

การสร้างเครือข่ายสังคม เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษา

: บทเรียนภาคสนามจากโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ
ขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

รายงานการวิจัย

การสร้างเครือข่ายสังคม
เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรการศึกษา

: บทเรียนภาคสนามจาก
โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ
ขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

สำนักนโยบาย
ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
และการมีส่วนร่วม



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีบทบาทในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) กลไกหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินการปฏิรูปให้บรรลุผลคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานเพื่อผลิตและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม และหรือแบบปฏิบัติที่ดี เพราะเครือข่ายเป็นการผลักดันและขับเคลื่อนงาน ประสานพลังในการร่วม กระจายและขยายงาน รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

การสร้างเครือข่ายสังคมทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรจัดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร ถ่ายโยงและรักษาความรู้โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกขององค์กร รวมถึงการพัฒนาศักยภาพหลักขององค์กร สำนักงานฯ จึงได้จัดทำรายงานการวิจัย “การสร้างเครือข่ายสังคมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรการศึกษา” โดยศึกษาบทเรียนภาคสนามจากโครงการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งสำนักงานฯ ได้ดำเนินการร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการนำหลักการและแนวทางการสร้างเครือข่ายสังคมไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือและกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยต่อไป



(ศาสตราจารย์พิเศษชงทอง จันทรางศุ)

เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
สารบัญ	๑
บทสรุปผู้บริหาร	ก-จ
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
2 การทบทวนวรรณกรรม	7
1. แนวคิดของการจัดการความรู้ที่ใช้ในโครงการวิจัย edkm	7
2. การถอดบทเรียน	15
3. เครื่องข่ายสังคมและประเด็นการถอดบทเรียนเครือข่ายสังคม	20
3.1 ความหมาย	20
3.2 วัตถุประสงค์ของการมีเครือข่ายสังคม	25
3.3 วิธีการสร้างเครือข่ายสังคม	26
3.4 ลักษณะของแกนนำเครือข่าย	27
3.5 เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ	29
3.6 ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. กรอบความคิดในการศึกษา	31
3 วิธีการถอดบทเรียน	33
1. กลุ่มผู้ให้บทเรียน	33
2. เครื่องมือในการถอดบทเรียน	35
3. การเก็บรวบรวมบทเรียน	35
4. วิธีการวิเคราะห์บทเรียน	36
4 บทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคมในโครงการวิจัย edkm	37
1. ความหมายของเครือข่าย	37
2. วัตถุประสงค์ของการมีเครือข่าย	37
3. วิธีการสร้างเครือข่าย	38
4. ลักษณะของแกนนำเครือข่าย	44
5. เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย	46
6. ข้อควรระวังของการสร้างเครือข่าย	50
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	53
สรุปผลการถอดบทเรียน	53
อภิปรายผลการถอดบทเรียน	55
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	75

สารบัญภาพ

ภาพ	ชื่อ	หน้า
2.1	รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)	9
2.2	รูปแบบการจัดการความรู้ “ปลาหู”	10
2.3	กรอบความคิดการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม	32

สารบัญตาราง

ตาราง	ชื่อ	หน้า
3.1	องค์กรและบุคคลผู้ให้บทเรียน	33

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรการศึกษา เป็นบทเรียนจากโครงการวิจัยและพัฒนาระดับ มหภาค เรื่อง “นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วย การจัดการความรู้” ในที่นี้เรียกว่า “โครงการวิจัย edkm” โดยมีประเด็นการถอด บทเรียน 6 ประเด็น ได้แก่ (1) ความหมายของเครือข่ายสังคม (2) ประโยชน์ ของการมีเครือข่ายสังคม (3) กระบวนการสร้างเครือข่ายสังคม (4) ลักษณะ ของผู้ที่เป็นแกนนำในเครือข่าย (5) เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ และ (6) ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม

กลุ่มผู้ให้บทเรียนเป็นกลุ่มแกนนำในองค์กรที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศ ในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโครงการวิจัย edkm ตั้งแต่เริ่ม นำโครงการลงสู่องค์กรและขยายสู่เครือข่ายภายนอกหลังโครงการวิจัย สิ้นสุดไปแล้ว 2 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียน ได้แก่ การเก็บเกี่ยว ความรู้ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างปีการศึกษา 2552 การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เรื่องตามประเด็นที่ต้องการในการถอดบทเรียน และ ทวนสอบด้วยการให้เจ้าของเรื่องยืนยันเรื่องเล่าและการจัดประชุมกลุ่มผู้ให้ บทเรียน เมื่อเรียบเรียงข้อมูลออกมาเป็นบทเรียนแล้ว

สำหรับผลการถอดบทเรียนสรุปได้ดังนี้

(1) ความหมายของเครือข่ายสังคม ในโครงการวิจัย edkm เครือข่าย สังคม หมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยต่างๆ ทั้งที่เป็นคนกับคน หรือ

องค์กรกับองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วม โดยการเชื่อมโยงนั้นต้องแน่นอนหา มีใจร่วมกันในการทำงาน และอยู่บนพื้นฐานของการได้ทั้งคู่ ทั้งนี้คุณลักษณะทั้งหมดของเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับตัวคนแต่ละคนในเครือข่าวนั้น

(2) **วัตถุประสงค์/ประโยชน์ของการมีเครือข่ายสังคม** วัตถุประสงค์สำคัญของการมีเครือข่าย ได้แก่ ผลักดันและขับเคลื่อนงาน ประสานพลังในการร่วม กระจายและขยายงาน ติดต่อประสานได้เร็ว และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

(3) **วิธีการสร้างเครือข่ายสังคม** จำแนกเป็น 2 ระดับ *ระดับแรก* เป็นเครือข่ายภายในองค์กร และ*ระดับที่สอง* เป็นเครือข่ายระหว่างองค์กร โดยทั้ง 2 ระดับ มีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสร้างการยอมรับ กำหนดคน/กลุ่มคน/องค์กรที่ต้องการดึงให้เป็นเครือข่าย การเข้าถึงเครือข่าย การเตรียมความพร้อมให้เครือข่าย การรักษาเครือข่าย และการทำให้เครือข่ายยั่งยืน

(4) **ลักษณะของแกนนำเครือข่าย** ลักษณะสำคัญของแกนนำเครือข่าย ได้แก่ มีความตั้งใจจริง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล น่าเชื่อถือ และไว้วางใจ มีความใฝ่สัมฤทธิ์ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลงานและความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร และมีสถานภาพพิเศษ

(5) **เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย** จำแนกเป็น 2 ระดับ *ระดับแรก* ระดับระหว่างองค์กร ได้แก่ การทำข้อเสนอแนะ การให้เกียรติ การมีแผนปฏิบัติชัดเจน การใช้ความรู้ของเครือข่ายแล้วสะท้อนผลหรืออ้างถึง

และการร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายสม่ำเสมอแม้จะเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการที่ทำร่วมกัน *ส่วนระดับที่สอง* ระดับภายในองค์กร ได้แก่ การนำโครงการเข้าไปอยู่ในนโยบายและแผนและสื่อสารให้ทราบทั่วกัน การเลือกแกนนำที่เป็นทางการ และสนับสนุนแกนนำไม่เป็นทางการ โดยดูจากคุณลักษณะ ความรู้และความสนใจ การสร้างบรรยากาศสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายและสร้างระบบสนับสนุนเครือข่าย

(6) **ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่าย** การสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรมีข้อควรระวัง ได้แก่ การละเลยของแกนนำในองค์กรเครือข่าย การไม่เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อตกลง และการเปลี่ยนผู้บริหารขององค์กร ส่วนเครือข่ายภายในองค์กร มีข้อควรระวัง ได้แก่ แกนนำเฉื่อยหรือหยุดทำงาน การหายไปของเครือข่าย และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือแกนนำสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

จากการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม มีข้อเสนอแนะ 2 ประการ คือข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 การสร้างเครือข่ายต้องสร้างความเข้าใจและความคาดหวังให้ตรงกัน โดยเริ่มจากสมาชิกภายในองค์กร ก่อนที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร

1.2 แคนนำเป็นบุคคลสำคัญของเครือข่าย ดังนั้นหากมีการแต่งตั้งแคนนำควรพิจารณาจากคุณลักษณะที่อดทนเรียนพบ และอาจมองหาจากแคนนำตามธรรมชาติที่สมาชิกคนอื่นๆ ให้การยอมรับ

1.3 ดึงเอากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรการศึกษาเข้ามาเป็นเครือข่าย เพื่อให้เป็นสะพานเชื่อมต่อไปยังเครือข่ายที่ไกลออกไป

1.4 ในความร่วมมือของเครือข่าย ต้องคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันก่อนเสมอ นั่นคือ องค์กรที่ร่วมเครือข่ายต้องได้รับผลประโยชน์ แม้จะไม่จำเป็นที่ต้องเป็นแบบเดียวกันและเท่ากัน

1.5 การสร้างเครือข่ายต้องเริ่มจากการศึกษาความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดให้ได้ว่าต้องการความรู้ความชำนาญการเรื่องใดในการทำงาน แล้วจึงเข้าไปติดต่อให้เป็นเครือข่าย

1.6 ในการสร้างเครือข่ายสังคม การติดต่อกันในเชิงระนาบจะ ได้ผลดีกว่าการสั่งการ

1.7 งาน กิจกรรมและวิธีทำงานกับเครือข่ายจะต้องยืดหยุ่น เนื่องจากเครือข่ายล้วนมีข้อจำกัดต่างกัน อย่างน้อยก็ในเรื่องของเงินเวลา และหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

1.8 การคิดให้มีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอของเครือข่าย เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ป้องกันไม่ให้เครือข่ายหลวมและหลุดไป รวมทั้งยังสามารถทำให้เครือข่ายตื่นตัวอยู่เสมอ

1.9 กิดสร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างประเทศด้วย เนื่องจากจะเป็นโอกาสหนึ่งที่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานขององค์กรที่มีบริบทต่างกันไปจากของตนโดยสิ้นเชิง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยของการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนด้วยวิธีการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการถอดบทเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถสรุปกลับไปใช้ได้กับองค์กรจำนวนมาก

2.2 ศึกษาอิทธิพลของเครือข่ายสังคมเสมือนของโครงการวิจัย edkm

2.3 วิจัยและพัฒนาคู่มือการสร้างเครือข่ายขององค์กรการศึกษาเพื่อนำไปใช้งาน

2.4 วิจัยและพัฒนารูปแบบเครือข่ายสังคมทางการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยประสบการณ์ของประเทศไทย

