื่อดำเนินกิจกรรมหรือโครงการเสร็จสิ้นลง หรือการดำเนินงานตามขั้นตอนยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้เสร็จสิ้นลง ให้จัดการประชุมโดยผู้มีส่วนร่วมจะมาช่วยกันพิจารณาว่าทำงานได้แค่ไหน ผลเป็นอย่างไร มีอะไรบ้างที่ทำได้ถูกต้อง และถ้าจะทำคราวต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร หลังจากทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้น จะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสารหรือจัดระบบ แล้วนำไปใช้งาน ถ้าจะให้ได้ผลสูงสุดจะต้องมีการประชุมทันทีที่ทำงานเสร็จสิ้นหรือไม่ควรนานเกิน 30 วัน หรือไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จสิ้นทั้งโครงการ อาจจะทำการกิจกรรมย่อยสำเร็จก็ได้ องค์กรควรจะดำเนินกิจกรรมในลักษณะที่ค่อนข้างเป็นทางการ โดยใช้ห้องประชุมพร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกในการประชุม มีผู้ดำเนินการประชุมและผู้จัด

บันทึก ในระหว่างการประชุมจะต้องฟังอย่างตั้งใจและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ให้ความสนใจต่อกระบวนการทำงานมากกว่าการทำงานของรายบุคคล การให้คำแนะนำเป็นไปในเชิงบวก การดำเนินการประชุมอาจจะใช้แบบตั้งคำถามให้ตอบ หรืออาจจะเตรียมประเด็นมาล่วงหน้าก็ได้ ตัวอย่างคำถาม ได้แก่ สิ่งใดปฏิบัติแล้วได้ผลดี จะทำอย่างไรให้ดีขึ้น ลูก้าฟังพอใจในประเด็นใด อะไรช่วยให้ทำงานได้เร็ว

1.4.2 จุดแข็ง / จุดอ่อน

จุดแข็งของเครื่องมือนี้คือ ทำให้สมาชิกในกลุ่มงานได้เรียนรู้ว่าวิธีการอะไรดี ได้ผล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในคราวต่อไป แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ต้องระวังคือ การจัดประชุมเพื่อพูดคุยกันต้องใช้เวลาเพราะจะต้องมีการมอบหมายให้มีผู้จดบันทึก ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วม

1.4.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

ในการจัดประชุมต้องเตรียมการให้พร้อม เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และฝึกบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างกฎร่วมกันว่าในการประชุมต้องฟังอย่างตั้งใจ เพื่อความเข้าใจอย่างแจ่มชัด ไม่ลืมที่จะยกย่องและชมเชยการปฏิบัติที่ดีของบุคลากร

1.5. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR : After Action Review)

เครื่องมือชนิดนี้เหมาะสมสำหรับการใช้ประโยชน์จากการดำเนินงาน โดยการเปิดใจและการเรียนรู้

1.5.1 วิธีการ

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดยกองทัพอเมริกันและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการคิดย้อนหลังและพูดคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น อะไรเป็นสิ่งที่ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง และได้รับบทเรียนอะไรจากประสบการณ์การทำงานอย่างไรอย่างหนึ่ง คือไม่ใช่การแก้ปัญหาหรือการตำหนิ บทเรียนที่ได้เรียนรู้นอกจากจะแลกเปลี่ยนกันด้วยวาจาแล้ว ยังสามารถบันทึกและแบ่งปันกันในวงกว้างได้ด้วย

การทบทวนหลังปฏิบัติการนั้นทำได้ง่าย เพราะสามารถทำได้ตั้งแต่พูดคุยกัน 2 คน เพียง 5 นาที สำหรับกิจกรรมเล็กๆ หรือนานเป็นวันในกลุ่มขนาดใหญ่ ใช้หลังสิ้นสุดโครงการขนาดใหญ่ กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทบทวนหลังปฏิบัติการจะต้องมี

จุดเริ่มต้นและมีจุดจบ มีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างของการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติการ เช่น เมื่อต้องการวางวิธีการปฏิบัติงานใหม่

1.5.2 ขั้นตอนการทบทวนหลังปฏิบัติการ

โดยทั่วไปการทบทวนหลังปฏิบัติการจำแนกเป็น 3 ประเภท คือแบบเป็นทางการ แบบไม่เป็นทางการ และแบบส่วนบุคคล การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่จะใช้เมื่อหลังเสร็จสิ้นโครงการ มีการเตรียมตัวและการวางแผนล่วงหน้าพอสมควร การพูดคุยกันอาจใช้เวลาประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง หรือ 2 - 3 วัน แล้วแต่ขนาดของโครงการ แต่ก็มีขั้นตอนหลักๆ คือ เชิญประชุมทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเชิญเฉพาะคนที่เหมาะสม ที่ต้องจัดประชุมให้เร็วเพราะเหตุการณ์ยังใหม่สด สามารถนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ทันที สำหรับผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าประชมนั้น คือผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ หรือเคยทำกิจกรรมคล้ายคลึงกัน การเชิญคนนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาอาจมีผลในการยับยั้งการแสดงออกของสมาชิกทีมได้

การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจ และเป็นมิตรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ ไม่ใช่การประเมินและการจับผิด ไม่มีลำดับขั้นของอำนาจ ทุกคนมีสิทธิเท่ากันในการแสดงความคิดเห็นของตน เทคนิคที่ สกส. แนะนำคือให้ผู้ท้ออาวโสน้อยหรือสถานภาพต่ำสุดเริ่มต้นพูดก่อนและสมาชิกอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ที่อาวโสสูงหรือสถานภาพสูงกว่าต้องรับฟังด้วยความเอาใจใส่ และต้องชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประชุมเป็นไปเพื่อช่วยให้การทำงานในช่วงเวลาต่อไปดำเนินได้อย่างราบรื่นโดยอาศัยบทเรียนที่เกิดขึ้นเป็นฐาน

ผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม จะมีส่วนช่วยให้ทีมตอบคำถาม เข้าใจประเด็นที่ไม่เคยได้พูดคุยกันมาก่อน ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วม ช่วยให้พูดคุยอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตำหนิกัน และผู้อำนวยความสะดวกในการประชุมควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับโครงการ เช่น หัวหน้าโครงการ เพื่อที่จะได้รักษาให้การประชุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการทบทวนวัตถุประสงค์โครงการ และกระบวนการปฏิบัติ ก่อนจัดประชุม ผู้อำนวยความสะดวกและทีมควรทบทวนทุกอย่างที่ทำไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ อาจสร้างเป็นผังกระบวนการเพื่อให้มองเห็นภาระงาน การกระจายงาน และจุดที่ตัดสินใจ เพื่อจะได้พิจารณาส่วนประกอบต่างๆ ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายละเอียด

คำถามที่ใช้ในการทบทวน ได้แก่ มีอะไรบ้างที่ดี ค้นหาว่าทำไมจึงทำได้ดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในอนาคต การประชุมควรเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นบวก ในส่วน

หนึ่งคือ การค้นหาแบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยมเพื่อการเรียนรู้แทนการค้นหาข้อผิดพลาด และเมื่อรู้ว่าอะไรดีแล้วให้ถามต่อว่าทำไม คำตอบที่ได้จะทำให้เราพบสาเหตุหลัก ต่อจากนั้น จึงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับให้ผู้อื่นเก็บไว้ใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

คำถามต่อไป คือมีอะไรบ้างที่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ คำถามนี้ใช้ค้นหาว่าปัญหาที่ผ่านมาคืออะไร มีข้อสังเกตว่าไม่ต้องถามว่ามีอะไรที่ทำพลาดไปบ้าง แต่แทนที่ด้วยคำถามว่า มีอะไรที่ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมบ้าง การตั้งคำถามแบบนี้นอกจากจะทำให้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่กดดันแล้ว ยังเป็นการมองหาโอกาสในการปรับปรุง และเช่นเดียวกันกับคำถามแรกให้ถามต่อว่าทำไม เพื่อหาสาเหตุหลักและขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงเช่นกัน

เทคนิคหนึ่งที่มีประโยชน์ คือ ขอให้ทุกคนในวงประชุมประมาณค่ากิจกรรมที่ทำไปโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นตัวเลข โดยถามว่า หากมองย้อนไป คุณพอใจกิจกรรมหรือโครงการที่ทำไปในระดับใด อาจให้ค่าประมาณ 1 - 10 และหากผู้ใดประมาณค่าความพอใจไม่ถึง 10 ก็ถามต่อไปว่าหากจะให้ถึง 10 จะต้องทำอะไรอีกและทำอย่างไร เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการทบทวนหลังปฏิบัติการคือ ต้องมีการบันทึก เพราะจะช่วยให้เป็นการเตือนความจำ เก็บบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในโอกาสต่อไป ใน การบันทึกควรใส่ภูมิหลังของโครงการที่ทำลงไปด้วย เพราะจะช่วยให้สิ่งที่บันทึกได้จากการทบทวนมีความหมายชัดเจนว่าได้เกิดขึ้นในบริบทเช่นใด นอกไปจากนั้น ควรใส่ชื่อของบุคคลอ้างอิง เอกสารหลักๆ เช่น ตัวโครงการหรือรายงานที่เกี่ยวข้อง หากจะพิจารณาว่าควรเก็บอะไรบ้าง ลองตั้งคำถามตนเองว่าหากเราเป็นหัวหน้าโครงการแบบนี้ในครั้งต่อไปข้อมูลอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อเรา

ประการสุดท้าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผลการทบทวน โดยพิจารณาว่าใครบ้างจะได้ประโยชน์จากผลการทบทวนนี้ และเก็บผลการบันทึกไว้ในรูปที่บุคคลเหล่านี้จะค้นหาได้ง่ายและเข้ามาใช้งานโดยสะดวก เช่น อาจเก็บไว้ในห้องสมุด ศูนย์จัดการความรู้ ฐานข้อมูลบางประเภทหรือเครือข่ายภายในองค์กร

1.5.3 จุดแข็ง/จุดอ่อน

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการดึงความรู้ฝังลึกออกมาให้เห็นชัดในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ และทำให้บุคคลที่ร่วมกันทำงานได้เรียนรู้ก่อนที่จะแยกกันไป หรือลืมไปแล้วว่าได้เคยมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง การทบทวนหลังปฏิบัติการไม่จำเป็นต้องทำหลังจากที่เสร็จสิ้นทุกอย่างไปแล้ว สามารถกระทำได้เป็นช่วงๆ หรือหลังกิจกรรมหลักๆ ของการทำงาน เพราะการเรียนรู้จะมีชีวิตชีวาและสามารถนำทริคไปประยุกต์ใช้ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้นเทคนิคนี้ยังมีส่วนช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมและตัวบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของผู้นำทีมและกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ข่มขู่คุกคาม หรือที่เรียกว่าแบบกัลยาณมิตร และยังให้ออกาสบุคคลรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับฟังด้วย

ในบางครั้ง บุคลากรอาจไม่เข้าใจทำให้คิดเกรงไปว่าการประชุมจะมีการวิจารณ์หรือตำหนิการปฏิบัติงานของบุคคลใดคนหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เต็มใจที่จะเปิดใจพูดถึงสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง นอกจากนี้ ยังมีความรู้สึกว่าเสียเวลาในการประชุม ผลที่ได้อาจจะไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป และประการสุดท้ายคือ ถ้าทิ้งระยะเวลาให้นาน จะทำให้เกิดการลืมหรือสับสนได้

1.5.4 ข้อเสนอแนะการแก้ไข

ในการจัดประชุมควรเริ่มต้นด้วยบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ผู้ดำเนินการประชุมควรมีความชำนาญในการดึงประเด็นและการกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น

1.6 การประเมินตนเอง (Self-assessment)

เครื่องมือชนิดนี้ช่วยให้องค์กรรู้จักตนเองตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการพัฒนา เนื่องจากทำให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

1.6.1 หลักการ

การประเมินตนเองจะทำใน 2 รูปแบบ คือ การรู้ว่าตนเองอยู่ที่ใด และต้องการจะไปอยู่ ณ ที่ใดในอนาคตในระยะเวลาที่กำหนด แผนภูมิแม่น้ำและบันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรหรือบุคคลเห็นภาพระดับความสามารถของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างชัดเจน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับระหว่างองค์กร หรือระหว่างบุคคล จะเห็นว่าทุกองค์กร หรือทุกคน จะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน หรืออาจจะกล่าวอีกอย่าง

หนึ่งว่า ทุกคนมีสิ่งที่จะเรียนรู้เพิ่มและมีสิ่งที่จะสอนผู้อื่นได้ จากแผนภูมินี้เช่นกันที่จะทำให้รู้ว่าใครเป็นคนเก่งในเรื่องอะไรที่จะช่วยเหลือผู้อื่นได้

1.6.2 จุดแข็ง/จุดอ่อน

เครื่องมือนี้สามารถสะท้อนให้เห็นศักยภาพขององค์กรและบุคคลได้ดี โดยเฉพาะมีการแสดงด้วยภาพ และสามารถนำผลการประเมินตนเองไปเป็นฐานการวางยุทธศาสตร์องค์กร หรือการไปเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่นให้ แต่ในขณะเดียวกันอาจจะมีปัญหาในการให้คะแนนตนเอง ในบางครั้งก็มีแนวโน้มที่จะถ่อมตัว แต่ในขณะเดียวกัน บางครั้งก็มีการมองเห็นตนเองดีกว่าความเป็นจริง

1.6.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

องค์กรควรส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองเป็นประจำ ทำให้เกิดความชำนาญในเรื่องการให้ค่าที่ตรงความเป็นจริง หรืออาจจะนำผลการประเมินมาพิจารณาใหม่เป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความแม่นยำ ถูกร้องในการประเมินตนเองในเรื่องต่างๆ

Greiner, Bohmann และ Kremar (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในองค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร โดยองค์กรที่เน้นความสำคัญของกระบวนการในพันธกิจของตน จะให้ความสำคัญแก่การจัดการระบบความรู้ ในขณะที่องค์กรมีพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ จะต้องให้ความสำคัญแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การนำการจัดการความรู้สู่องค์กรจะมีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้น แต่สำหรับบางองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบบางประการที่ช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จได้อย่างดี

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กร

นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ให้ความสนใจต่อการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและพบว่ามีความแตกต่างกันไปบ้างในแต่ละองค์กร เช่น ในองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ข้อจำกัดขององค์กรมีน้อย และ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดี หรือในองค์กรการผลิต เช่น องค์กรผลิตซอฟต์แวร์ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีความชัดเจน ได้รับงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ วิธีการดำเนินงานที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย และการทำงานอย่างมีระบบ ตัวอย่างงานวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่ งานของ Ackerman (1994) ที่ศึกษาองค์กร 6 แห่ง ซึ่งได้นำการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติ และได้ผลว่า มีเพียง

องค์กรเดียวที่ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยสำคัญของความสำเร็จคือ ความคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในระยะต่อมา Ackerman และ Mandel (1996) ได้ศึกษาองค์กรเดิมซ้ำ และพบว่า ในหน่วยงานย่อยขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพของการจัดการความรู้สูงขึ้น เนื่องจากขอบข่ายของความคาดหวังจะแคบลงจากในระดับองค์กร และมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น สำหรับ Davenport, Long และ Beers (1998) ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากขึ้นเป็น 31 โครงการใน 24 องค์กร พบว่าประสบความสำเร็จ เพียง 18 โครงการ จึงได้ศึกษาลึกลงไปในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารที่ชัดเจนถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติ การเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ การเปิดช่องทางสะดวกในการถ่ายโอนความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แรงจูงใจกระตุ้นให้นำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการใช้ความรู้ ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยประการสุดท้ายคือ โครงสร้างการบริหารองค์กรที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น สำหรับปัจจัยเรื่องแรงจูงใจ Malhotra และ Galletta (2003) เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้บุคลากรใส่ใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็สนับสนุนความคิดของ Ginsberg และ Kambil (1999) และงานวิจัยของ Alavi และ Leidner (1999)

Holsapple และ Joshi (2000) ใช้เทคนิคเดลฟายศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยให้นักวิจัยและนักวิชาการจัดการความรู้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณอย่างพอเพียง ระดับทักษะของบุคลากร และแหล่งความรู้ที่ระบุได้ Jennex และ Olfman (2000) ศึกษาอีกในเพียง 3 องค์กร และพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด 10 ประการ มี 4 ประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport, Long และ Beers (1998) คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่สะดวก การกระจายทรัพยากรอย่างทั่วถึง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และมีปัจจัยอีก 6 ประการที่แตกต่างออกไป ซึ่งได้แก่ การจัดการความรู้ในงานที่ทำประจำวัน การลงทุนในเรื่องความรู้ การฝึกอบรมบุคลากร เรื่องการจัดการความรู้ มียุทธศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กร การนำการจัดการความรู้ไปสัมพันธ์กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้การจัดการความรู้ ในช่วงปี ค.ศ. 2002 มีงานวิจัยที่ออกมาพร้อมๆ กัน 3 เรื่อง คือ งานของ Bixler งานของ Hasanali และงานของ Davenport และ Probst ในงานวิจัยของ Bixler ได้แยก

กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ ไว้ เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (KM Pillars) โดยแยก ออกเป็นประเด็นหลัก 4 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำ องค์กร เทคโนโลยี และ การเรียนรู้ แต่งานวิจัยของ Hasanali มีความแตกต่างจาก Bixler ในหลักที่สี่ คือความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากร และเพิ่มปัจจัยเข้ามาอีกประการหนึ่งคือ การวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ ในขณะที่เดียวกัน Davenport และ Probst เสนอว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวัดผลการปฏิบัติงาน นโยบายองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงสร้างระบบสารสนเทศ การเทียบรอยคุณภาพ และการฝึกอบรม

ในงานอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีสาขาในหลายประเทศ Mathi (2004) ศึกษา โครงการจัดการความรู้ 3 โครงการ พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย วัฒนธรรม องค์กรด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กรที่เสริมสร้างการเรียนรู้ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกโดยเฉพาะ เทคโนโลยีสารสนเทศและการอบรมให้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดความก้าวหน้าของ การจัดการความรู้

สำหรับงานวิจัยของ Chong และ Choi (2005) ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จถึง 11 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ ภาวะ ผู้นำที่มุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลการ ปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ การเทียบรอยคุณภาพ โครงสร้างความรู้ การลดความกดดันในองค์กร

เมื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบ จะเห็นได้ว่าปัจจัยบาง ประการจะปรากฏซ้ำบ่อยครั้ง ทำให้เห็นระดับความสำคัญของปัจจัยนั้นๆ ในการจัดการความรู้ ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามผลการศึกษานักวิชาการ

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จ | นักวิชาการ |
|----------------------------|--|
| ภาวะผู้นำ - การสนับสนุน | Davenport, Long และ Beers (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Mathi (2004) |

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จ | นักวิชาการ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - การอุทิศตนและมุ่งมั่นของผู้นำ - การสร้างแรงจูงใจ - การจัดสรรทรัพยากร - การมีส่วนร่วม - การทำงานเป็นทีม - การกระจายอำนาจ | <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Malhotra และ Galletta (1999)</p> <p>Holsapple และ Joshi (2000)</p> <p>Jennex และ Olfman (2000)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> |
| <p>องค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารสะดวก - การจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ทางเศรษฐกิจ - การจัดการความรู้สร้างศักยภาพ - การมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน - วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ - โครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ - การจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับงานประจำ - การลงทุนเพื่อความรู้ - มียุทธศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร - การวัดผลการจัดการความรู้ - การเทียบรอยคุณภาพ | <p>Davenport, Long และ Beers (1998)</p> <p>Ackerman (1994)</p> <p>Ackerman และ Mandel (1996)</p> <p>Davenport, Long และ Beers (1998)</p> <p>Davenport, Long และ Beers(1998)</p> <p>Davenport และ Probst (2002)</p> <p>Davenport, Long และ Beers (1998)</p> <p>Jennex และ Olfman (2000)</p> <p>Jennex และ Olfman (2000)</p> <p>Jennex และ Olfman (2000)</p> <p>Hasanali (2002)</p> <p>Hasanali (2002)</p> <p>Davenport และ Probst (2002)</p> <p>Mathi (2004)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Davenport และ Probst (2002)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Davenport และ Probst (2002)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> <p>Chong และ Choi (2005)</p> |

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จ | นักวิชาการ |
|--|--|
| - บรรยากาศการทำงานที่ไม่กดดัน | |
| เทคโนโลยี - การมีปริมาณเพียงพอ - การมีบุคลากรมีความรู้ความชำนาญด้าน เทคโนโลยี | Davenport, Long และ Beers (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Mathi (2004) |
| การเรียนรู้ - การให้ความสำคัญต่อความรู้ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสะดวก - การระบุนความรู้ - การฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้ | Mathi (2004) Davenport, Long และ Beers (1998) Alavi และ Leidner (1999) Ginsberg และ Kambil (1999) Holsapple และ Joshi (2000) Davenport และ Probst (2002) Mathi (2004) Jennex และ Olfman (2000) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Chong และ Choi (2005) |

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากที่สุดต่อการประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ การสนับสนุนอย่างเป็นทางการและวัฒนธรรมและความมุ่งมั่นของผู้นำในองค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ นอกจากความมุ่งมั่นแล้ว การกระตุ้นและแรงจูงใจจากผู้นำ เช่น การให้รางวัล คำชมเชยแก่ผู้นำความรู้ฝงลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือผู้ที่มีความอุตสาหะพยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา จะให้ผลดีต่อการ

ส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นของบุคลากร ในด้านองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญคือ บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับความสำคัญของความรู้ ทั้งความรู้แบบฝังลึกและความรู้อย่างชัดแจ้ง และอีกประการหนึ่งคือ การที่โครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบ เส้นทาง การบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนหรือยาวมาก นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

ยุทธศาสตร์และจุดประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างเด่นชัด หรือสามารถบรรลุพันธกิจได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เป็นเงื่อนไขส่งเสริมการเกิดวงจรที่หมุนเป็นเกลียวของการจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านเทคโนโลยีจะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานอย่างเพียงพอ จัดโครงสร้างเครือข่ายให้ใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน บูรณาการทักษะเทคโนโลยีให้เข้ากับการจัดการความรู้ ฝ่ายย่อยต่างๆ ในองค์กรใช้ระบบเทคโนโลยีที่เข้ากันได้ และที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

3.4. การพัฒนารูปแบบ

Keeves. (1988,p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในชั้น ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้แนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

3.4.1 การวิจัยและพัฒนารูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2550 : บทความ) กล่าวถึงการวิจัยพัฒนารูปแบบ ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและแบ่งเอาไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบ เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าอยู่ในสภาพปัจจุบันนั้น “รูปแบบ” ที่เราต้องการศึกษานั้นมีสภาพเป็นอย่างไร เช่น ถ้าต้องการทราบว่ารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนขึ้นมาตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เสร็จแล้วก็ใช้กรอบความคิดดังกล่าวไปศึกษาว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุบลราชธานีมีรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนอย่างไรบ้าง ส่วนจะใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจหรือเชิงคุณภาพ ก็แล้วแต่การออกแบบการวิจัยของผู้ศึกษา