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

เมื่อปี พ.ศ. 2549 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายให้นำการจัดการความรู้ (knowledge management) มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาการปฏิบัติราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและขับเคลื่อนให้ใช้เครื่องมือนี้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีเดียวกันได้มีโครงการวิจัยและพัฒนาระดับมหภาค เรื่อง “นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้” ในที่นี้เรียกว่าโครงการวิจัย edkm โดยกลุ่มเป้าหมายของโครงการวิจัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการและกรุงเทพมหานคร รวม 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย 78 แห่งทั่วประเทศไทย (เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ, 2549) ต่อมาปีพ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รวม 2 แนวคิดเข้าด้วยกัน โดยร่วมมือกับคณะวิจัยในโครงการวิจัย edkm ขับเคลื่อนคนและกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อแพร่ขยายสิ่งที่เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องด้วยเว็บไซต์แมงมุม และเว็บไซต์ edkm ของโครงการวิจัย

ระหว่างปี พ.ศ. 2550–2553 ได้มีการประเมิน นิเทศ และเยี่ยมชมเรียนองค์กรในโครงการวิจัย edkm เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำโครงการสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่วงเวลานั้นได้มีงานวิชาการเกิดขึ้นจากโครงการ 3 เรื่อง *เรื่องแรก* ได้แก่ งานวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกถึงการขับเคลื่อน

การจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศของโครงการ 5 แห่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปขยายผล โครงการในระยะขยายผล (บุญศรี คำชาย, 2551) *เรื่องที่สอง* เป็นเอกสารวิชาการที่ใช้เป็นคู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา อันเป็นผลมาจากการตอบสนองความต้องการขององค์กรการศึกษาที่พบจากการนิเทศเยี่ยมเยียนเมื่อเสร็จสิ้น โครงการวิจัยไปแล้ว 1 ปี (บุญศรี คำชาย และ ทศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์, 2552) และ *เรื่องที่สาม* เป็นเอกสารวิชาการที่เกิดจากการบันทึกความรู้จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างแกนนำในโครงการวิจัย edkm ระดับภูมิภาค ที่จัดขึ้น 3 ครั้ง โดยสำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อเรียนรู้เรื่องความคงอยู่ของการจัดการความรู้และปัญหาที่เกิดขึ้น

จากงานวิชาการทั้ง 3 เรื่องที่ศึกษาความสำเร็จขององค์กรในโครงการวิจัย edkm อย่างต่อเนื่องในระยะเวลา 3 ปี พบตรงกันว่า เครื่องมือชนิดหนึ่งของการจัดการความรู้ที่องค์กรใช้ขับเคลื่อน คงไว้ และขยายผลการจัดการความรู้ได้เป็นผลสำเร็จ คือการสร้างเครือข่ายสังคม (social network) ทั้งการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายระหว่างองค์กร เนื่องจากช่วยให้การไหลเวียนของแนวคิดการจัดการความรู้เคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว โดยเหตุนี้ สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงจัดให้มีการถอดบทเรียนเพื่อรวบรวมและเรียบเรียงความรู้ปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายสังคมที่เกิดจากโครงการวิจัย edkm เพื่อที่จะได้นำบทเรียนไปใช้ซ้ำหรือใช้ต่อยอดในการสร้างเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการพัฒนางานองค์กรการศึกษาในโครงการอนาคต

วัตถุประสงค์การศึกษา

วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคมของแกนนำในองค์กรการศึกษาที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนา “นวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้”

ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยเรื่องนี้มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ใช้วิธีการถอดบทเรียน เน้นถอดบทเรียนเฉพาะประเด็นที่สนใจ คือการสร้างเครือข่ายสังคมขององค์กรการศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการวิจัย edkm โดยเน้นไปยังประเด็นย่อยซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของเครือข่ายสังคม
- 1.2 ประโยชน์ของการมีเครือข่ายสังคม
- 1.3 กระบวนการสร้างเครือข่ายสังคม
- 1.4 ลักษณะของผู้ที่เป็นแกนนำในเครือข่าย
- 1.5 เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ
- 1.6 ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม

2. ผู้ให้บทเรียน คือแกนนำอย่างเป็นทางการขององค์กรการศึกษาในโครงการวิจัย edkm ที่ยังรักษาการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือการทำงาน ขององค์กร และสามารถสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง หลัง สิ้นสุดโครงการไปแล้ว 2 ปี จำนวน 9 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บ และนำความรู้ฝังลึกของผู้ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

โครงการวิจัย edkm หมายถึง โครงการวิจัยและพัฒนา “นวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้”

การถอดบทเรียน หมายถึง การดึงเอาความรู้ปฏิบัติ ความสำเร็จ และข้อควรระวังจากผู้ปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายสังคม เพื่อขับเคลื่อนและขยายผลการจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษาในโครงการวิจัย edkm

เครือข่ายสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมที่เน้นบุคคล เกิดในระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่เกิดขึ้นในสถานการณ์พิเศษอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการนำเอาการจัดการความรู้ลงปฏิบัติ ก่อให้เกิดการถ่ายโยงความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

แกนนำอย่างเป็นทางการ หมายถึงบุคคลที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรให้เป็นตัวหลักในการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร และเครือข่ายภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่เครือข่าย ในระหว่างการดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2549–2552

องค์กรที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการคงรักษาและขยายผลการจัดการความรู้ หมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้เป็นองค์กรต้นแบบการจัดการความรู้ และสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกจากโครงการวิจัย edkm ว่ามีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการคงรักษานวัตกรรมจัดการความรู้ และการขยายผลสู่เครือข่ายหลังโครงการวิจัยสิ้นสุดไปแล้ว 2 ปี

กระบวนการสร้างเครือข่ายสังคม หมายถึง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่แกนนำใช้สร้างเครือข่ายสังคมในโครงการวิจัย edkm

ลักษณะของผู้ที่เป็นแกนนำในเครือข่าย หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ได้รับเลือกเป็นแกนนำเครือข่าย

เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ หมายถึง วิธีปฏิบัติเฉพาะตนของแกนนำที่ทำให้เกิดเครือข่ายได้สำเร็จ

ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติจนทำให้ไม่เกิดเครือข่ายหรือเครือข่ายที่มีอยู่หลวมและหลุดไป

การเก็บเกี่ยวความรู้ หมายถึง การสนทนากับแกนนำในเครือข่ายบนเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างเครือข่ายสังคมตามโครงการวิจัย edkm ตามประเด็นที่กำหนดในการสร้างเครือข่ายสังคม พร้อมทั้งบันทึกไว้เป็นเอกสาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการรวบรวมและเรียบเรียงความรู้ปฏิบัติ เรื่อง การสร้างเครือข่ายสังคมที่เกิดขึ้นในองค์กรการศึกษาของสังคมไทย เมื่อนำเอานวัตกรรมการบริหารจัดการลงสู่การปฏิบัติในระดับมหภาค
2. มีวิธีปฏิบัติในการสร้างเครือข่ายสังคมที่สอดคล้องกับบริบทในองค์กรการศึกษาของสังคมไทย ซึ่งมีความแตกต่างไปจากวิธีการที่เกิดขึ้นในสังคมอื่นและองค์กรประเภทอื่น
3. เป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้บริหารองค์กรการศึกษาและนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาบริหารและการจัดการ โดยเฉพาะในหลักสูตรครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น 4 เรื่อง *เรื่องแรก* ได้แก่ แนวคิดของการจัดการความรู้ที่ใช้ในโครงการวิจัย edkm *เรื่องที่สอง* ได้แก่ การถอดบทเรียน *เรื่องที่สาม* ได้แก่ เครือข่ายสังคมและประเด็นการถอดบทเรียนเครือข่ายสังคม และ *เรื่องที่สี่* ได้แก่ กรอบความคิดในการศึกษาดังรายละเอียด

1. แนวคิดของการจัดการความรู้ที่ใช้ในโครงการวิจัย edkm

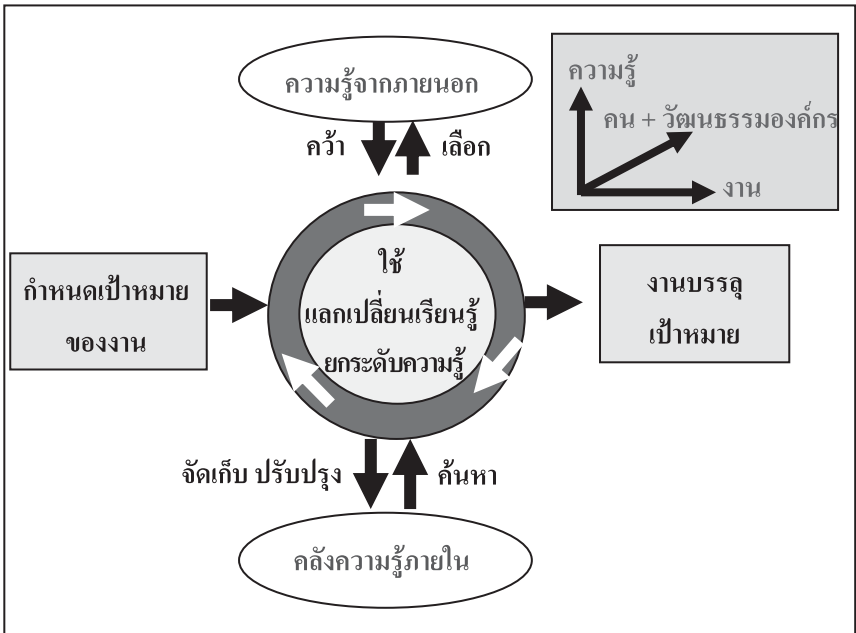
แนวคิดเรื่องการใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กรมีอยู่หลากหลายแนวคิดด้วยกัน แต่ละแนวคิดก็ให้นิยามคำว่า การจัดการความรู้ต่างกันออกไป โดยส่วนที่ต้องทำให้กระจ่างชัด คือคำว่า “ความรู้ที่นำมาจัดการ” Davenport & Prusak (2000) นิยามว่า ความรู้ คือการผสมผสานของสารสนเทศในบริบทหนึ่งๆ คุณค่าและประสบการณ์ที่ถูกจัดกรอบไว้ ขณะที่ Wigg (1997) นิยามว่า ความรู้ คือสารสนเทศในบริบทที่ต้องทำความเข้าใจเพื่อการนำไปประยุกต์กับการใช้งาน