2. การนำเสนอรูปแบบ เป็นการพัฒนางานต่อออกจากการศึกษารูปแบบ โดยผู้วิจัยอาจจะใช้ข้อมูลที่บุคคลอื่นศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบนั้นๆไว้แล้วมาสังเคราะห์ และออกแบบรูปแบบการดำเนินงานใหม่เสร็จแล้วนำเสนอรูปแบบนั้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เสนอต่อการประชุมสัมมนา เสนอต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติในลักษณะการทำ Focus Group หรือ นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความเห็นต่อรูปแบบที่นำเสนอเสร็จแล้วผู้วิจัยก็นำเสนอทั้งผลการออกรูปแบบและผลการนำเสนอรูปแบบ สำหรับกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของรูปแบบ ผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลเหล่านั้นเอง ส่วนความเข้มข้นของการศึกษาว่าจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความต้องการของผู้ใช้งานวิจัยนั้น เช่น ในกรณีที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้เขียนเห็นว่าการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบนั้น ไม่ต้องลึกและมีรายละเอียดมากเท่ากับการศึกษารูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น เพราะหากทำเข้มทั้งแบบที่หนึ่งและที่สองจะทำให้ภาระงานของนักศึกษามีปริมาณมากกว่าที่ควรเป็นทั้งนี้เพราะหากพิจารณาเฉพาะส่วนแรกก็เพียงพอสำหรับการศึกษาระดับปริญญาโทแล้ว แต่ถ้านักศึกษา จะทำเกินกว่าที่กำหนดย่อมดีกว่าแน่นอน สำหรับการศึกษาระดับปริญญาเอกหากจะใช้วิธีการนำเสนอรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่กล่าวมาข้างต้น การกำหนดรูปแบบในการศึกษาและการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาก่อนการออกแบบรูปแบบย่อมต้องดำเนินการทั้งลึกและปริมาณมากพอแน่นอน ยิ่งไปกว่านั้นในการนำเสนอต่อที่ประชุม หรือ Focus Group หรือผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีจำนวนมากพอและมีความถี่พิถีในการเลือกมากขึ้น

3. การพัฒนารูปแบบ เป็นแนวทางการศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องดำเนินการทั้งสองแบบที่กล่าวมาข้างต้น และในการนำเสนอรูปแบบต้องมีความเข้มข้น

รอบคอบ และพิถีพิถันมากขึ้น เสร็จแล้วต้องมีการปรับปรุงแบบตามข้อมูลที่ได้มาจากการเสนอ จึงจะถือว่าเป็นการพัฒนาแบบ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาแบบที่สมบูรณ์ควรได้มีการทดลองใช้และปรับปรุงแบบ ส่วนจะมีการทดลองและปรับปรุงแบบที่รอบนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ก็จตามวัตถุประสงค์ของแบบ (Model Objective Satisfaction) หรือข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ

ในการวิจัยพัฒนาแบบนั้นอาจจะสื่อความให้เข้าใจว่าเป็นการวิจัยและพัฒนาหรือ Research and development (R and D) ซึ่งมีหลากหลายแนวคิดและแนวปฏิบัติ ผู้เขียนจะไม่นำมากล่าวถึงในบทความนี้ได้ทั้งหมด

3.4.2 แนวทางการสร้างแบบ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : เอกสารประกอบการสอน) ได้เสนอแนวทางการสร้างแบบการบริหารและจัดการศึกษา (เชิงทฤษฎี) ไว้ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล ได้มาจาก 1) หลักวิชา 2) สภาพปัญหาและความต้องการ 3) องค์ประกอบของแบบ
2. องค์ประกอบของแบบ ประกอบด้วย 1) ความจำเป็นและความสำคัญในการสร้างแบบ 2) หลักการที่ยึด 3) จุดมุ่งหมายของแบบ 4) กลไกในการดำเนินงาน / การจัดองค์กร 5) ขั้นตอนในการดำเนินงาน 6) วิธีดำเนินการ การประเมินผลและเครื่องมือ 7) เงื่อนไขความสำเร็จของแบบ 8) ข้อเสนอแนะในการนำแบบไปใช้
3. วิธีสร้างแบบ (กระบวนการ) ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการสร้างแบบ 2) สร้างกรอบแนวคิดของแบบและการประเมินความสอดคล้อง (IOC) 3) ร่างแบบเบื้องต้นตามองค์ประกอบที่กำหนดในข้อ 2 และตรวจสอบแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 4) ทดลองนำแบบไปใช้ มีการกำกับ ติดตาม ประชุมสัมมนาแก้ไขปรับปรุง และประเมินผลการทดลอง 5) สัมมนาแบบสำหรับที่เกี่ยวข้อง 6) ปรับปรุงและสรุปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2550 : บทความ) ได้เสนอแนวปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาแบบ มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตและสาระของแบบต้นร่าง
- ในการกำหนดขอบเขตและสาระของแบบเป็นขั้นตอนแรกในการคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยอาจจะเริ่มต้นจากการทบทวนสภาพปัญหา และประสบการณ์ที่พบในการทำงาน หรือศึกษารายงานการดำเนินงานของ

หน่วยงานหรืองานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้เป็นฐานในการออกแบบรูปแบบต้นร่าง เช่น สมมติว่าผู้วิจัยค้นพบว่าการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเสียเวลาในการดำเนินการในวาระเรื่องประธานจะแจ้งให้ทราบ การรับรองรายงานการประชุม ทำให้เสียเวลาของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมประชุม แทนที่จะได้พิจารณาและร่วมให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางในการแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากกว่า เป็นต้น เมื่อพบปัญหาเช่นนี้แล้ว ผู้วิจัยก็จะพิจารณาว่าเราจะแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไร มีรูปแบบในการดำเนินงานเป็นอย่างไร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และหลักการต้นร่างเท่าที่สามารถทำได้ในช่วงนั้น เช่น การออกแบบวิธีการประชุมแบบใหม่จากฐานความรู้เดิมเกี่ยวกับการประชุมที่ดี หรือประสบการณ์ที่เคยพบเห็นมาจากที่อื่นหรือการริเริ่มของตนเอง ก็ได้ ในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก การศึกษาสภาพปัญหาเบื้องต้น และการยกร่างรูปแบบต้นแบบนั้น ผู้วิจัยต้องใช้วิธีการวิจัยเป็นฐานในการดำเนินงาน และทุกขั้นตอนต้องคำนึงถึงวิธีการวิทยาศาสตร์อยู่เสมอ จึงจะทำให้การยกร่างรูปแบบต้นแบบน่าเชื่อถือ

2. ทบทวนวรรณกรรมและปรับปรุงรูปแบบต้นร่าง

หลังจากได้ต้นร่างรูปแบบตามขั้นตอนที่หนึ่งแล้ว ผู้วิจัยควรได้มีการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบแนวคิดและรูปแบบต้นแบบร่างว่ามีส่วนใดที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข เช่น การศึกษาเพิ่มเติมว่ามีแนวคิด ทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติในการประชุมอื่นใดใหม่ที่น่าจะทำให้การจัดประชุมดียิ่งขึ้นกว่ารูปแบบต้นร่างที่จัดทำไว้ นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะนำรูปแบบต้นร่างไปขอคำปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบต้นร่าง หรือผู้วิจัยอาจจะนำเสนอรูปแบบต้นร่างต่อที่ประชุมของนักปฏิบัติ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟัง ความคิดเห็นหรือระดมสมองแบบ Focus Group เสร็จแล้วนำ ข้อมูลใหม่ที่ได้จากการทบทวน วรรณกรรมเพิ่มเติมหรือ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือความเห็นจาก ที่ประชุมมาปรับปรุงรูปแบบต้นร่างให้ดียิ่งขึ้น ก่อนใช้เป็นแนวทางในการศึกษาสภาพปัจจุบันต่อไป

3. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาตามกรอบ แนวคิดของรูปแบบต้นร่าง

หลังจากผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบต้นร่างแล้วให้ใช้รูปแบบต้นร่างที่ได้เป็นกรอบความคิดในการออกแบบวิธีการและเครื่องมือในการศึกษาสภาพจริงการดำเนินงานในเรื่องที่ออกแบบรูปแบบลักษณะเดียวกันเกี่ยวกับการวิจัยทั่วไปที่ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเช่น ในกรณีรูปแบบการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยก็จะออกแบบวิธีการและ

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการออกแบบรูปแบบใน 5-7 กรณี หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ความเหมาะสมและความจำเป็น โดยทั่วไปแล้วการเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการดำเนินงาน นั้นในกรณีต่างๆมีสภาพและปัญหาอย่างไรตามกรอบตัวแปรของรูปแบบต้นร่างและสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องว่าหากมีการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติของรูปแบบต้นร่างผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นมีความเห็นอย่างไรหากแต่ใช้รูปแบบนี้เป็นแนวทางในการดำเนินงานจะเป็นไปได้หรือไม่เป็นต้น เสร็จแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำรายงานเป็นรายกรณีและผลสรุปโดยภาพรวมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบต่อไปสำหรับกรณีที่ผู้วิจัยจะวิจัยพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิค เดลฟาย ขั้นตอนนี้การสร้างเครื่องมือ เดลฟาย ตามกรอบแนวคิดของรูปแบบต้นร่างและดำเนินการขั้นตอนอื่นๆตามวิธีการเทคนิคเดลฟาย ต่อไปแต่โดยทั่วไปแล้วพบว่าผู้วิจัยพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิค เดลฟาย มักจะจบลงด้วยการสรุปผลการทำเดลฟาย เท่านั้นจึงเป็นเพียงข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งยังไม่เป็นรูปแบบแต่อย่างใดในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าอย่างน้อยที่สุดขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคการ เดลฟายการปรับปรุงรูปแบบต้นร่างของแนวคิดที่สรุปได้จากการใช้เทคนิค เดลฟาย

4. การออกแบบรูปแบบขั้นสุดท้าย

การออกแบบรูปแบบขั้นสุดท้ายหมายถึงการปรับปรุงรูปแบบต้นร่างครั้งสุดท้ายก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบต่อไปหรือในกรณีการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการได้เพราะรูปแบบได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายรอบแล้วแต่ถ้าผู้วิจัยนำรูปแบบที่ปรับปรุงขั้นสุดท้ายนี้ไปตรวจสอบคุณภาพด้วยก็ยังคงดีสำหรับแนวทางการปรับปรุงรูปแบบขั้นสุดท้ายนี้ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาภาคสนามหรือการทำเดลฟายมาใช้เป็นฐานในการปรับแก้องค์ประกอบของรูปแบบต้นร่างตามข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 3 เช่น ในกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับการประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษานั้นันสมควรว่าประเด็นย่อย 1 ของรูปแบบต้นร่างกำหนดว่า”การรับรองรายงานการประชุมนั้นให้ใช้การจัดส่งรายงานให้กรรมการอ่านล่วงหน้าและในวันประชุมหากพบว่าไม่มีใครทักท้วงให้ถือว่าที่ประชุมรับรองการประชุม” แต่จากการศึกษาสภาพและปัญหาในปัจจุบันพบว่า “กรรมการส่วนใหญ่มักจะลืมเอกสารที่ส่งให้อ่านล่วงหน้า” การปรับปรุงประเด็นย่อยดังกล่าวอาจจะเป็นดังนี้ “ให้แจกรายงานการประชุมเมื่อเริ่มการประชุมและจนตลอดการประชุมหากไม่มีใครทักท้วงให้ถือว่าที่ประชุมรับรองการ

ประชุมเป็นต้น การปรับปรุงรูปแบบขั้นสุดท้ายนี้นอกจากจะปรับปรุงสาระของรูปแบบตาม ข้อมูลที่ได้แล้วผู้วิจัยอาจจะใช้วิธีการขอคำปรึกษาและนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ในกรณีการทำวิทยานิพนธ์) หรือการศึกษาวิเคราะห์ความ สอดคล้องของรูปแบบกับหลักการทฤษฎี และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวัตถุประสงค์ของ รูปแบบก่อนนำไปตรวจสอบของคุณภาพรูปแบบตามวิธีการและเครื่องมือที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ ต่อไป

5. การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

ขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบคือการตรวจสอบคุณภาพของ รูปแบบผู้วิจัยจะดำเนินการตามทีออกแบบแล้วไว้ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลาและงบประมาณในการดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบ ที่ พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คนพร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ

5.2 ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนาโดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนา บุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งและนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเสร็จ แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความ เป็นไปได้และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

5.3 ตรวจสอบโดยการทดลองโดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลองตามแบบแผนทีออกแบบไว้เพื่อสังเกต รวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติมพร้อมกับสรุปข้อมูลความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

แนวคิดด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

โลกในยุคนปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจาก

กระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคำว่า “ คุณภาพ ” (Quality) นั้น เป็นคำที่ใช้กันมากโดยเฉพาะในวงธุรกิจ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ในปัจจุบันจะหมายถึงการทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ด้วยการทำให้ความต้องการและความหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง เช่น คุณภาพในการศึกษา ก็คือ การทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม พึงพอใจ ประทับใจ หรือมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด (สมศักดิ์ สันธุระเวชญ์. 2542 : 45)

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตราที่ 4 ได้ให้นิยามคำที่ เกี่ยวข้องกับคำว่า “มาตรฐานการศึกษา” ไว้ดังนี้

มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณลักษณะอันพึง ประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อเป็นหลักในการ เทียบเคียงสำหรับส่งเสริม กำกับ ดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพตาม นัยแห่งความหมายมาตรฐานการศึกษาดังกล่าว สามารถแยกออกเป็นคำสำคัญ 3 คำ ได้แก่

1. คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์สำคัญของการศึกษาในสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
2. คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของคุณลักษณะดังกล่าว เช่น คุณภาพสูงคุณภาพต่ำ ในนิยามนี้ คำว่า คุณภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง พึงประสงค์ของสังคม ซึ่งผู้จัดต้องกำหนด ขึ้นมาว่าคืออะไร
3. มาตรฐาน หมายถึง ความมีบรรทัดฐานที่ยอมรับกันให้เป็นมาตรฐานวัด การ กำหนด มาตรฐานกำหนดขึ้นโดยผู้รับผิดชอบ (วิชัย ตันศิริ. 2543 : 48)

จากนิยามในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การสร้าง ความเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาตินั้น จะมีปัจจัยสำคัญซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งคุณลักษณะ ทางการศึกษาที่จะก่อให้เกิดคุณภาพที่พึงประสงค์ภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งก็คือการ สร้างคุณภาพการศึกษา (Quality) นั่นเอง (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2543 : 7) และเพื่อทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมมีความเชื่อมั่นว่า สถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้บังเกิดขึ้นกับผลผลิต คือ นักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการประกัน คุณภาพการศึกษาขึ้นในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ การศึกษาไว้ต่างกัน ดังนี้

สงบ ลักษณะ (2539 : 24) ได้ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) หมายถึง กระบวนการวางแผนและการจัดการที่เป็นความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษา และชุมชนที่ตั้งอยู่ ในการที่จะพัฒนาปัจจัย กระบวนการและผลผลิตของ โรงเรียนให้บังเกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถจัดการศึกษาได้ สมบูรณ์ตามหลักสูตรและความคาดหวังของสังคม

กรมวิชาการ (2540 : 3) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นมาตรการหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน สามารถจัดการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ไพบุลย์ แจ่มพงษ์ (2541 : 37) ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือ การกำหนดแนวปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาเพื่อจะช่วยให้การจัดการศึกษาของ โรงเรียนมีหลักประกันนักเรียนว่านักเรียนจะมีมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ยอมรับ ของสังคม

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2542 : 119) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่ได้วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 7) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ การศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการ ศึกษาทั้งผู้รับบริการ โดยตรงได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครองและผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถาน ประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมี ประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาที่กำหนด

จากทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อเป็น หลักประกันต่อผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานและคุณลักษณะที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

2. ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

จากความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษาและเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย จึงได้มีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

หมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าเป็นการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

สาระบัญญัติดังกล่าว เป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจแก่พ่อแม่และแม่ ประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนดำเนินงานที่ชัดเจน โดยในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

การประเมินตนเองก็เหมือนกับการส่องกระจกดูตนเอง ซึ่งในวิถีชีวิตประจำวันคงไม่มีใครที่ไม่เคยส่องกระจกดูตนเอง บางคนอาจจะส่องกระจกประจำเพราะความเคยชิน มองดูเพื่อเห็นตนเองเรียบร้อยแล้วก็ผ่านไป แต่หลายคนมีความมุ่งหมายหลายอย่างในการส่องกระจก เช่น ต้องการดูรูปทรงว่าอ้วนขึ้นหรือผอมลง ทรงผม ใบหน้า เสื้อผ้าที่สวมอยู่เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ กระจกจึงมีหลายชนิด หลายขนาดและต้องมีความเป็นจริง เมื่อส่องกระจกพบข้อดีข้อด้อยก็พยายามปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น การสำรวจประเมินตนเองจึงเป็นสิ่งที่คนเราทำอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน

การที่สถานศึกษาใช้กระจกส่องตน ส่องงาน และส่องศิษย์ แล้ววินิจฉัยวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็งที่เกิดขึ้นกับตน กับงาน และกับศิษย์ จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และทำให้เด็กและเยาวชนคนไทยเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข มีเหตุผลความจำเป็นหลายประการที่ทำให้โรงเรียนต้องดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ดังแสดงให้เห็นในแผนภูมิต่อไปนี้

3. กระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นกลไกอยู่ 3 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 6) ประกอบด้วย

3.1 การควบคุมคุณภาพ (Quality control) การควบคุมคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดสิ่งที่คาดหวัง และแนวทางที่จะไปถึงสิ่งที่คาดหวังนั้น ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานองค์ประกอบของการควบคุมคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

3.2 การกำหนดมาตรฐานเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งมักจะกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจะแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต ตลอดจนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติที่มุ่งการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน

3.3 การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน เป็นขั้นตอนของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานในขั้นตอนนี้ขณะที่สถานศึกษาได้พัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือ เช่น การนิเทศ ติดตาม การดำเนินการของโรงเรียนหากพบข้อบกพร่องโรงเรียนดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว และหากเกินความสามารถของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือเช่นกัน

3.4 การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Internal audit or Internal school review) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติไปแล้วกลับมาตรวจสอบ ทบทวน ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินตนเอง หรือสถานศึกษาอื่น ๆ มาช่วยประเมินให้ หลังจากนั้นก็นำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาของโรงเรียน โดยการแก้ไขจุดด้อย เสริมจุดเด่น โดยใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม กำกับช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3.5 การประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality assessment) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญ ๆ คือ การเก็บข้อมูลในแต่ละตัวบ่งชี้และมาตรฐานแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อลงข้อสรุปว่า ตัวบ่งชี้และมาตรฐานใดอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ รวมทั้งจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนเสนอต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลจากการประกันคุณภาพนี้

จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อ ๆ ไป และการเตรียมโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมว่า ผลผลิตทางการศึกษาซึ่งได้แก่ผู้เรียน มีคุณภาพตามเป้าหมายหรือพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้น โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกันในกระบวนการดำเนินงาน และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการและรับผิดชอบ

4. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

4.1 ความหมาย

“ระบบการประกันคุณภาพภายใน” หมายถึง ระบบการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือ โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น (พระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ) (ธีระ รุญเจริญ. 2550 ; 58)

4.2 หลักการ

โรงเรียนจะต้องพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการการศึกษา โดยอาศัยหลักการดังนี้ (สทศ. 2543 : 1) (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 58)

1. เป้าหมายสำคัญของการประกันคุณภาพคือ การพัฒนาผู้เรียน
2. ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร
3. ถือว่าบุคลากรทุกคนรวมทั้งที่เกี่ยวข้อง (เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา) มีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบในการประกันคุณภาพตั้งแต่การวางแผน การติดตามประเมินผล การพัฒนาปรับปรุง การช่วยคิด ช่วยทำ ช่วยผลักดัน ฯลฯ

4.3 กระบวนการประกันคุณภาพ

กระบวนการโดยทั่วไปมี 3 ขั้นตอน (สทศ. 2543 : 7) (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 59) ประกอบด้วย

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3. การประเมินคุณภาพเป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ฯลฯ และระดับกระทรวง

4.4 ขั้นตอนการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552, หน้า 145) ประกอบด้วย

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

1.1 ศึกษาและเตรียมการ

1.1.1 ตั้งคณะทำงานประกัน

1.1.2 ให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคน

1.1.3 ตั้งคณะทำงานฝ่ายต่างๆ

1.2. วางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2.2 สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน

1.2.3 จัดทำสารสนเทศสภาพปัจจุบัน (ข้อมูลพื้นฐาน)

1.2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ในธรรมนูญ

สถานศึกษา

1.2.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆ ของสถานศึกษา

1.2.6 ประเมินสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาตามมาตรฐาน

1.2.7 จัดธรรมนูญสถานศึกษาหรือแผนพัฒนาสถานศึกษา

1.3. ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแผน

1.3.1. ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และตามแผนปฏิบัติของสถานศึกษา

1.3..2 นิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ (Quality Audio)

2.1. ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.1.1 แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ

2.1.2 กำหนดระยะเวลาและแนวทางการตรวจสอบ

2.1.3 ประเมินสภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานของสถานศึกษาครั้งที่ 2 หลังจากปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่ง

2.1.4 จัดทำสารสนเทศแสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2. พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.1 ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.2 ติดตาม ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา

2.2.3 สรุปผลการตรวจสอบ จัดทำสารสนเทศ (ข้อมูลขั้นพื้นฐาน) ครั้งที่ 2 และรายงานการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.4 พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การประเมิน (Quality Assessment) และรับรองคุณภาพ (Quality Accreditation)

3.1. เตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.1.1 จัดเตรียมหลักฐาน และข้อมูลต่างๆ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.1.2 ถ้าได้รับการรับรอง และได้ใบรับรอง สถานศึกษารักษามาตรฐานคุณภาพให้คงไว้และรายงานผลการประเมิน

3.1.3 ถ้ายังไม่ได้รับการรับรอง สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไข และขอรับการประเมินใหม่ตามเวลาที่กำหนด

4.6. แนวการดำเนินการตามขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control)

1.1 การศึกษา และเตรียมการ มีแนวการดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 ตั้งคณะทำงาน และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อ

1) ศึกษาแนวคิด รูปแบบ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา

2) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกำหนดรูปแบบที่สถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) จัดทำสื่อ เอกสาร คู่มือ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

1.1.2 ให้การศึกษาแก่ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อ

1) สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้เกิดความตระหนัก และเห็น ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อทุกคนจะได้ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน ต่างๆเพื่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2) ให้ช่วยกันสร้างแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและกำหนดรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานศึกษา

1.1.3 ตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรม ในการดำเนินการ ประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อ

1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบงานต่างๆ ที่ สถานศึกษาต้องจัดทำเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2) การสร้างทีมงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

3) การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อการ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2. การวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการวางแผนการ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดย

1.2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่เป็น การกำหนดจากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด มีขั้นตอน ดังนี้

1) ตั้งคณะทำงานยกร่างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา

2) ประชุมพิจารณา ความเหมาะสมของร่างมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

3) ปรับปรุงและจัดทำมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษามาให้ทุกคนนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เข้าสู่มาตรฐานของ สถานศึกษาต่อไป