จากนิยามดังกล่าว ทำให้เห็นว่ามี การเชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูลสารสนเทศและความรู้ นอกจากนั้นในการนิยามคำว่า ความรู้ นักวิชาการยังได้จำแนกประเภทความรู้ออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ ความรู้แจ้งชัด (explicit

knowledge) และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งนักวิชาการที่สนใจเรื่อง การจัดการความรู้ได้เห็นพ้องตรงกันกับการแยกความรู้เป็น 2 ประเภทดังกล่าว (Nonaka & Takuchi, 1995; Dixon, 2000) ความรู้ฝังลึกนั้นเชื่อมโยงอยู่กับ ประสบการณ์ คุณค่า วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ และมุมมองส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่ จับต้องไม่ได้ และบอกกล่าวออกมาได้ไม่ถนัด ทำให้ยากที่จะแลกเปลี่ยน เรียนรู้หรือแบ่งปันกับผู้อื่น ในทางตรงข้ามความรู้แจ้งชัดเป็นสิ่งที่เห็นได้ ชัดเจน คว้ามาได้ง่าย และสื่อสารได้ง่าย

ความรู้ที่ใช้ในการจัดการความรู้ตาม โครงการวิจัย edkm เน้นไปที่ ความรู้ฝังลึก ซึ่งนิยามว่า หมายถึงประสบการณ์ที่มีความหมายอันเกิดจาก การปฏิบัติงานของบุคลากร หากยังไม่ได้บอกกล่าวออกมา แต่พร้อม ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน สำหรับนำไปใช้จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ อย่างลึกซึ้งและสร้างเป็นนวัตกรรมการทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม

สำหรับแนวคิดของการจัดการความรู้ใน โครงการวิจัย edkm นั้น ได้นำเอารูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ สังคม (สคส.) มาเป็นกรอบความคิดในการฝึกอบรมบุคลากรแกนนำ การจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการ ก่อนที่จะเริ่มต้น ดำเนินงานโครงการในองค์กร แนวคิดที่ใช้เป็น ไปดังภาพ 2.1

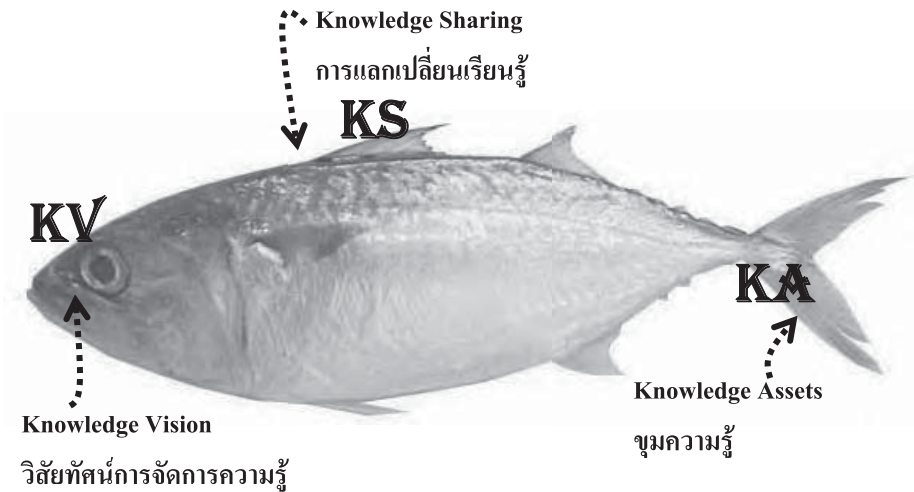


ภาพ 2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2547: 46

จากภาพ 2.1 ด้านขวาบนของภาพ มีองค์ประกอบ 3 แกน ใช้แทนมิติของความรู้ คนกับวัฒนธรรมองค์กร และงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของการจัดการความรู้ สำหรับในส่วนอื่นของภาพ คือการจัดการความรู้ต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายของงาน และจากเป้าหมายจะมีลูกศรโยงมาสู่วงกลมกลางภาพ ส่วนบนของวงกลม คือ ความรู้จากภายนอก จะเห็นมีลูกศร 2 ทาง แสดงการคว้าและเลือกความรู้จากภายนอก ส่วนล่างของวงกลมคือ คลังความรู้ภายใน ซึ่งจะมีลูกศร 2 ทางเช่นกัน หมายถึงการจัดเก็บ

ปรับปรุงและค้นหา ลูกศรจะโยงระหว่างความรู้สู่วงกลม ภายในวงกลมคือ การนำเอาความรู้มาใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งแสดงด้วยภาพการหมุนของลูกศรรอบขอบวงกลม กิจกรรมภายในวงกลมคือการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนเป้าหมายของงานให้เป็นผลลัพธ์ คืองานบรรลุเป้าหมาย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ใช้รูปแบบข้างต้นเป็นกรอบความคิดในการฝึกอบรมปฏิบัติการการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้ปรับรูปแบบการจัดการความรู้ให้ง่ายขึ้น เพื่อจะได้นำสู่การปฏิบัติได้สะดวก เรียกว่า “รูปแบบปลาทู” หรือ TUNA model ดังภาพ 2.2 และนำมาใช้เป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ที่ใช้ในโครงการวิจัย edkm



ภาพ 2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ “ปลาทู”

ที่มา: ประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2547: 22

ตามรูปแบบการจัดการความรู้ “ปลาหู” แบ่งตัวปลาออกเป็น 3 ส่วน *ส่วนแรก* ได้แก่ ส่วนหัว ซึ่งให้ความสำคัญกับบาทที่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เข้าไปสู่อองค์กรว่าต้องการให้เกิดผลอะไร *ส่วนที่สอง* ได้แก่ ส่วนลำตัว เป็นส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ในส่วนนี้ได้มีการฝึกการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ *ส่วนสุดท้าย* ได้แก่ ส่วนหาง เป็นขุมความรู้ซึ่งจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่ถูกจำกัดด้วยพื้นที่และเวลา ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงต้องเข้ามามีส่วนในฐานะเครื่องมือสำคัญ

ในการจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ปลาหู” บุคลากรในสถานศึกษา จะรับบทบาทต่างกัน *บทบาทแรก* ได้แก่ คุณเอื้อระบบ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานปกติ และเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมแนวราบเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ *บทบาทที่สอง* คือ คุณอำนวย (knowledge facilitator) เป็นผู้ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นผู้ประสานเชื่อมโยงระหว่างผู้ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้เป็นแหล่งความรู้ และผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ ซึ่งหน้าที่ของคุณอำนวย คือกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ร่วมกับคุณเอื้อและคุณกิจ

จัดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความสำเร็จ จัดกิจกรรมคู่ฉบับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ และส่งเสริมให้เกิดชุมชนผู้ปฏิบัติ *บทบาทที่สาม* คือคุณกิจ (knowledge practitioner) ซึ่งเป็นเจ้าของความรู้ฝังลึกในประเด็นต่างๆ และเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ *บทบาทที่สี่* คุณลิขิต (note taker) ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ *บทบาทที่ห้า* คุณประสาน (knowledge manager) ทำหน้าที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ทั้งกับส่วนงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร และ *บทบาทสุดท้าย* คือคุณวิเศษ (wizard) ซึ่งเป็นผู้ออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พาณิช, 2548)

หลังการฝึกอบรมของโครงการวิจัย edkm องค์กรสถานศึกษาเป้าหมายทั้งหมดได้นำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ โดยมีคณะวิจัยนิเทศติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ในขณะที่เดียวกันก็ได้มีการวิจัยที่สืบเนื่องจากโครงการวิจัย edkm เกิดขึ้น 4 ลักษณะคือ

ลักษณะแรก เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาเฉพาะกรณี โดยสมลักษณ์ สุเมธ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ซึ่งเป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งของโครงการวิจัย edkm ด้วยการวิจัยปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่าในการนำแนวคิดการจัดการความรู้เข้าสู่สถานศึกษาต้องนำไปบูรณาการกับงานที่ทำอยู่แล้ว โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและดำเนินการโดยใช้แนวคิดของวงจรคุณภาพ คือ *ขั้นวางแผน* ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ สร้างแนวคิด จัดตั้งทีมแกนนำ สร้างความรู้ความเข้าใจ และวางแผนการปฏิบัติ

ขั้นปฏิบัติ ประกอบด้วยการดำเนินกิจกรรม 4 งานหลักคือ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน พัฒนาระบบการสอน พัฒนาครูใหม่ด้วยครูที่เลี้ยง และสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ **ขั้นตรวจสอบ** ประกอบด้วย การทบทวนการทำงานระดับกลุ่มต่างๆ ภายในสถานศึกษา สถานศึกษาเครือข่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโครงการวิจัย edkm และ**ขั้นปรับปรุงแก้ไข** ประกอบด้วย การเสริมความรู้ การขยายสู่ทุกส่วนขององค์กร การจัดทำคลังความรู้ การจัดทำบล็อก (blog) สู่ภายนอก และสรุปผลการดำเนินงาน

ลักษณะที่สอง เป็นการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่ง ดาวิดสัน กิตินิรันดร์กูล (2551) ได้นำเอาแนวคิดการจัดการความรู้ครบทั้งวงจร ไปพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มสาระสังคมศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ ระหว่างปีการศึกษา 2550-2551 พบว่า ครูในกลุ่มสาระ 6 คน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ จนเกิดนวัตกรรมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ประเภท **ประเภทแรก** เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การฝึกผู้เรียนให้นั่งสมาธิ การจัดทำแผนที่ความคิด และการจัดทำหนังสือเล่มเล็ก **ประเภทที่สอง** เป็นชิ้นงานจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ แผนที่ความคิดและหนังสือเล่มเล็ก ซึ่งชิ้นงานทั้งสองเป็นผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากครูผู้เรียนรู้ได้นำไปทดลองใช้สอนหลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้พร้อมให้ ชิ้นงานแผนที่ความคิดได้รับรางวัล ที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 จากการประกวดแผนที่ความคิดของนักเรียนชั้นประถมศึกษาระดับประเทศ และชิ้นงานหนังสือเล่มเล็กได้รับการเผยแพร่ในฐานะชิ้นงานต้นแบบของเขตพื้นที่การศึกษา และชิ้นงานต้นแบบระดับจังหวัด