1.2.2 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อควบคุมให้ผู้รับผิดชอบงานคุณภาพต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน และตัวชี้วัดกำหนดปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพสม่ำเสมอตลอดเวลา มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตั้งคณะกรรมการร่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับงานต่างๆ ที่วิเคราะห์มาจากมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) จัดประชุมพิจารณาทบทวน และรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เขียนขึ้นพร้อมกับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 3) จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและประกาศให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ

1.2.3 สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ที่จะใช้ในการหาจุดที่จะพัฒนาสถานศึกษาต่อไป มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4) จัดเก็บเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ต่อไป

1.2.4 ประเมินสภาพปัจจุบัน หรือเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นในข้อ 1.2.3.2 มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) วางแผนกำหนดการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตลอดปีการศึกษา
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นคณะเล็กๆคณะละ 2-3 คน โดยให้มีการประเมินข้ามฝ่าย เพื่อป้องกันการประเมินที่เข้าข้างฝ่ายของตนจะได้ช่วยกันหาข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยกันแก้ไขให้งานนั้นมีคุณภาพและป้องกันไม่ให้อีกข้อบกพร่องนั้นๆเกิดขึ้นอีก

3) เตรียมเครื่องมือประเมิน โดยรวบรวมเครื่องมือประเมิน ที่เกี่ยวกับนักเรียน หรือครู หรือผู้ปกครอง ฯลฯ ให้เป็นฉบับเดียวกันสำหรับแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้ การประเมินเพียงครั้งเดียวแล้วทำให้ได้ข้อมูลทุกมาตรฐาน และตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคน นั้นๆ อย่างครบถ้วนทั้งนี้เพื่อ ไม่ให้เกิดความรำคาญแก่ผู้ให้ข้อมูล

4) ดำเนินการประเมิน และสรุปผลการประเมินตามมาตรฐาน และตัวชี้วัด

1.2.5 จัดทำสารสนเทศ หรือข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบันของ สถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาจัดทำข้อมูลพื้นฐาน แสดงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มของข้อมูล ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2.6 จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา หรือแผนพัฒนา สถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตั้งคณะทำงานร่างแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาสถานศึกษา
- 2) สำรวจความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ตรวจสอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสภาพขีดความสามารถของสถานศึกษา และผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐาน และตัวชี้วัดคุณภาพที่ยังต้องปรับปรุง มา เป็นข้อมูลหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตาม แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

- 3) ร่างแผนกลยุทธ์สถานศึกษาระยะ 3 ปี
- 4) ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาให้ ข้อเสนอแนะ

- 5) ปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ สถานศึกษา
- 6) ส่งให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบและลงนาม
- 7) ประกาศใช้เป็นแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1.2.7 จัดทำแผนปฏิบัติราชการตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการนำกลยุทธ์และกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษา ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์สถานศึกษา ไป วางแผนการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนการดำเนินงาน ต่อไปนี้

1) ตั้งคณะกรรมการ ยกร่างกำหนดกรอบแผนงาน โครงการของสถานศึกษา

2) ประชุมพิจารณากรอบแผนงาน โครงการ และงบประมาณ

3) ให้ทุกฝ่าย / กลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน ร่วมกันวางแผน

ปฏิบัติการของตน

4) ประชุมชี้แจง พิจารณาร่างแผนปฏิบัติราชการ

5) ปรับปรุง และจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สมบูรณ์

6) ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7) จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถานศึกษา

1.3. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีขั้นตอนการ

ดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 ทบทวนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยทบทวนต่างๆ

ที่สถานศึกษาได้ทำการวางแผนไว้ให้ทุกคนเข้าใจ และนำไปปฏิบัติ

1.3.2 ปฏิบัติตามมาตรฐานจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

และตามแผนปฏิบัติราชการของสถานศึกษาโดยดำเนินการ ดังนี้

1) ให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ ที่รับผิดชอบให้เต็มความสามารถพร้อมเก็บรวบรวมหลักฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ ที่ค้นหาง่าย รวดเร็ว

2) ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และติดตามการทำงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย

3) แก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องที่พบจากการติดตามการ

ปฏิบัติงาน

1.3.3 นิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐาน

คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาระหว่างที่ทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้ดำเนินการไป

ขณะเดียวกัน ก็ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไป เพื่อให้คุณภาพของสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้เร็วขึ้น

2. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ

2.1 การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการมาตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของ
สถานศึกษา

2.1.2 กำหนดระยะเวลา และแนวทางการตรวจสอบ หรือวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
สถานศึกษาควรทำการตรวจสอบทั้งการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตรวจสอบ
คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (มาตรฐานและตัวชี้วัด) ของ
สถานศึกษาด้วย

2.1.3 ดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่วางไว้ สำหรับการประเมิน
สภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาครั้งที่ 2 หลังจากได้
ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ไปได้ระยะเวลาหนึ่ง โดยนำเครื่องมือ
ประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นมาแล้วในข้อ 1.2.3 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) และ
ทำการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังข้อ 1.2.4 และจัดทำสารสนเทศหรือข้อมูลพื้นฐานของ
สถานศึกษาครั้งที่ 2 ตามข้อ 1.2.5 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบ
ความก้าวหน้าของตัวชี้วัดและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่บกพร่องที่พบจากการประเมินครั้งที่
1 และเพื่อตรวจสอบและแก้ไขสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาต่อไป

2.2. การพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
โดย

2.2.1 ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานที่พบว่าเป็นไปตาม
มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.2 ติดตาม ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไป
ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามระยะเวลาที่เหมาะสม
ที่ผู้ปฏิบัติได้กำหนดไว้ว่าจะแก้ไขเสร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อบกพร่องที่พบ ได้รับการแก้ไข
อย่างจริงจัง

2.2.3 สรุปผลการตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบการ
ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)

2.2.4 สำหรับงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ให้พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3. การประเมินและรับรองคุณภาพ

3.1. การเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดเตรียมหลักฐานการปฏิบัติงาน และข้อมูลต่างๆ ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายงานการประเมินตนเองไว้ล่วงหน้าให้พร้อม เพื่อรับการประเมินจากองค์กรภายนอก ที่เป็นผู้แทนสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตามกำหนดระยะเวลาที่องค์กรภายนอกจะมาประเมินคุณภาพของสถานศึกษา

3.1.2 รับการประเมินจากองค์กรภายนอก โดยองค์กรภายนอก จะทำการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 14 มาตรฐาน ซึ่งเมื่อองค์กรภายนอกประเมินสถานศึกษาแล้วจึงส่งรายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวให้กับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.1.3 ถ้าสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา พิจารณารายงานข้อเท็จจริงแล้วเห็นว่า สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบถ้วนทั้ง 14 มาตรฐาน ก็จะให้รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่าสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพจากการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาแล้ว ซึ่งการรับรองดังกล่าวจะมีอายุ 5 ปี คือเมื่อครบ 5 ปี สถานศึกษาจะต้องถูกประเมินคุณภาพใหม่ทั้งหมด 14 มาตรฐาน อย่างไรก็ตามระหว่างที่สถานศึกษาได้รับใบรับรองคุณภาพการศึกษา องค์กรภายนอกจะมาทำการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

3.1.4 ถ้าสถานศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการประเมินกำหนดแล้วขอรับการประเมินใหม่ แต่ถ้าถึงระยะเวลาที่กำหนดแล้วสถานศึกษายังมีการพัฒนาไม่ถึงเกณฑ์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ต้องรายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตามมาตรา 51 ของหมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

4.7. การประเมินภายในสถานศึกษา

การประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งการประเมินภายในนี้ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง (Self-evaluation) สถานศึกษาควรกำหนดให้การประเมินภายใน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา และถ้าโรงเรียนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วดั่งนั้น ในการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนควรดำเนินการประเมิน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินงานมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

4.7.1. วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา

- 1) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 3) เพื่อรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน
- 4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอก เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณภาพการศึกษา

4.7.2 คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดี

- 1) มีทักษะในการพูด การเขียน ที่สามารถสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) มีความรู้เรื่องกระบวนการตรวจสอบ และการประเมินภายใน เป็นอย่างดี

- 4) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำการตรวจประเมิน
 พอสมควร (ที่เหลื่ออาจจะศึกษาเพิ่มเติมอีกก่อนทำการตรวจประเมิน)
- 5) มีความเป็นกันเอง และบุคลิกที่เป็นผู้ใหญ่พอสมควร
- 6) มีหลักการแน่นอน ไม่เอนเอียงไปตามคำพูดของผู้รับการตรวจ
 ประเมิน
- 7) สามารถวิเคราะห์เรื่อง/เหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- 8) เข้าใจสถานการณ์ กฎ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

โรงเรียน

9) ควรผ่านการฝึกอบรมวิธีการตรวจประเมินภายในสถานศึกษา

4.7.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา
 การตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์ของการประเมิน คุณภาพภายในสถานศึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. การให้การสนับสนุนของฝ่ายบริหารของสถานศึกษา ระหว่างที่ทำการตรวจ
 ประเมิน
2. ความพร้อมของบุคลากร และหลักฐานต่างเพื่อรับการตรวจ ตลอดจนถึง
 อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจประเมิน
3. ความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งความเป็นอิสระ
 ของคณะผู้ตรวจประเมิน
4. ความร่วมมือของผู้รับการตรวจประเมิน
5. ความถูกต้อง ชัดเจนของการรายงานผลการตรวจประเมิน ซึ่งต้องรายงานผล
 การตรวจประเมินให้ผู้บริหาร และผู้รับการตรวจประเมินทราบ
6. การดูแลของฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ยังไม่
 เป็นไปตามมาตรฐานที่พบระหว่างการตรวจประเมิน
7. มีวิธีการตรวจสอบการแก้ไขข้อบกพร่องที่เหมาะสม

4.7.4 ลักษณะการตรวจประเมินที่ดี

- 1) ผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมิน มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการตรวจ
 ประเมินที่ชัดเจนและดำเนินการตรวจประเมินอย่างต่อเนื่อง ตามขั้นตอน
- 2) มีการวางแผน และเตรียมตัวที่ดี โดยต้องทำให้ผู้รับการตรวจประเมิน
 มีความสบายใจไม่รู้สึกรังเกียจ รุนววย และกังวล

3) ต้องมีการแจ้งกำหนดการตรวจประเมินไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ และก่อนเข้าไปตรวจประเมิน ต้องแจ้งซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

4.) ผู้ตรวจประเมิน ต้องมีความเป็นกลาง และเป็นอิสระจากงานที่จะไปตรวจ (ไม่เป็นผู้ที่ทำงานในฝ่ายที่รับการตรวจ) มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการตรวจ มีการแจ้งข้อบกพร่องที่ชัดเจน และรับฟังคำอธิบายของผู้รับการตรวจทุกอย่าง อย่างเต็มที่ (แต่อย่าเชื่อจนกว่าจะมีหลักฐานมาให้ดู)

5) ผู้ตรวจประเมินต้องมีไหวพริบดี ควบคุมอารมณ์ได้ดี วางตัวเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่จะตรวจอย่างชัดเจน

4.7.5 มารยาทของผู้ตรวจประเมิน

1) ปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินอย่างบริสุทธิ์ใจ ไม่มีลับลมคมใน และไม่ลับสน

2) ให้มีการสื่อสาร 2 ทาง ให้เกียรติแก่ผู้รับการตรวจประเมิน ไม่ทำพฤติกรรมสอบสวนคดี

3) สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ให้ผู้รับการตรวจประเมินสบายใจ และไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกจับผิด

4) เชื่อในคำอธิบายของผู้รับการตรวจประเมิน แต่ต้องพิสูจน์ด้วยหลักฐาน

5) พิจารณาบรรยากาศการทำงานของผู้รับการตรวจประเมินให้รอบคอบ ก่อนทำการตรวจประเมิน และไม่ใช่คำถามที่ทำให้เกิดความแตกแยก

6) ไม่ดูถูก ไม่หัวเราะเยาะ และไม่พูดคำใส่ร้ายผู้รับการตรวจประเมิน

7) ตรงต่อเวลานัดหมายและรักษาคำพูด

4.7.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินการประเมิน 2 วิธี ได้แก่

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผลการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างเครื่องมือวัดสำหรับตัวบ่งชี้ ทุกตัว แล้วประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

วิธีที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผลการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการศึกษาวิธีนี้ โรงเรียนไม่ต้องสร้างเครื่องมือวัด แต่ครูทุกคนในโรงเรียนต้องช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่โรงเรียนมอบหมายเป็นปกติ ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ แล้วมาสรุกรวมกันเป็นหมวดวิชา/ฝ่าย โดยให้สรุปจากความถี่มากที่สุด สำหรับข้อมูลตัวบ่งชี้เดียวกัน แต่ได้มาจากหลายวิชา/หลายงาน แล้วสรุปเขียนรายงานกระบวนการดำเนินงาน อาจจะมีลักษณะ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งอาจประกอบด้วยรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มการบริหาร หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มการบริหาร/กลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน ตามตัวบ่งชี้ รายงานข้อบกพร่อง ที่ไม่เป็นไปตามระดับคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อการดำเนินการแก้ไขต่อไป แล้วสรุปเขียนเป็นรายงานการประเมินตนเอง

2. แต่ละกลุ่มการบริหาร / กลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานหรือผลการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษาระกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แต่ละกลุ่มการบริหาร / กลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่โรงเรียนมอบหมายอย่างเป็นทางการ (อาจจะปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนได้จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แล้ว พร้อมกับเก็บข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นปกติ แยกเป็นมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยเก็บข้อมูลเป็นระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ พร้อมเก็บหลักฐานการประเมินไว้สำหรับการตรวจสอบ

4. แต่ละกลุ่มการบริหาร / กลุ่มสาระการเรียนรู้ / งาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย / หมวด / งานเดียวกันมาสรุปเป็นคุณภาพการพัฒนาโรงเรียน โดยนำข้อมูลของผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวบ่งชี้เดียวกันจากผู้ปฏิบัติงาน มาสรุปให้เป็นผลสุดท้ายสำหรับตัวบ่งชี้ต่างๆ โดยสรุปจากความถี่ของระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ นั้น ถ้าความถี่ของระดับคุณภาพใดมีมากที่สุดให้สรุปว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามตัวบ่งชี้ นั้นเป็นไปตามระดับคุณภาพที่มีความถี่มากที่สุด บางตัวบ่งชี้ อาจจะต้องสรุกรวมจากหลายหมวดเพื่อตอบตัวบ่งชี้ ซึ่งแล้วแต่ดุลพินิจของโรงเรียน

5. สรุปคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้

6. แก้ไขข้อบกพร่องของผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน (มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ยังมีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ)

7. สรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

วิธีที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาโดยการสร้างเครื่องมือวัด การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา วิธีนี้โรงเรียนต้องสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนทุกตัวบ่งชี้ แล้วนำมาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะเวลาที่ต้องการทราบผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิธีนี้โรงเรียนอาจจะต้องทำงานมาก คือ ต้องสร้างเครื่องมือประเมินทุกตัวบ่งชี้ แล้วทำการประเมินคุณภาพทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งต้องใช้เวลา และต้องจัดการเกี่ยวกับเครื่องมือประเมินให้เป็นระบบ เช่น เครื่องมือประเมินที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของนักเรียน ต้องนำมาเข้ากลุ่มรวมกันได้หมดแล้วนำมาประเมินนักเรียน เมื่อได้ผลการประเมินแล้ว ต้องนำคำตอบของนักเรียนมาแยกออกตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เพื่อการสรุปรายงาน เป็นต้น กระบวนการดำเนินงาน อาจจะเป็นอย่างนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
2. สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ทุกมาตรฐาน
3. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่

ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งมอบหมายให้ทำการตรวจประเมินข้ามฝ่ายกันเพื่อจะได้พบข้อบกพร่องของการทำงานง่ายขึ้น ซึ่งจะได้ช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไป

4. อบรม / ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินภายใน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลการประเมิน

5. โรงเรียนวางแผนกำหนดระยะเวลาในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตลอดปี

6. กรรมการตรวจประเมินวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำการตรวจประเมินคุณภาพภายใน แต่ละครั้ง แล้วแจ้งให้ผู้รับการตรวจประเมินทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์

7. คณะกรรมการตรวจประเมินเตรียมเอกสาร และเครื่องมือประเมินหลายๆ ตัว บ่งชี้เข้าด้วยกัน สำหรับการถามบุคลากรแต่ละประเภท เช่น ควรตรวจสอบเครื่องมือประเมินที่ใช้กับนักเรียนทั้งหมด แล้วออกแบบว่าจะจัดทำที่ฉบับ จะจัดพิมพ์อย่างไร จะดำเนินการอย่างไร เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรำคาญแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม / ผู้รับการประเมิน ซึ่งถ้าทำการสอบถามบ่อย หรือสอบถามทุกวัน จะทำให้เกิดความรำคาญและความเบื่อหน่ายของผู้ตอบอันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

8. ดำเนินการตรวจประเมิน โดยใช้เครื่องมือประเมินที่สร้างขึ้นและเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงที่พบตามเครื่องมือประเมิน

9. สรุปผลการตรวจประเมิน

10. เขียนรายงานผลการประเมินตนเอง

11. ส่งรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัด ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชน ตามความเหมาะสม

4.7.7 การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้ กำหนดกรอบการตรวจประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นพื้นฐานตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวางแผนกำหนดสิ่งต่อไปนี้ ด้านที่จะประเมิน (ผลผลิต/ กระบวนการ/ปัจจัย) มาตรฐานที่จะประเมิน แหล่งข้อมูล/แหล่งที่สามารถให้ข้อมูลได้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล วิธีวิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เกณฑ์ระดับคุณภาพของผลการประเมิน

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) หมายถึง แนวทางแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรมการร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร โครงการและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบ และภาคีที่ดำเนินงาน โครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2549 : 3)

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) เป็นการออกแบบแผนการวิจัย

ที่มีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 13)

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

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) จำแนกเป็นสองลักษณะ คือ การประยุกต์ลักษณะเดี่ยว (Single Application) และการประยุกต์ลักษณะพหุ (Multiple Application) โดยการผสมนั้นเกิดขึ้นภายในขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งกระบวนการวิจัยที่ใช้อาจเป็นเชิงปริมาณแต่การรวบรวมข้อมูลอาจเป็นเชิงคุณภาพ หรือในทางกลับกันหรือข้อมูลที่รวบรวมมาอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่อาจวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงปริมาณ แต่วิเคราะห์ให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงปริมาณให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

โกวิทน์ เทศบุตร (2545 : 1) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบของวิธีศึกษาค้นคว้าแบบสะท้อนตนเองเป็นหมู่คณะของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ทางสังคมเพื่อต้องการที่จะพัฒนาลักษณะที่ชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผลของวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รูปแบบ หรือแนวทางไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะทางสังคม และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

บุญชม ศรีสะอาด (2543 : 12) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยเพื่อนำผลมาใช้แก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกุล (2543 : 185) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นวงจรซ้ำที่เรียกว่า เกลียวการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กระบวนการวิจัยจะมีลักษณะยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนในระหว่างดำเนินการ ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยจึงอาจจะไม่เรียงลำดับแบบขั้นบันได บางครั้งอาจเหลื่อมกัน และบ่อยครั้งที่แผนการที่วางไว้

อาจใช้ไม่ได้เลย แต่ก็ไม่ใช่ความล้มเหลว แต่ถือว่าการได้ปฏิบัติจริงจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าในการพัฒนางานในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ กระบวนการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยสะท้อนผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มผู้ร่วมวิจัยที่ได้กระทำซ้ำ ๆ ในวิธีการที่ร่วมกันคิด เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานประจำให้ดีขึ้น โดยนำเอางานที่ปฏิบัติอยู่มาวิเคราะห์สภาพปัญหา อันเป็นเหตุให้งานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จากนั้นใช้แนวคิดทางทฤษฎี และประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาเสาะหาข้อมูล และวิธีการที่คาดว่าจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ แล้วนำวิธีการดังกล่าวไปทดลองใช้กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น กรอบแสดงลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการมี 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และร่วมมือ (Participation and Collaboration) ใช้การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมวิจัยทุกคน มีส่วนสำคัญ และมีบทบาทเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการของการวิจัย ทั้งการเสนอความคิดเห็นเชิงทฤษฎี และการปฏิบัติ ตลอดจนการวางแผนการวิจัย

2.2 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) การวิจัยชนิดนี้ใช้การปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการศึกษาผลของการปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนา

2.3 ใช้ในการวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Function) การวิเคราะห์การปฏิบัติการอย่างลึกซึ้งจากที่สังเกตได้จะนำไปสู่การตัดสินใจที่สมเหตุสมผล เพื่อปรับปรุงแผนการปฏิบัติ

2.4 ใช้วงจรการปฏิบัติการ (The Action Research Spiral) ความคิดของ Kemmis และ McTaggart คือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) ตลอดจนการปรับปรุงแผน (Re Planning) เพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไป จนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจ และได้ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีเพื่อเผยแพร่ต่อไป

2.4.1 กระบวนการดำเนินการงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กระบวนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ในการดำเนินการ ดังนี้

1) การจำแนก หรือพิจารณาปัญหาที่ประสงค์จะศึกษา ผู้วิจัยและกลุ่มที่จะทำการวิจัยจะต้องศึกษารายละเอียดของปัญหาที่จะศึกษาอย่างชัดเจน ปัญหาที่เกิดขึ้นใน

ห้องเรียน ซึ่งจะทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะต้องมีทฤษฎีรองรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น การวิเคราะห์สภาพปัญหา

2) เลือกปัญหาสำคัญที่เป็นสาระควรแก่การศึกษาวิจัย เลือกโดยอาศัย ทฤษฎีมาร่วมพิจารณาลักษณะและปัญหา แล้วสร้างวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนอาจจะ สร้างสมมติฐานของการวิจัย ในรูปแบบของข้อความที่ต้องการประเมินที่แสดงความสัมพันธ์ ปัญหากับหลักการ หรือทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น

3) เลือกเครื่องมือดำเนินการวิจัย ที่จะช่วยให้ได้คำตอบปัญหาตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ เครื่องมือที่ใช้มี 2 ลักษณะ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองปฏิบัติ หรือ ฝึกหัดตามวิธีและเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ใช้กับการปฏิบัติบันทึกเหตุการณ์อย่าง ละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ทั้งส่วนที่เป็นความก้าวหน้า และอุปสรรคตามวงจรการ ปฏิบัติการ คือ ในขั้นตอนของการวางแผนการปฏิบัติการสังเกต และการสะท้อนผลการ ปฏิบัติการ เก็บสะสมข้อบันทึกไว้ใช้ในการปรับปรุงวงจรปฏิบัติการต่อไป และเพื่อเป็นการ รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หาคำตอบของสมมติฐาน

4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของข้อมูลที่รวบรวมไว้ ซึ่งส่วน ใหญ่จะเกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การตรวจสอบรายละเอียดของข้อมูลเพื่อให้แน่ใจ ในความถูกต้องแสดงรายละเอียด อธิบายสถานการณ์ จัดหาหมวดหมู่ และแยกประเภทของ กลุ่มข้อมูลตามหัวข้อที่เหมาะสมเปรียบเทียบข้อแตกต่าง และคล้ายคลึงถึงข้อมูล