ลักษณะที่สาม เป็นการนำเอาหลักสูตรการจัดการความรู้ที่โครงการวิจัย edkm ออกแบบไว้ไปฝึกอบรม สุพัตรา ปราณี (2550) ได้ประเมินผลการฝึกอบรมการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเครือข่าย 13 โรง ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีผู้เข้าอบรมจำนวน 35 คน การประเมินผลใช้รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมของ Kirkpatrick ผลการประเมินพบว่า **ด้านแรก** เรื่องการเรียนรู้ ผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับเกณฑ์ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ตามชิ้นงาน 91 % **ด้านที่สอง** ผลการประเมินปฏิกิริยา พบว่าผลการประเมินมีคุณภาพตามเกณฑ์ประเมินปฏิกิริยา 88 % **ด้านที่สาม** ผลการประเมินพฤติกรรม พบว่าหลังการฝึกอบรมไป 6 สัปดาห์ มีผู้เข้าอบรมเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก 46 % และมีสถานศึกษาเครือข่าย 12 แห่ง เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของตน และ**ด้านที่สี่** ผลการประเมินผลลัพธ์รวม หลังจากฝึกอบรมไป 1 ภาคเรียน พบว่า มีสถานศึกษา 8 แห่ง คิดเป็น 53% ดำเนินการจัดการความรู้จนครบวงจร

ลักษณะที่สี่ เป็นการศึกษาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในองค์กรที่เป็นแบบปฏิบัติเป็นเลิศของโครงการวิจัย edkm ด้วยการใช่วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อค้นหาวิธีการขับเคลื่อนความรู้ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติจนประสบความสำเร็จสำหรับนำไปใช้ในระยะเวลาขยายผลโครงการ (กัญชรี คำชาย, 2551)

2. การถอดบทเรียน

จากกรณีศึกษา เยี่ยมเยือนโครงการวิจัย edkm ในระยะเวลา 2 ปีครึ่งของการทำโครงการ ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและขยายผลเห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เพราะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล มีลักษณะไหลตัวตลอดและมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย หากต้องการรักษาการจัดการความรู้ให้คงอยู่ในองค์กรและขยายผลต่อไปยังเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง น่าจะได้มีการถอดความรู้ที่ผ่านการปฏิบัติมาแล้ว เพื่อนำไปใช้ซ้ำหรือต่อยอด ทั้งนี้จะทำได้เร็วขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดที่ป้องกันได้ และไม่ทำผิดพลาดทางหนึ่งในการแก้ปัญหา คือการเลือกใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า การถอดบทเรียน (lesson learned: LL)

2.1 ความหมายและประโยชน์

การถอดบทเรียน เป็นการดึงความรู้ปฏิบัติมาประเมินทั้งในแง่ความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเมื่อมีการนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ซ้ำจะส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงต่อการทำงานขององค์กร Sharif et al (2005) ได้ศึกษาการนำการถอดบทเรียนไปใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบการถอดบทเรียนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถนำบทเรียนกลับมาใช้ได้ง่ายและเร็ว ผลการศึกษาพบว่า ระบบการถอดบทเรียนที่สร้างขึ้นสามารถใช้เก็บรักษาความรู้ของพนักงานในองค์กร ถ่ายโยงความรู้ของบุคคลไปเป็นความรู้ขององค์กร ป้องกันการลืมความรู้ปฏิบัติ

ที่เกิดขึ้นภายในบริบทขององค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง เนื่องจากสามารถต่อยอดการทำงานจากบทเรียนที่ถอดไว้ ส่วน Rostis (2007) ศึกษาประสิทธิภาพของการถอดบทเรียนเพื่อจัดการกับหน่วยงานที่รับผิดชอบภาวะฉุกเฉินจากภัยพิบัติในประเทศแคนาดา หลังมีเหตุการณ์ฉุกเฉินทุกครั้ง จะมีการประชุมและสนทนาเพื่อรวบรวมและกลั่นกรองประสบการณ์ที่ได้รับในระหว่างเกิดภัยพิบัติ โดยเฉพาะความสำเร็จและความผิดพลาดที่มองข้ามในฐานะที่เป็นบทเรียน ผลการศึกษาพบว่า บทเรียนเหล่านี้กระตุ้นองค์กรให้เปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความผิดพลาดเหล่านี้จะไม่เกิดซ้ำ และใช้สิ่งที่ทำได้สำเร็จเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์การทำงาน

2.2 ขั้นตอนและรูปแบบ

สำหรับขั้นตอนของการถอดบทเรียนนั้น Weber et al (2001) เสนอว่า กระบวนการถอดบทเรียนจำแนกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ รวบรวม ทวนสอบ จัดเก็บ เผยแพร่ และนำไปใช้ซ้ำ แต่จากการทบทวนงานวิจัยเรื่องการถอดบทเรียนในประเทศไทย พบเพียงขั้นของการรวบรวม ทวนสอบ จัดเก็บ และเผยแพร่ ตัวอย่างเช่น สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี (2551) ถอดบทเรียนโครงการพัฒนาภาคีเครือข่าย ซึ่งเป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการ ดำเนินการหลังสิ้นสุดโครงการทันที โดยได้จัดเก็บบทเรียนไว้ในรูปของบันทึกบทเรียนและเผยแพร่ด้วยเอกสาร ส่วนล้วนก็ แซ่เอ็ง (2553) ถอดบทเรียนเรื่องการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก โดยกรอบของการถอดบทเรียน คือกระบวนการธุรกิจของผู้วิจัย และบันทึกไว้ในรูปเอกสาร ใช้เผยแพร่ให้หุ้นส่วนธุรกิจรับทราบเพื่อการขยายสาขาใหม่

โดยทั่วไปการถอดบทเรียนมี 2 รูปแบบ *รูปแบบแรก* เป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุด (รัตนา ดวงแก้ว, 2551) เช่น อัจฉรา อ่วมเครือ และ ปลายมาศ ขุนภักดี (2550) ศึกษาวิจัยเพื่อถอดบทเรียนการพัฒนานวัตกรรมบริการสุขภาพปฐมภูมิ โครงการโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ตำบลท้ายหาด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม โดยเป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการ เช่นเดียวกับงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี (2551) และงานของสำนักฯ แซ่อึ้ง (2553) *รูปแบบที่สอง* เป็นการถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น ที่เน้นเฉพาะกิจกรรมสำคัญของโครงการ และสามารถนำผลการถอดบทเรียนจากกิจกรรมนั้น ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จในอนาคต ดังเช่นการถอดบทเรียนของ Rostis (2007) ข้างต้น และผู้ถอดบทเรียนใช้เป็นรูปแบบการถอดบทเรียนในครั้งนี้

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียนมีหลายชนิด ธีรวัลย์ ศิวารัตน์ และคณะ (2548) สามารถถอดบทเรียนการทำเสื้อจันทบูร ชุมชนบางสระเก้า โดยการสังเกต สัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการเล่าเรื่อง อรุณรุ่ง บุญชนันตพงศ์ และคณะ (2548) ถอดบทเรียนการทำเครื่องปั้นดินเผา ชุมชนเกาะเกร็ด ด้วยการบอกเล่า รัตนา แสงสว่าง (2548) ถอดบทเรียนหัตถกรรมของภาคอีสาน ตอนบน ด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สุดารัตน์ ภัทรดุลย์พิทักษ์ และคณะ (2549) ถอดบทเรียนภูมิปัญญาท้องถิ่นผ้าฝ้ายย้อมสีเปลือกไม้ ด้วยการสนทนากลุ่มย่อย ลักษณะพร โรจน์พิทักษ์กุล (2549) ถอดบทเรียนการพัฒนา

รูปแบบการอนุรักษ์และส่งเสริมผลผลิตจากตาล โตนด ด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสุวรรณ เงินกล้า และคณะ (2553) ถอดบทเรียน โครงการประสานพลังปัญญาเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่นกัน

สำหรับเครื่องมือที่ผู้ถอดบทเรียนใช้ในการถอดบทเรียนครั้งนี้ คือ การเก็บเกี่ยวความรู้ ทั้งนี้เพราะการเก็บเกี่ยวความรู้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการดึงประสบการณ์ของผู้รู้ที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วหลายวงรอบ จนถึงขั้นมองเห็นทั้งข้อดีและข้อบกพร่องของการปฏิบัติ แล้วนำกลับมาเป็นบทเรียนขององค์กรในการทำงานรอบต่อไปหรือโครงการต่อไป

การเก็บเกี่ยวความรู้เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ เป็นลิขสิทธิ์คำของบริษัท Knowledge Harvesting ที่จัดไว้ เมื่อ ค.ศ. 1996 (Powers, 2009) โดยให้ความหมายว่า การเก็บเกี่ยวความรู้ หมายถึง กระบวนการของการดึงหรือถอดความรู้ฝังลึกจากผู้รู้หรือเจ้าของความรู้ เพื่อให้ออกมาเป็นชุดความรู้ที่สามารถใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ โดยที่ความรู้ฝังลึกดังกล่าวเป็นความรู้ที่ถึงขั้นสูงงอม โดยผ่านการบ่มจากประสบการณ์ปฏิบัติของผู้รู้ในองค์กรนั้นๆ

Eisenhart (2001) อธิบายว่าเป้าหมายสูงสุดของการเก็บเกี่ยวความรู้เป็นไปเพื่อจับกระบวนการตัดสินใจในการทำงานของแต่ละบุคคลที่ถือว่าเป็นผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ จนกระทั่งชัดเจนและกระจ่างพอที่คนอื่นจะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในกรณีที่ต้องการจะทำเรื่องนั้นซ้ำและให้ได้ผลดีเหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม สำหรับสาเหตุที่ต้องใช้การเก็บเกี่ยวความรู้จากผู้รู้ นั้น เป็นเพราะความรู้ของผู้รู้เกิดจากประสบการณ์ปฏิบัติ เป็นความรู้ฝังลึกที่

เจ้าตัวไม่สามารถบอกออกมาได้หมด แต่ได้ใช้ความรู้นี้เป็นธรรมชาติ หรือเป็นอัตโนมัติ หากต้องการจะให้ความรู้ของผู้รู้ปรากฏออกมาชัดเจน จำเป็นต้องมีบุคคลอื่นดึงหรือถอดอย่างเป็นระบบ ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยแก้ปัญหาเรื่องสมองไหล และเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้คว้าจับความรู้สำคัญ ก่อนที่จะหายไปจากองค์กรพร้อมกับเจ้าของความรู้