5) ตรวจสอบข้อมูลของกลุ่มผู้วิจัย ได้พิจารณาไว้แล้วอีกครั้งหนึ่ง เพื่อ สรุปลหาคำตอบที่เป็นสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหานั้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และจะ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสรุปประมวลเป็นหลักการ (Principle) รูปแบบ (Model) ของการ ปฏิบัติหรือเสนอเชิงทฤษฎี (Proposition) หรือทฤษฎี (Theory) ที่ต้องอาศัยหลักตรรกวิทยา โดย วิธีอุปมาน และความรู้เชิงทฤษฎีด้วย

5.2.4 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กระบวนการวิจัยนี้ เมื่อก้าวในเชิง นำไปใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานใน โรงเรียน มีวิธีดำเนินการตามวงจรการปฏิบัติเชิง ปฏิบัติการ ดังนี้

1) ขั้นการวางแผน (Planning) เริ่มต้นด้วยการสำรวจปัญหาพร้อมกัน ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ปัญหาที่สำคัญที่ต้องการให้แก่ตลอดจนการ แยกแยะรายละเอียดของปัญหานั้นเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาเกี่ยวข้องกับใคร แนวทางแก้ไข เป็นอย่างไร และจะต้องปฏิบัติอย่างไร

2) **ขั้นปฏิบัติการ (Action)** เป็นการนำแนวคิดที่กำหนดกิจกรรมในชั้นวางแผนมาดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันของทีมงาน เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงแผน ฉะนั้น แผนที่กำหนดควรจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับได้

3) **ขั้นสังเกตการณ์ (Observation)** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดหวัง และไม่คาดหวัง โดยอาศัยเครื่องมือการเก็บข้อมูลเข้าช่วย

4) **ขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติการ (Reflection)** เป็นขั้นสุดท้ายของวงจรการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การประเมิน หรือตรวจสอบกระบวนการแก้ปัญหา หรือสิ่งที่เป็นข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการ ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร และของระบบการศึกษาที่ประกอบกันอยู่ โดยผ่านการถกอภิปรายปัญหา การประเมินโดยกลุ่ม จะทำให้ได้แนวทางของการพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงาน และเป็นพื้นฐานข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงและการวางแผนการปฏิบัติต่อไป

5.2.5 **หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ** คือ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินการวิจัย นั่นคือ การวิจัยชนิดนี้ไม่ควรจะทำตามลำพังและควรใช้วงจรของกระบวนการการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนงาน แล้วดำเนินการกิจกรรมที่ปรับปรุงใหม่ซึ่งวงจรของ 4 ขั้นตอนดังกล่าว จะมีลักษณะการดำเนินการเป็นบันไดเวียน (Spiral) กระทำซ้ำตามวงจรจนกว่าจะได้ผลการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมาย การวิจัยเชิงปฏิบัติการอาจเริ่มต้น โดยครู นักเรียน นักศึกษา แล้วปฏิบัติการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางพัฒนาขึ้น โดยรับฟังความคิดเห็นข้อติเตียนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ คือ ครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง ผู้บริหาร หรือสังคมภายนอก บันทึกผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ขั้นที่สำคัญ นั่นคือ บันทึกผลของการเปลี่ยนแปลงการใช้ภาษา และการสื่อสารในหน่วยงาน และกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข บันทึกผลของการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางสังคม และการจัดระบบองค์กรที่ลดอุปสรรคต่อการฝึกปฏิบัติ บันทึกผลของการพัฒนาการที่เป็นข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย

5.2.6 **เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR)** เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัย

เงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนด้วยระบบข้อมูลทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูลเพราะข้อมูลจะช่วยให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ชนพรรณ ธานี. 2540 : 56) เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) มีความคล้ายคลึงกับเทคนิคการ สังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในเชิงมานุษยวิทยา ซึ่งนักวิจัยต้องเข้าอาศัยอยู่ในชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และเน้นการศึกษาชุมชนโดยมองคนในฐานะสมาชิกชุมชน และพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง เป็นต้น เน้นการสังเกต การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ในชีวิตในชุมชนเพื่อ ได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องอย่างลึกซึ้ง มีการประยุกต์ความรู้ทางมานุษยวิทยา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา (อมรา พงศาพิชญ์. 2536 : 10) หัวใจของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้น การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วม จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำควบคู่กันไปโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ การส่งเสริมให้บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กรโดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชนและระวังในการครอบงำความคิด และการตัดสินใจของชุมชนและส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้นกระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ โดยย่อ ดังนี้ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 42-43)

1. เตรียมชุมชน เพื่อที่จะให้ชุมชนมีความพร้อมในการเข้ามีส่วนร่วมในการวิจัยในระดับที่เสมอภาค ในทุกขั้นตอนจึงต้องมีการเตรียมชุมชนก่อน โครงการวิจัยจะเริ่มในแง่ต่างๆ เช่นการสร้างบูรณาการของชุมชน การส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของชุมชน ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือในการเลือก ผู้แทน ผู้ร่วมโครงการ เป็นต้น
2. อบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน ในฐานะเป็นนักวิจัยจากท้องถิ่น ให้มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในท้องถิ่น บทบาทของผู้ทำหน้าที่เป็นนักวิจัยท้องถิ่น การจัดองค์กรชุมชน รูปแบบของผู้นำ การสนับสนุนและมนุษย์สัมพันธ์
3. กำหนดรูปแบบการวิจัย ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการวิจัยเช่น การแตกปัญหาทั่วไปที่ชุมชนเลือกแล้ว ลงเป็นปัญหาย่อยๆ ที่สามารถจะทำวิจัยเพื่อ

แก้ปัญหาคือที่ละส่วน ต่อไปก็กำหนดวิธีการที่จะรวบรวมข้อมูลที่ต้องการเครื่องมือที่จะใช้ ผู้ที่จะให้คำตอบหรือให้ข้อมูล รวมทั้งขนาดของตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ การกำหนดรูปแบบคำถาม และวิธีการถาม ฯลฯ

4. ลงมือเก็บข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับการอบรมวิธีการเก็บข้อมูลมาแล้ว

5. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันทำการประมวลผลและสรุปข้อมูล ให้ข้อสังเกตหรือข้อวิจารณ์สิ่งที่พบ วิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงได้ข้อมูลเช่นนั้น เขียนสรุปสิ่งที่พบอย่างกว้างๆ พร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะประกอบ

6. หรือผลการค้นพบกับชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเสนอกลับคืนต่อชุมชน ให้มีโอกาสดูตรวจสอบและแก้ไขความถูกต้อง ตลอดจนทำการวิเคราะห์สรุปประเด็น หรือชี้แนะแก่ทีมวิจัย กระบวนการหารือนี้อาจทำในรูปของการแสดงบทบาทสมมติ การประชุมกลุ่ม หรือวิธีการอื่นๆ เช่น จัดแสดงข้อมูลในรูปของภาพหรือกราฟแบบต่างๆ ในที่สาธารณะ หรือที่ชุมชนของชุมชน แล้วกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น การแสดงออกถึงความรู้สึกของชาวบ้าน การประเมิน ทำที่และปฏิบัติการต่อข้อมูลของชุมชนที่รวบรวมได้จากกระบวนการวิจัย ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องเหล่านี้

7. วางแผนชุมชน โดยการอบรมมีการวางแผนให้สามารถเขียนโครงการได้รวมทั้งความสามารถในการจัดองค์กรชุมชนด้วย โครงการที่ทีมวางแผนเขียนนี้ จะต้องนำมาปรึกษาหารือกับชุมชน ให้ชุมชนตรวจสอบแก้ไขและรับรองก่อนนำไปเสนอเพื่อขอทุนสนับสนุนต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง

8. นำแผนไปปฏิบัติ โดยการระดมทรัพยากร ทั้งบุคคลและชุมพลัง ตลอดจนองค์กรประชาชนต่างๆ ในชุมชน มาร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่จัดวางขึ้นจากข้อมูลที่เป็นผลจากการศึกษาร่วมกัน โดยทีมนักวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนั้น

9. ติดตามกำกับและประเมินผลในชุมชน โดยทีมวิจัยและชุมชนร่วมกันเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เบาบางลงซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย นักศึกษาชุมชน การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เหมาะสมต่อในสมัยปัจจุบันที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม การรวบรวมปัจจัยพื้นฐานและความต้องการ การวางแผนการพัฒนา การปฏิบัติตามแผนและปรับปรุง การติดตามและยกระดับองค์ความรู้ และการประเมินผลสรุป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ปณิตา พันภัย (2544 : 61-110) ได้ทำความเข้าใจแนวคิด และศึกษาแนวทางเบื้องต้นสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ 1) องค์กรแอทร์ประเทศไทย/มูลนิธิริษัทไทย 2) บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่น 3) บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos 4) Mckinsey and Company สรุปได้ว่าทั้ง 4 องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เหมือนกันแต่แตกต่างกัน ที่การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี กล่าวคือ องค์กรแอทร์ และบริษัทยูโนแคล ไม่คิดว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความรู้เหมือนกัน เพราะเห็นว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือในการสืบค้นให้รวดเร็วขึ้น บริษัทจะเน้นการพัฒนาทักษะ และความรู้ของพนักงานมากกว่า เพราะถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด แต่บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey กลับให้ความสำคัญ และคิดว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารความรู้ เพราะเทคโนโลยีสามารถประมวลและจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล Online และยังช่วยให้พนักงานเข้าถึงและเผยแพร่ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยต้องอาศัยการสืบค้นและเข้าถึงความรู้จาก Internet Intranet และ Group Ware ต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเหมือนและความแตกต่างกันก็คือ ลักษณะงาน และการดำเนินงาน ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ตลอดจนทักษะของพนักงาน

สวรส บัวมีรูป (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประปานครหลวง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักของ องค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรม

การจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร

2) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการทำงานที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติ เพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ 3) องค์กรมี กิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรม ผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงาน และพนักงานใช้ กิจกรรมดังกล่าวเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการ จัดทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จากการประชุมอย่างเป็นระบบ 4) ปัญหา และอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วม กิจกรรม หวังหาความรู้ และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผล การปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงาน รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตาม แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ 5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-Learning และ E-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงาน ได้รับความรู้ และได้เรียนรู้ เทคโนโลยีมากขึ้น 6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยาก ที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด 8) สำหรับองค์กรที่ยัง ไม่สามารถดำเนิน โครงการจัดการความรู้ที่เป็น โครงการขนาดใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ในระยะเวลาสั้น ๆ ได้ ควรพิจารณาริเริ่ม โครงการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้ และความเชี่ยวชาญด้าน ต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

วิลาวลัย มาคุ้ม (2549, หน้า 279 – 280) ได้ศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบ หลัก 6 องค์ประกอบ คือการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการ จัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่ มีค่าน้ำหนักเรียงจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ (.88) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (.77) ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของ โมเดล โครงสร้าง

เชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ

กานต์สุดา มาฆะสีวานนท์ (2546 , หน้า 157-159) ได้ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชนผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ 2) วัฒนธรรมการจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในสิ่งที่ต้องการต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศ และประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย : การกำหนดนโยบายการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศนฯ ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้ จากช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์การ มี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นและประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์การ มี 9 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์การ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิม ที่องค์การมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้ และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความ

เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระและโอกาส เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kcyser (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างบริษัท ไฟฟ้ารัฐเทนเนสซี เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์แลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้ในองค์กรและผลงานของลูกจ้าง จำนวน 1,870 คนซึ่งเดิมการจัดการความรู้มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่างซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