ในกระบวนการเก็บเกี่ยวความรู้ มีการดำเนินการเป็น 8 ขั้นตอน (Knowledge harvesting, 2005. www.research-matters.net.) ดังนี้ (1) หาจุดเน้น หมายถึง กำหนดลงไปให้แน่ชัดว่าต้องการความรู้อะไรจากผู้รู้ (2) ค้นหาผู้รู้ หมายถึงเสาะหาว่าผู้รู้นั้นเป็นใคร (3) ถอดความรู้ หมายถึง การดำเนินการให้ผู้รู้บอกกล่าวความรู้ฝังลึกของตนเองออกมา อาจด้วยวิธีการพูดคุย สัมภาษณ์ หรืออื่นๆ ประกอบกัน (4) จัดเรียงเรียง หมายถึงการรวบรวมและเรียงเรียงความรู้ที่ได้จากผู้รู้ (5) จัดเก็บ หมายถึงการเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการนำกลับไปใช้งาน (6) แบ่งปัน หมายถึงการนำเอาความรู้ไปเผยแพร่ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นที่สนใจรับทราบและเข้ามาแลกเปลี่ยน (7) ประยุกต์ หมายถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกนำไปใช้ในการทำงาน เปิดรับข้อมูลป้อนกลับ และปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ (8) การประเมินและปรับให้ดีขึ้น หมายถึงการติดตามผลการประยุกต์และอาศัยผลการป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

โดยขั้นตอนทั้งหมดนี้ Stemke et al (2008) ได้นำไปใช้ใน ขั้นตอนการวิจัยเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในบริษัท Chevron ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่อาวุโสของ

บริษัทที่กำลังจะเกษียณ และจำเป็นต้องจ้างพนักงานใหม่หรือเลื่อนเจ้าหน้าที่ระดับล่างเข้ามาแทนที่ ด้วยเหตุนี้จึงจัดให้มีกระบวนการเก็บเกี่ยวความรู้จากผู้กำลังจะเกษียณตามขั้นตอนทั้ง 8 ขั้น โดยวิธีที่ใช้เก็บเกี่ยว คือการสัมภาษณ์ พร้อมการบันทึกภาพและเสียง ประเภทของความรู้ที่เก็บเกี่ยว จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ (1) ความรู้เรื่องบริบทงาน สิ่งที่เกี่ยวข้องได้ คือ ความรู้ว่าต้องทำอะไร เมื่อใด และทำไม (2) ความรู้เรื่องสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนงาน สิ่งที่เกี่ยวข้องได้ คือ ความรู้ว่าจะใช้สารสนเทศใด จากแหล่งใด (3) ความรู้เรื่องกระบวนการปฏิบัติงาน สิ่งที่เกี่ยวข้องได้ คือ วิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการที่รับผิดชอบทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์เสี่ยง และ (4) ความรู้เรื่องปทัสถานสังคม สิ่งที่เกี่ยวข้องได้ คือความรู้เรื่องวิธีการทำงานร่วมกับบุคคลในบริษัท ความรู้ทั้งหมดได้จัดเก็บไว้เป็นกรณีศึกษาทางธุรกิจของบริษัท

3. เครือข่ายสังคมและประเด็นการถอดบทเรียนเครือข่ายสังคม

สืบเนื่องจากการดำเนินงานโครงการวิจัย edkm และจากการนิเทศติดตามและประเมินผลโครงการ เครื่องมือหนึ่งพบว่าทำให้การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว คือการมีเครือข่ายสังคม (social network) โดยในการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม ได้มีการกำหนดประเด็นของการถอดบทเรียนดังนี้

3.1 ความหมาย

ในการจัดการความรู้ถือว่าเครือข่ายสังคมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการถ่ายโยงความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากในทุกองค์กรจะมีการไหล

ของความรู้ผ่านช่องทางที่เป็นบุคคล และบุคคลจะสร้างความโยงโยทางสังคมกับคนที่รู้จัก ด้วยเหตุนี้การถ่ายโยงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ก็จะเกิดขึ้นเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่รู้จักคุ้นเคยหรือไว้ใจกันในระดับหนึ่งเท่านั้น ผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในเครือข่ายสังคมถือว่าเป็นทุนทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่องค์กร (Anklam, 2003) ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของการสร้างเครือข่ายสังคม การทบทวนวรรณกรรมในตอนที่สองจึงขอนำเสนอความหมาย ความสำคัญ และประเภทของเครือข่ายสังคม ดังนี้

คำว่า“เครือข่าย (networks)”สามารถตีความว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย โดยหน่วยอาจเป็น ได้ทั้งปัจเจกบุคคล กลุ่มขนาดเล็ก องค์กร หรือแม้แตรัฐ ทุกกรณีของการศึกษาเครือข่ายมิได้เน้นไปยั้งการบรรยายและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยเท่านั้น แต่มุ่งไปยั้งการทำความเข้าใจเครือข่ายโดยรวม และเรียกว่าเครือข่ายสังคม

Kaduchin (2004) ให้ความหมายว่า เครือข่ายสังคมเป็นชุดของความสัมพันธ์หนึ่งชุด เครือข่าย 1 เครือข่ายประกอบด้วยชุดของหน่วย ซึ่งในทางคณิตศาสตร์เรียกว่า nodes หรือ Wasserman and Faust (1994) เรียกว่า actors ในการเลือกมีความสัมพันธ์กันนั้น หน่วยที่ถูกเลือก เรียกว่า alters ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่างๆ เชื่อมโยงกันด้วยเส้น (ties) ซึ่งเส้นจะเป็นการแสดงถึงการไหลของสารสนเทศจากหน่วยหนึ่งไปยั้งอีกหน่วยหนึ่ง หรือสารสนเทศของต่างฝ่ายต่างไหลเข้าหากันในเครือข่ายสังคมของมนุษย์ Anklam (2003) เสนอว่า หน่วย คือตัวบุคคล และเส้นโยง หมายถึงความสัมพันธ์ที่

ปรากฏขึ้น ความสัมพันธ์อาจเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร การแก้ปัญหา การแนะนำ ส่วนการตัดสินใจหรือมิติอื่นๆ ขึ้นอยู่กับสมาชิกในหน่วยสังคมนั้น เลือกลงสื่อสารกันและกัน (Wellman & Berkowitz, 1988: 4)

ในประเทศไทย นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยเครือข่ายสังคมได้ให้ความหมายของ “เครือข่ายสังคม” ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกๆ ด้านที่แสดงออก โดยการมีพฤติกรรมสังคมแบบต่างๆ เป็นสายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่นๆ หลายคน (เบญญา ยอดดำเนิน-แอดดิกซ์, 2533 อ้างถึงใน พิมพัทธ์ ปรินดาสวัสดิ์ และวาทีณี บุญชลักขมี, 2550: 1) ที่สมัครใจสื่อสารสัมพันธ์กันและดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันโดยยังคงความเป็นอิสระ (เสรี พงศ์พิศ, 2546) เป็นเส้นทางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผู้คนในการปรับตัวเข้าสู่ระบบที่ทำงานเป็นการอยู่ร่วมกันเพื่ออยู่รอดซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิด ความเชื่อ และการมีวัฒนธรรมร่วม โดยผ่านสถาบันตนเองในรูปแบบการเกาะกลุ่มเพื่อคอยช่วยเหลือกันและกันในการแก้ไขบนเงื่อนไขทางธรรมชาติที่ต้องดำรงอยู่ร่วมกัน (นิพนธ์ ทิพย์ศรีนิมิต, 2548: 62) โดยมีรูปแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางสังคม (อัจฉรา ปุราคม, 2550)

สำหรับการจำแนกประเภทของเครือข่ายสังคม มีมุมมองมาจากหลายด้าน ดังนี้

ด้านแรก มาจากการวิจัยทางด้านการจัดการความรู้ Swan et al (1999) ได้จำแนกตามกระแสการวิจัยทางการจัดการความรู้ พบว่า สามารถ

แบ่งเครือข่ายสังคมได้เป็น 2 ประเภทย่อย *ประเภทแรก* เป็นเครือข่ายสังคมเสมือนที่เน้นเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT focused) และ *ประเภทที่สอง* เป็นเครือข่ายสังคมจริงของบุคคล (Human focused)

ด้านที่สอง เป็นการมองความเชื่อมโยงของเครือข่าย จำแนกได้เป็น 3 ประเภทย่อย *ประเภทแรกคือ Ego-centric* หมายถึงเครือข่ายที่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยเดียว หน่วยต่อหน่วย และถูกพิจารณาว่าเป็นเครือข่ายเนื่องจากต้องมีการไหลของสารสนเทศระหว่างหน่วยทั้ง 2 นั้น หากไม่เป็นเช่นนั้นก็จะวิเคราะห์เครือข่ายไม่ได้ และเป็นไปได้ที่หน่วยเพียงหน่วยเดียวจะเชื่อมโยงกับหน่วยจำนวนมาก ซึ่งเป็นเช่นนี้ก็จะเรียกได้ว่าหน่วยนั้นมีเครือข่ายสังคมใหญ่ *ประเภทที่สองคือ Socio-centric* หมายถึงเครือข่ายที่อยู่ในระบบสังคมหนึ่ง หรือที่ใช้คำว่า อยู่ในกล่อง (in a box) เพราะมีการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยในกลุ่มสังคมที่มีขอบเขตระดับหนึ่ง เช่น ในชั้นเรียนหรือในองค์กร ถือเป็นเครือข่ายสังคมในระบบปิด และเป็นเครือข่ายที่ใช้กันมากในการวิจัยเครือข่ายสังคม และ *ประเภทที่สามคือ Open-system* เป็นเครือข่ายที่ไม่จำเป็นต้องระบุขอบเขต เป็นการศึกษาปรากฏการณ์สังคมในระบบกว้าง เช่น เครือข่ายการก่อการร้ายหรือเครือข่ายปัญญาชนโลก เป็นต้น แม้จะเป็นเครือข่ายที่น่าสนใจที่สุด แต่ก็ศึกษาได้ยากที่สุดเช่นกัน (Kaduchin, 2004)

ด้านที่สาม มองแบบการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของหน่วย ในมุมมองด้านนี้ Chan & Liebowitz (2006) ได้จำแนกเครือข่ายสังคมออกเป็น 2 ประเภทย่อย *ประเภทแรก* เป็นเครือข่ายสังคมที่เป็นทางการ หมายถึง การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยตามสายงาน โครงสร้างองค์กร ซึ่งการไหล

ของสารสนเทศจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการสั่งการ ผลการศึกษาพบว่าการไหลของสารสนเทศตามเครือข่ายสังคมประเภทแรกนี้ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ฝังลึกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนประเภทที่สอง เป็นเครือข่ายสังคมแบบไม่เป็นทางการ หมายถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของความสนิทและความคุ้นเคย ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวก เช่น ชอบ ไว้ใจ หรือทางลบ เช่น เกลียด ไม่ไว้ใจ ซึ่งความสัมพันธ์ประเภทหลังนี้ได้รับความสนใจจากนักบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่ง ผลการศึกษาพบว่า งานสำคัญจำนวนมากบรรลุผลสำเร็จเพราะเครือข่ายสังคมประเภทหลัง ยิ่งไปกว่านั้นยังพบอีกว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมาวิเคราะห์ และนำเอาประโยชน์จากเครือข่ายสังคมแบบไม่เป็นทางการมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

Cross & Prusak, 2002; Knoke & Yang, 2008 ศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ต่างประเภทกันก่อให้เกิดเครือข่ายที่แตกต่างกัน แม้จะศึกษาพฤติกรรมนั้นในสมาชิกสังคมกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น แบบของมิตรภาพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะมีรูปแบบโครงสร้างต่างกันออกไป แล้วแต่การตั้งคำถามถึงความสัมพันธ์ และยังพบอีกว่าเครือข่ายสังคมจะปรากฏขึ้นแม้ว่าสมาชิกจะไม่ได้สัมพันธ์กันโดยตรงทุกคน และโครงสร้างอาจปรากฏขึ้นแบบสุดขั้วคือสมาชิกอยู่ในโครงสร้างแบบไม่สัมพันธ์กันเลย หรือสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นแบบทุกคนเชื่อมโยงกัน แต่โดยรูปแบบปรกติแล้ว เครือข่ายสังคมจะปรากฏขึ้นในลักษณะที่หน่วยบางหน่วยจะสัมพันธ์กับหน่วยอื่นๆ มากกว่า เมื่อเทียบกับหน่วยที่เหลือ

3.2 วัตถุประสงค์ของการมีเครือข่ายสังคม

เหตุที่มีการศึกษาเครือข่ายสังคมกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะมีข้อมูลยืนยันว่าการมีเครือข่ายสังคมจะช่วยเร่งการไหลของสารสนเทศและความรู้ระหว่างแผนก ฝ่าย หรือเขตแดนต่างๆ ข้ามสายงาน และระบุได้ถึงความคิดและอิทธิพลของผู้นำ แคนนำ และปัญหาคอขวด รวมทั้งกำหนดโอกาสที่จะเพิ่มพูนการไหลของความรู้ที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกสูงสุดต่อองค์กร นอกไปจากนั้นประโยชน์ของการวิเคราะห์เครือข่ายสังคมจะช่วยให้องค์กรเก็บรักษาคนที่มีความสำคัญสูงในการจัดการความรู้ขององค์กรและสินทรัพย์ความรู้ที่มีค่า รวมถึงช่วยเพิ่มนวัตกรรม ผลผลิต และความรับผิดชอบ และตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานแบบเดิมเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และมองเห็นความท้าทายในการปรับปรุงแบบการทำงานใหม่ อาจโดยการปรับโครงสร้าง การควมรวม หรือการค้นหาสิ่งใหม่ (Anklam, 2003) นอกจากนี้หากมองในฐานะเครื่องมือการจัดการความรู้ เครือข่ายสังคมจะเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้ขององค์กร ถ่ายโยงและรักษาความรู้ฝังลึกขององค์กร พัฒนาศักยภาพหลักขององค์กร เช่น พัฒนาภาวะผู้นำ สร้างโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารโดยเฉพาะปัญหาคอขวด ระบุและสนับสนุนชุมชนผู้ปฏิบัติ ประสานเครือข่ายความรู้ให้เข้ากันได้ และรักษาความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน (Müller-Prothmann, 2007)

3.3 วิธีการสร้างเครือข่ายสังคม

Marriott & Goyder (2009) ติดตามและประเมินการทำงานของภาคีเครือข่ายการศึกษา เสนอว่า ในองค์กรการศึกษาเมื่อจะสร้างเครือข่ายกับภาคีเครือข่าย วิธีการสร้างเครือข่ายได้เริ่มจาก (1) ทำความคาดหวังให้ตรงกัน (2) ทำข้อตกลงสำคัญร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกันในเรื่องความรับผิดชอบ (3) นำเครือข่ายที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมประชุมหรือร่วมทำกิจกรรมเบื้องต้น และ (4) ทำข้อตกลงที่จะเป็นเครือข่ายในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

WHO (2003) เสนอการสร้างเครือข่ายว่าควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ (1) สร้างช่องทางการสื่อสาร (2) กำหนดโครงสร้างและการบริหารงานแบบเครือข่าย (3) ตรวจสอบทักษะและสมรรถนะที่มีอยู่และที่ต้องการ (4) วางแผนฝึกอบรมหรือประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ (5) จัดกิจกรรมร่วมสม่ำเสมอ (6) ติดตามผลทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ (7) สร้างพันธะสัญญาระยะยาวเรื่องการสนับสนุนทางการเงินจากผู้บริจาคหรือผู้สนับสนุน

เช่นเดียวกัน กุญชรী คำชาย (2553) ได้ถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายของโรงเรียนที่ได้รางวัลโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร ซึ่งพบว่า ในภาคปฏิบัตินั้น โรงเรียนได้สร้างเครือข่ายตามขั้นตอนดังนี้ (1) สำรวจเครือข่าย เพื่อพิจารณาว่าจะมีองค์กรใดบ้างที่มีศักยภาพที่จะทำงานร่วมกับเราเพื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจากพันธกิจและขอบข่ายงานขององค์กรเหล่านั้นที่จะมาช่วยเติมเต็มงานของสถานศึกษา ขณะเดียวกันก็มองหาวิธีการทำงานร่วมกัน อภิปรายถึงเวลา บทบาท แผนงาน

รวมถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับจากการทำงาน (2) ทำความตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าต่อไปนี้จะเริ่มทำงานด้วยกันในรูปแบบเครือข่าย (3) หาวิธีการบริหารจัดการในการนำข้อตกลงร่วมและแผนปฏิบัติการไปทำให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยแกนนำจากทุกองค์กรมาประสานกัน (4) ทบทวนงานและบทบาทของภาคีเครือข่ายด้วยรูปแบบต่างๆ จะทำให้ได้ข้อมูลเป็นฐานสำหรับการพิจารณาว่างานก้าวหน้าไปอย่างไร เครือข่ายได้ทำตามบทบาทหรือไม่ และมีความขัดแย้งหรือไม่ลงตัวระหว่างประโยชน์ของทุกฝ่ายหรือไม่ (5) ปรับแก้วิธีการทำงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและหาวิธีทำให้ดีกว่าเดิม ทั้งนี้ขั้นตอนตั้งแต่ข้อ (3)–(5) เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอจนกว่าจะจบโครงการ

3.4 ลักษณะของแกนนำเครือข่าย

ในแต่ละเครือข่ายจะมีบุคคลศูนย์กลางที่เรียกว่า node ของเครือข่าย ซึ่งอาจเกิดจากการแต่งตั้ง และเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ บุคคลเหล่านี้จะเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร Sobahle (2005) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ มีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การชักจูง การขอการสนับสนุนทางสังคม ทักษะสังคม และมีความรู้พอสมควรในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ

Cheung et al (2007) ได้ศึกษาลักษณะของความเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง 10 คน จากองค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่และขนาดกลาง 10 แห่ง ที่กำลังนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และแบบบันทึกการประชุมการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ตัวนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีลักษณะ 10 ข้อคือ (1) มีวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย รักที่จะแก้ปัญหาหรือปรับปรุง มองหาปัญหาหากเหง้าได้ และมองเห็นโอกาสที่จะแก้ไขไปในทิศทางและวิสัยทัศน์หลักขององค์กร (2) การอุทิศตน พุ่มเทีให้กับการริเริ่มสอนโดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ไม่รอให้เหตุการณ์เกิด ไม่ปล่อยให้อุปสรรคเล็กน้อยมาหยุดยั้ง และทำตนให้คนอื่นไว้ใจว่าพึ่งได้ (3) มีความเชื่อมั่นตัดสินใจได้ แข็งความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ได้หากจำเป็น หากการสนับสนุนจากผู้อื่นได้ และกล้าเสี่ยงในเวลาที่ทำเป็น (4) ความเป็นปรนัยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ พัฒนาแผนปฏิบัติการที่สามารถทำได้สำเร็จ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง สร้างความสมดุลระหว่างงานและการเมืองในองค์กรได้ (5) มีความอดทน ไม่คาดหวังให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทันที (6) มีสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร (7) สร้างสิ่งจูงใจเชิงบวกในการปฏิบัติให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (8) กระจายอำนาจรับฟังผู้มีส่วนได้เสีย พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในผู้ปฏิบัติการหลักๆ (9) สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและให้รางวัลผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (10) ความสมจริง กำหนดความคาดหวังที่

สมจริงมีฐานอยู่บนสภาพจริงขององค์กร สามารถมองเห็นข้อจำกัดที่มีอยู่ในตนเอง ทีมงาน และสภาพแวดล้อม

3.5 เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ

ในส่วนของเคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายนั้น Samans (2005) เสนอไว้ในรายงานของ World Economic Forum ว่าเคล็ดลับที่สำคัญของความสำเร็จในการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย (1) การสื่อสารที่เปิดใจและเปิดเผยเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (2) การบอกรับทราบและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการทำงาน (3) การอุทิศตนให้กับการทำงานตามพันธกิจ (4) การนำเอากฎ กติกาและข้อตกลงร่วมไปปรับใช้ (5) การยอมรับและนำความแตกต่างระหว่างองค์กรเครือข่ายเข้ามาใช้ในการทำงาน (6) การมุ่งเน้นไปยังผลประโยชน์ โดยทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงประโยชน์เฉพาะองค์กรและผลประโยชน์ร่วมกัน (7) ทำความเข้าใจความต้องการของเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของเครือข่าย แทนที่จะอยู่อย่างเป็นอิสระต่อกัน

Leiderman et al (2006) เสนอว่าเคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืน ประกอบด้วย (1) มีเป้าหมายร่วม (2) แบ่งปันทรัพยากร รางวัล และความเสีย (3) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน (4) ยอมรับความชำนาญการของกันและกัน (5) ได้รับผลประโยชน์ที่ลงตัว (6) มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน และ (7) สมาชิกจากทุกเครือข่ายต้องอุทิศตนเพื่อทำงานตามความชำนาญการของตนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

ยิ่งไปกว่านั้น มีงานวิจัยที่พบว่า เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จที่ได้รับการประเมินว่ามีความสำคัญสูงสุด คือ ความไว้วางใจกันระหว่างกลุ่มคนและหรือระหว่างองค์กรเครือข่าย (Knowledge harvesting, www.nationalserviceresources.org)

3.6 ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม

สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในเครือข่าย คือการลดลงของความสัมพันธ์ ทำให้เครือข่ายผูกพันกันอย่างหลวมๆ และหลุดไปได้

Samans (2005) ได้เสนอบทเรียนเครือข่ายไว้ในรายงานของ World Economic Forum ว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคของเครือข่าย ได้แก่ (1) การขาดความไว้วางใจกัน และขาดความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและภาระงานที่ต้องปฏิบัติ (2) การมีวัฒนธรรมการทำงานที่ขัดกัน จนเกิดกระทบกระทั่งกัน และไม่หาทางแก้ไข (3) การมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน (4) ขาดความชัดเจนในการสื่อสาร (5) ขาดทักษะ ความชำนาญการ และสมรรถนะที่องค์กรอื่นๆ ต้องการ และ (6) บริบทในการทำงานมีความไม่เป็นมิตร

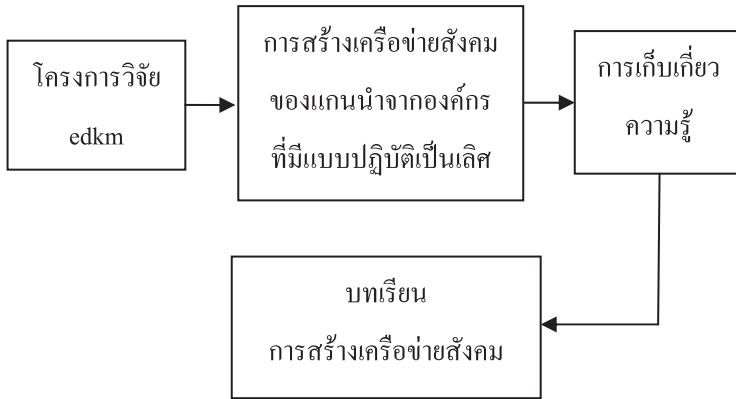
กฤษริ คำชาย (2553) ได้รับฟังความคิดเห็นเรื่องการทำงานของเครือข่ายของโรงเรียนที่ได้รับรางวัล โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร พบว่า โอกาสที่เครือข่ายจะหลุดไปได้นั้นเนื่องมาจาก (1) องค์กรเจ้าภาพไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเจ้าภาพ ปล่อยความรับผิดชอบส่วนใหญ่ให้แก่เครือข่าย (2) การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทุกฝ่ายนึกถึงแต่เรื่องงบประมาณก่อนเรื่องงาน (3) การทำกิจกรรมของแต่ละฝ่ายเชื่อมโยงกันไม่ได้ (4) ขาดการ

ดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง ทั้งช่วงเวลาไวนานจนทำให้หมดความกระตือรือร้น (5) งานที่ทำไปผิดทิศทางและไม่ปรับแก้ให้ทัน่วงที และ (6) องค์กรเจ้าภาพไม่แสดงความต้องการที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จของเครือข่าย

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ ต้องการในการถอดบทเรียน พบว่า ประเด็นแรก วิธีการสร้างเครือข่าย จะมี ลำดับขั้นตอนที่เห็นตรงกันระหว่างนักวิชาการ ได้แก่ การทำข้อตกลง การ สร้างช่องทางการสื่อสาร การหาวิธีบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมร่วมและ การประเมิน ติดตามผล ประเด็นที่สอง ลักษณะของแกนนำเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และความ น่าเชื่อถือ ประเด็นที่สาม เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ ที่สำคัญ ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การให้ทักษะและความชำนาญการที่อีกฝ่าย ต้องการ การได้ผลประโยชน์ที่ลงตัว และการไว้ใจกัน และประเด็น สุดท้าย ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม ที่สำคัญได้แก่ การไม่ไว้ใจ กัน ขาดการสื่อสาร จัดกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ การไม่มีหรือไม่เรียนรู้ความ ชำนาญการของเครือข่าย และการมีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้ากันไม่ได้

4. กรอบความคิดในการศึกษา

จากการประมวลข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมาจัดเป็นกรอบ ความคิดในการศึกษาการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม ดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 กรอบความคิดการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม

ในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มจากโครงการวิจัย edkm นำนวัตกรรมการจัดการความรู้ลงไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรการศึกษาคณะวิจัยได้ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อนำความรู้มาขยายผลในการจัดการความรู้ระยะต่อไป คณะวิจัยพบว่ามีองค์กรการศึกษาที่ถูกจัดระดับว่าเป็นองค์กรที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการรักษาและขยายผลการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือสำคัญที่พบ คือการสร้างเครือข่ายสังคมทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ถอดบทเรียนจากแกนนำขององค์กรในการสร้างเครือข่ายสังคม ด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้ที่เรียกว่า การเก็บเกี่ยวความรู้ บทเรียนที่ถอดเป็นบทเรียนเฉพาะประเด็น ได้แก่ (1) ความหมาย (2) วัตถุประสงค์ (3) วิธีการสร้างเครือข่าย (4) ลักษณะของแกนนำเครือข่าย (5) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ (6) ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่าย

บทที่ 3 วิธีการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคมของผู้รู้ มีรายละเอียดของวิธีการศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้บทเรียน

กลุ่มผู้ให้บทเรียน คือกลุ่มแกนนำที่เป็นทางการ ได้แก่ ศิษยานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งเลือกจากแกนนำ 2 กลุ่ม จากองค์กรการศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่ยังคงมีการจัดการความรู้ อยู่หลังสิ้นสุดโครงการวิจัย edkm ไปแล้ว 2 ปี จำนวน 9 องค์กร โดยที่ องค์กรการศึกษาและสถานศึกษาดังกล่าวได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และคณะวิจัย ให้เป็นแบบปฏิบัติ ที่ดีเลิศในการคงไว้และขยายผลการจัดการความรู้ รวมแกนนำทั้งสิ้น 9 คน ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 องค์กรและบุคคลผู้ให้บทเรียน

ลำดับ	องค์กรการศึกษา/สถานศึกษา	บุคคล
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แม่ฮ่องสอน เขต 1 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	นางศศิปริดา ศิริपालกะ ศิษยานิเทศก์

ลำดับ	องค์กรการศึกษา/สถานศึกษา	บุคคล
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลพบุรี เขต 1 จังหวัดลพบุรี	นางนิตยา ทับพุ่ม ศึกษานิเทศก์
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 จังหวัดสกลนคร	นางสาวสัมฤทธิ์ สายสอน ศึกษานิเทศก์
4	โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) จังหวัดนครราชสีมา	นายศักดิ์เดช กองสูงเนิน ผู้อำนวยการ
5	โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม จังหวัดฉะเชิงเทรา	นายชนวัฒน์ เกตุงาม ผู้อำนวยการ
6	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี	นางประภาศรี อูยยามจิติ ผู้อำนวยการ
7	โรงเรียนโนนสังวิทยาการ จังหวัดหนองบัวลำภู	นายสุเมธ ปานะถึก ผู้อำนวยการ
8	โรงเรียนอนุบาลปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	นางดาวรัตน์ กิตินิรันดร์กุล ครูปฏิบัติการ
9	โรงเรียนบ้านแค จังหวัดสงขลา	นางหยาดอรุณ หมั่นหม ครูปฏิบัติการ

2. เครื่องมือในการถอดบทเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียน ได้แก่ การเก็บเกี่ยวความรู้สาเหตุที่ใช้เครื่องมือชนิดนี้ เนื่องจากเมื่อโครงการวิจัยสิ้นสุดลงแล้ว พบว่า มีแกนนำอย่างเป็นทางการขององค์กรที่ยังคงขับเคลื่อนการจัดการความรู้และสร้างเครือข่ายขยายผลการใช้การจัดการความรู้ ซึ่งนับระยะเวลาจากที่เริ่มโครงการวิจัยจนถึงปัจจุบัน คือ 5 ปี มีวงจรการสร้างเครือข่ายหลายวงรอบจนประสบการณ์สูงงอมหรือตกผลึก เหมาะกับการถอดบทเรียนด้วยการเก็บเกี่ยวความรู้ โดยมีวิธีการย่อยที่ประกอบด้วยการสนทนาแบบไม่เป็นทางการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเวที

3. การเก็บรวบรวมบทเรียน

ในการเก็บเกี่ยวความรู้ ผู้ถอดบทเรียนเริ่มจาก (1) กำหนดประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียน โดยเริ่มจากการประชุมกับคณะวิจัยโครงการวิจัย edkm เพื่อกำหนดประเด็นในการถอดบทเรียน (2) ค้นหาผู้ให้บทเรียน เพื่อให้รู้ว่าเป็นประเด็นที่ต้องการบทเรียนนั้น ผู้รู้เรื่องนั้นเป็นใคร ซึ่งรายชื่อผู้รู้ดังกล่าวได้รับมาจากคณะวิจัยโครงการวิจัย edkm และผู้ประสานงานการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ สพฐ. ว่าเป็นแกนนำขององค์กรการศึกษาที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่เครือข่าย และได้เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรอื่น และยังรักษาการจัดการความรู้ไว้ได้จนถึงปัจจุบัน (3) ถอดบทเรียน ผู้ถอดบทเรียนนัดหมายแกนนำอย่างเป็นทางการ เริ่มต้นจากการพูดคุยเบื้องต้นทางโทรศัพท์ถึงบทเรียนที่ต้องการถอด และจัดเวทีถอดบทเรียน 3 ครั้ง ที่ภาคใต้ ภาคกลาง และ