Kao (2005 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริการของผู้นำชาวไต้หวันและการปฏิบัติการจัดการความรู้ในบริษัทที่ตั้งอยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ เป็นการศึกษาเพื่อวัดรูปแบบการบริหารของผู้นำกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งผู้บริหารตามพฤติกรรมในการบริหารที่รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง การเล่าเรื่อง การขาย การมีส่วนร่วมและการแต่งตั้งตัวแทน ประชากรที่ใช้ศึกษาแบ่งเป็น เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่งในบริษัทปัจจุบัน และระยะเวลาในการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีต ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ และระหว่างรูปแบบกับการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับประชากรที่ปรึกษา รวมทั้งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และจำนวนปีที่ เป็นผู้นำในบริษัทกับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และผู้นำที่เป็นนักขายมีการนำการจัดการความรู้มาใช้สูง

Gruber (2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ อย่างกลุ่มเล็ก 52 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและการพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรคือ วัฒนธรรมที่ควรเปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ช่องทางการสื่อสารทำให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้

ให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัล ซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรม ที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใสเปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าการมุ่งเน้นเทคโนโลยี

Epstein (2000 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ในทอมของรูปแบบและในทอมของวิธีการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่าอุปกรณ์ การสื่อสารมีความสำคัญต่อการเผยแพร่และการกระจายความรู้ ที่ซับซ้อนมากกว่า ความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรง จะให้ผลดีกว่าใช้จดหมาย อิเลคทรอนิกส์ ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากกว่าต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

Mackler (2001 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการส่งผ่านความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์กรหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน นั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์กรเป็นความสำคัญจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละองค์กรต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การลื่นไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการการลื่นไหลของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวขององค์กร ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความลื่นไหลของความรู้ภายในองค์กรระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้ที่อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิธีการ

ความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้ นำมาพิจารณาและการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้องค์การ

Leona Ba (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้ และวัฒนธรรมในองค์กร โดยมี 2 รูปแบบที่ใช้ในการศึกษา คือระบบการจ้ององค์ความรู้ใน องค์กร กับกรอบงานการแข่งขันคุณค่า โดยอิงทฤษฎีของพาร์สัน โยเน้นที่กรอบงานข้อ 4 การ วิจัยเน้นการเชื่อมมาตรฐานความคิดที่นำไปสู่โครงสร้างการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรม องค์กร จากระบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การจ้ององค์ความรู้ถือเป็นทั้ง 4 ส่วน คือด้าน สิ่งแวดล้อม การคิดค้นองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการจดบันทึกในองค์กรถือเป็น กระบวนการจ้ององค์ความรู้ ส่วนการแข่งขันด้านคุณค่านั้น จะเน้นในตัววัฒนธรรมหลัก คือ เครือญาติ การตลาด ค่านิยม และระบบรุ่น โดยตัวแปรทั้ง 8 ด้าน วัดโดยการสำรวจเชิงตัดขวาง ผลการศึกษาการกระทำเชิงวิเคราะห์ในระดับทีมงานข้อมูลที่ได้จากทีมงาน จาก 51 ทีม ใน 21 องค์กรจากประเทศเซเนกัลปี รวม 104 คน โดยวิเคราะห์ลำดับความสำคัญ 3 กลุ่ม ซึ่งผลที่ได้ จาก 3 กลุ่มที่มีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันทั้งระดับ แข็ง กลาง และอ่อน ตามลำดับ การ วิเคราะห์ตัวแปรชี้ให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีค่าทางสถิติแตกต่างกันในการจัดการความรู้

Mantas Manovans (2005 : Abstract) ได้ศึกษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ใน บริษัทที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสินทรัพย์และด้านความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การ ขาดองค์ความรู้ในแต่ละแห่งจะทำให้สนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละผลิตภัณฑ์ และการ บริการ โดยการเน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะมีผลต่อการสนองความต้องการของลูกค้า การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับการจัดการองค์ความรู้ และ ความสำเร็จในการถ่ายองค์ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศแคนาดา เป็น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามทางออนไลน์ จากผู้จัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 54 แห่ง ข้อมูลที่วิเคราะห์ใช้ พี แอล เอส (PLS) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการถ่ายโอน ความรู้จะส่งผลสำเร็จในเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัท

Keyser Richard Lewis (2004 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจ้ององค์ ความรู้ และผลประกอบการในบริษัทผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นตัวแทนบริษัทใหญ่ ๆ โดย เน้นที่การจัดการความรู้ในบริษัท เทนเนสซี วัลเลย์ ออเดทริตี้ ระหว่างช่วง ปี 1990 กับผู้จัดการ ที่ปรึกษาบริษัท นักวิชาการและนักวิจัย ที่มีคำถามในด้านการใช้ประโยชน์ และผลที่ได้คืนใน ด้านการจัดการองค์ความรู้ แม้ว่าผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้จะมีผลทางบวกต่อการ ประกอบการ หลักฐานเชิงปริมาณที่สนับสนุนความสัมพันธ์ยังมีไม่พอนอกจากนี้ การวิจัยการ

จัดการองค์ความรู้ในอดีตได้เน้นที่แนวคิดในรูปแบบ ผู้จัดการจากกลางสู่บน การวิจัยการจัด
องค์ความรู้ถูกออกแบบให้ทดสอบกับกลุ่มลูกจ้าง

Ribiere. (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอา
การจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติ วัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือที่เป็น
แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้
และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานของ
องค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มี
ทั้งสิ้น 88 คน ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการเปลี่ยนแปลงประโยชน์
กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

Morey, Maybury, and Thuraisingham. (2001, pp. 201 – 209) ได้จัดลำดับ
องค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ที่สำคัญประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสารใน
องค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ภาพลักษณ์ขององค์กร ผลตอบแทน
สิทธิประโยชน์และโครงสร้างพื้นฐาน

Maier. (2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนของ
การศึกษา 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้างเป็น
การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่อ้างว่าประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการ
ความรู้ 2) การศึกษาโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย บริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจขนาดกลางและ
ประกัน 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือ
ออกแบบองค์การอย่างชัดเจนและ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกอย่างมีโครงสร้างซึ่งจะ
เลือกบริษัทที่ได้รับรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ในองค์การ (เช่น
การบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ปัญหาในระยะแรกเริ่ม แนวคิดองค์การที่พิเศษๆ) จุดเน้น
ของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรก
เพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้
และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์ความรู้ที่เหมาะสม ซึ่ง
อธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้
ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ และ 4) การควบคุมระบบการ

จัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุปการศึกษาครั้งนี้แบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยงานจัดการความรู้ (กลุ่ม , โครงการ, คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้และเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้

2. การออกแบบองค์การ (Organization Design) การออกแบบองค์การของการประยุกต์ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่าง ๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ

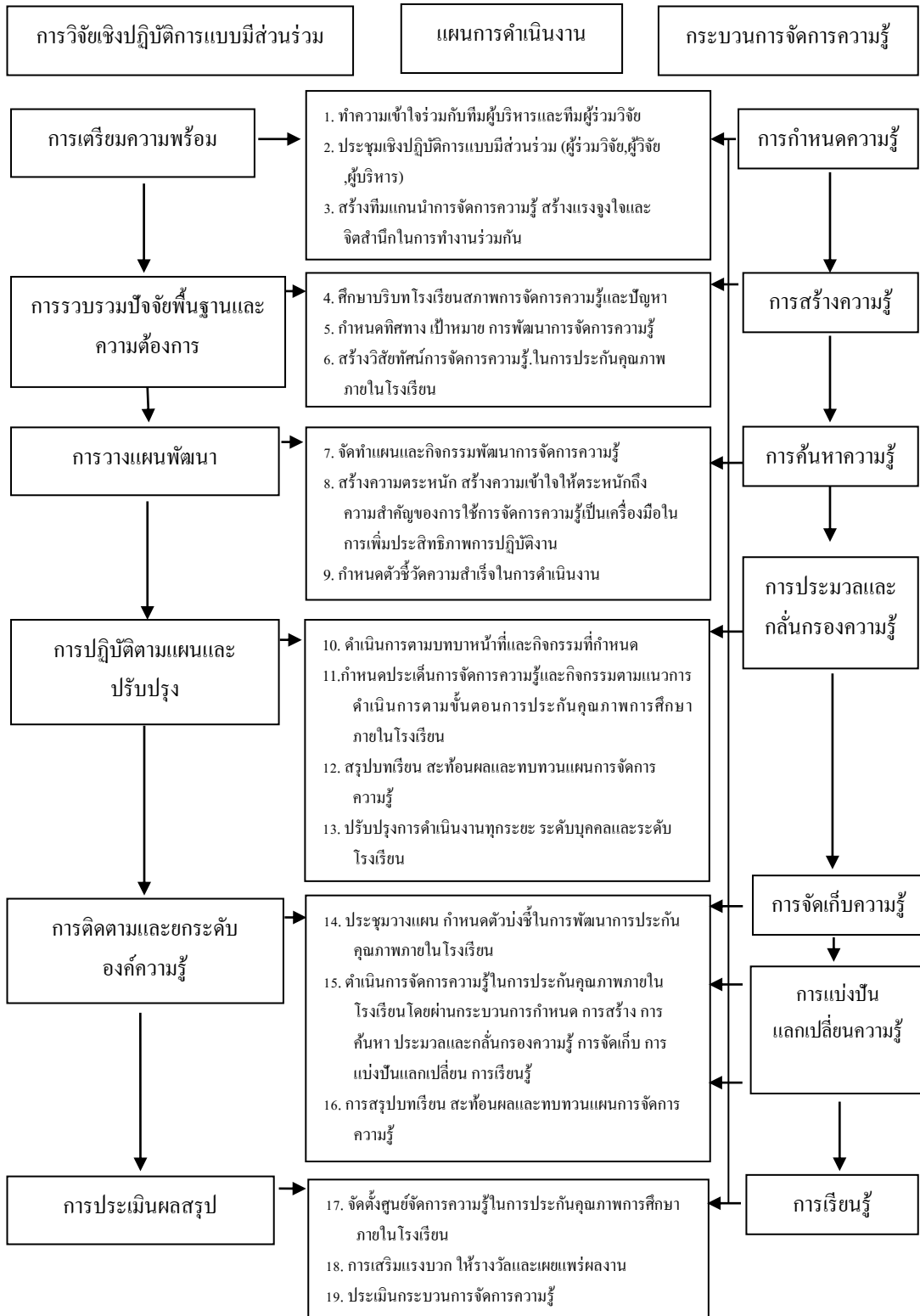
3. เนื้อหา (Content and System) เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การและความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์การ

4. เศรษฐกิจ (Economic) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับและจะก่อให้เกิดผลแห่งองค์การ ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจการทำให้ระดับของประสิทธิภาพองค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ผลการศึกษา 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริหาร 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการได้เปรียบการแข่งขันในองค์กรและสังคมสมัยใหม่อยู่ที่การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจของชาติ หรือองค์กรมาเพิ่มพลัง (Synergy) นำความรู้จากทั่วโลกมาใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้นความรู้ของคนในชาติจึงเป็นตัวชี้วัดของคุณภาพชีวิตไม่ใช่การมีทุนทรัพยากรธรรมชาติหรือการมีแรงงาน แต่เป็นความรู้ซึ่งจะทำให้ปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน สร้างนวัตกรรมและการพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของสังคม เพื่อการอยู่รอดและแข่งขันได้อย่างมีศักดิ์ศรี สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็น

บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานจะต้องจัดทำ เพื่อให้องค์กรได้มีทุนทางปัญญาในการสร้างโอกาสให้กับสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการในฐานะหน่วยบริการสาธารณะจำเป็นต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศนการทำงาน เพื่อให้เป็นกลไกของรัฐในการแข่งขันกับนานาประเทศในยุคสังคมเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน

ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ และได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้