ภาคเหนือ ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 นอกจากนั้นใช้การสนทนาและการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในบางประเด็นที่ต้องการ (4) จัดเรียบเรียงข้อมูลแต่ละครั้งให้เป็นบทเรียน และ (5) สังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากทุกเวทีเป็นเอกสาร

สำหรับการทวนสอบบทเรียน ผู้วิจัยได้นำบทเรียนทั้งหมดไปจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ทุกกลุ่มพร้อมกันในงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 2 “การจัดการความรู้สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ยั่งยืน” เมื่อวันที่ 22 – 23 เมษายน 2553 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพฯ

4. วิธีการวิเคราะห์บทเรียน

วิธีการวิเคราะห์บทเรียนกระทำด้วยการวิเคราะห์เรื่อง (narrative analysis) ตามประเด็นที่กำหนดไว้ ดังนี้ (1) ความหมายของเครือข่ายสังคม (2) ประโยชน์ของการมีเครือข่ายสังคม (3) กระบวนการสร้างเครือข่ายสังคม (4) ลักษณะของผู้ที่เป็นแกนนำในเครือข่าย (5) เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ และ (6) ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม

บทที่ 4 บทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคม ในโครงการวิจัย edkm

ผลการถอดบทเรียนการสร้างเครือข่ายสังคมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรการศึกษา บทเรียนภาคสนามจากโครงการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือโครงการวิจัย edkm จะได้นำเสนอความหมายของเครือข่าย วัตถุประสงค์ของเครือข่าย วิธีการสร้างเครือข่าย ลักษณะของแกนนำเครือข่าย เคล็ดลับความสำเร็จและข้อควรระวังของการสร้างเครือข่าย ดังรายละเอียด

1. ความหมายของเครือข่าย

เครือข่ายสังคม หมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยต่างๆ ทั้งที่เป็นคนกับคน หรือองค์กรกับองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วม โดยการเชื่อมโยงนั้นต้องแน่นหนา มีใจร่วมกันในการทำงานและอยู่บนพื้นฐานของการได้ทั้งคู่ ทั้งนี้คุณลักษณะทั้งหมดของเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับตัวคนแต่ละคนในเครือข่านั้น

2. วัตถุประสงค์ของการมีเครือข่าย

2.1 เพื่อช่วยผลักดันและขับเคลื่อนงานที่ต้องทำร่วมกัน

2.2 เพื่อประสานพลังในการร่วมทำงาน กระจายงาน และขยายงาน

โดยเป็นตัวช่วยให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ไปสู่กว้างได้เร็ว

2.3 เพื่อการติดต่อประสานงานได้สะดวก รวดเร็วและคล่องตัว

2.4 เพื่อให้ได้แนวคิด ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งดีๆ ที่เป็นปัญญาปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำมาเก็บไว้ ใช้ซ้ำ หรือต่อยอดเมื่อทำงานในขั้นตอนใหม่หรือเรื่องใหม่ และตรงนี้จะกลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งภายหลังจะกลายมาเป็นความรู้ฝังลึกของตัวคนหรือองค์กร

3. วิธีการสร้างเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายสังคม หมายถึงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่แกนนำทั้ง 2 กลุ่มในโครงการวิจัย edkm ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สร้างเครือข่ายสังคมในโครงการ วิธีการสร้างเครือข่ายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือวิธีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร กับวิธีการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร

3.1 วิธีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

3.1.1 การสร้างการยอมรับจากผู้บริหาร

(1) สร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้บริหารด้วยการพูดคุย ประชุมกลุ่มเล็กหรือแจ้งให้ทราบด้วยบันทึกอย่างเป็นทางการ

(2) โน้มน้ำหรือชักชวนผู้บริหารให้เปิดโอกาสให้สร้างเครือข่าย โดยเริ่มจากกลุ่มผู้สนใจขนาดเล็ก

(3) ในกรณีที่มีปัญหาหรือเกิดเหตุขัดข้อง ให้ปรึกษาผู้บริหารเพื่อขอเสนอความเห็นในการแก้ไข ขอคำปรึกษาและขอความช่วยเหลือ ซึ่งการขอความช่วยเหลือตรงๆ ควรจะเป็นทางเลือกสุดท้าย

3.1.2 การกำหนดคน/กลุ่มคนที่ต้องการดึงให้เป็นเครือข่าย

(1) ศึกษาเรื่องที่ต้องการทำอย่างถี่ถ้วน เพื่อรู้ว่าเรารู้อะไร และไม่รู้อะไร

(2) เริ่มจากทุนเดิม เช่น ดึงกลุ่มเพื่อนสนิทมาเป็นเครือข่ายเบื้องต้น โดยยังไม่ต้องสนใจเรื่องความรู้หรือความชำนาญ เพียงแต่ต้องการกลุ่มปรึกษาพูดคุย จะได้ไม่รู้สีกว่าทำคนเดียว

(3) หากกลุ่มคนที่มีความรู้ฝังลึกในเรื่องที่ต้องการทำงาน เช่น กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทำงานมานาน หรือกลุ่มผู้กำลังเกษียณ หรือกลุ่มที่มีความสำเร็จในเรื่องที่กำลังจัดการความรู้ หรือกลุ่มผู้สนใจประเด็นที่ต้องการจัดการความรู้

(4) จัดแยกความรู้ความชำนาญการของคนที่เราคาดหวังว่าจะให้มาเป็นเครือข่าย

3.1.3 การเข้าถึงเครือข่าย

(1) จับแนวคิดให้ได้ว่างานที่ต้องทำคืออะไร เป็นอย่างไร และส่วนใดที่ต้องการความรู้ความชำนาญและความร่วมมือจากเครือข่าย

(2) เริ่มสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว อาจพูดคุย โทรศัพท์ เชิญประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสะดวกของเครือข่ายมากกว่าตนเอง

(3) สำหรับเครือข่ายอาวุโสหรือผู้ที่ไม่สนิทมาก ต้องใช้การเดินเข้าไปหาถึงที่ จนกระทั่งคุ้นกันแล้วจึงใช้การสื่อสารส่วนตัวเพิ่มความสนิท และเช่นกันต้องคำนึงถึงความสะดวกของเครือข่ายมากกว่าตนเอง

(4) หลีกเลี่ยงการเชิญประชุมอย่างเป็นทางการด้วยตนเอง หรือหากจำเป็นต้องจัดประชุม ให้ทำโดยอาศัยการเชิญของผู้บริหาร

(5) รับเชิญเป็นวิทยากร หรือร่วมแสดงผลงานต่อที่สาธารณะ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของตนเองและเพื่อหาเครือข่ายภายนอก

3.1.4 การเตรียมความพร้อมให้เครือข่าย

(1) สื่อสารถึงเรื่องเทคนิคการทำงาน ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ให้เครือข่ายรับรู้อย่างต่อเนื่อง

(2) ให้ความช่วยเหลือเมื่อเครือข่ายต้องการ

(3) แสดงความชื่นชมและเชื่อถือความสามารถที่เครือข่ายแสดงออก

(4) มองหาแกนนำรุ่นต่อไปจากเครือข่ายที่มีอยู่ และมอบหมายงานให้ทำโดยมีเราเป็นพี่เลี้ยง

3.1.5 การรักษาเครือข่าย

(1) ทำให้สมาชิกรู้สึกว่เครือข่ายได้รับการยอมรับจากภายในและภายนอก

(2) ให้กำลังใจ ไม่ทอดทิ้งเครือข่ายที่สร้างขึ้น

(3) ขอความสนับสนุนจากผู้บริหารให้กำกับดูแลต่างๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับสม่ำเสมอ

3.1.6 การทำให้เครือข่ายยั่งยืน

(1) หาโอกาสหรือเวทีให้เครือข่ายได้แสดงผลงาน

(2) เมื่อรับงานใหม่เข้ามา ให้เริ่มต้นจากเครือข่ายเดิมก่อน

3.2 วิธีการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร

3.2.1 การสร้างการยอมรับ

- (1) ศึกษางานด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นศึกษา และนำมารายงานให้ทราบ
- (2) นำเรื่องนั้นพูดคุยกับทีมบริหารระดับต่างๆ และ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความคิดว่ามีส่วนที่ต้องทำร่วมกัน
- (3) นำเข้าที่ประชุมองค์กรเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาหาทางทำงาน

3.2.2 กำหนดองค์กรที่ต้องการสร้างเครือข่าย

- (1) สร้างความสัมพันธ์กับแกนนำผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างองค์กร เช่น ศิษยานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ที่คาดว่าจะต้องขอความช่วยเหลือหรือต้องทำงานร่วมกัน
- (2) มององค์กรและบุคคลในองค์กรที่สามารถจะเข้ามาเป็นเครือข่ายด้วย โดยมองทุกระดับ หากอยู่ในระดับปฏิบัติต้องใช้วิธีสอบถามหรือขอคำแนะนำว่าในองค์กรนั้นมีใครเก่งเรื่องที่เราต้องการ
- (3) เรียนรู้ว่ามีใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อที่จะได้หาทางเชื่อมต่อให้องค์กรนั้นเข้ามาเป็นเครือข่าย
- (4) ทำรายการองค์กรที่เราต้องการเป็นเครือข่าย ระบุว่าต้องการอะไร จากใคร และจะให้ใครที่เป็นคนภายในหน่วยงานเราไปติดต่อ ซึ่งควรจะเริ่มจากการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวก่อน

3.2.3 การเข้าถึงเครือข่าย

- (1) สร้างความเข้าใจกับสมาชิกภายในองค์กรที่ต้องส่งออกไปติดต่อกับเครือข่าย
- (2) ออกไปหาเครือข่ายถึงพื้นที่ ซึ่งเป็นที่ตั้งของเครือข่าย
- (3) เริ่มพูดคุยหรือติดต่อกับคนที่เป็นแกนนำของเครือข่าย โดยดูจากตำแหน่งที่เป็นทางการก่อน แล้วให้แกนนำหาผู้เป็นแกนนำปฏิบัติที่เกิดตามธรรมชาติของแต่ละชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs)
- (4) สื่อสารกับเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง โดยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่เข้าไปเชื่อมประสานด้วย

3.2.4 การเตรียมความพร้อมเครือข่าย

- (1) เปิดโอกาสให้เครือข่ายรู้จักองค์กรของเรา โดยเชิญมาเยี่ยมหรือดูงานหรือบอกเล่าเมื่อมีโอกาสพบปะกัน
- (2) ดึงดูดเครือข่ายด้วยการบอกเล่าถึงความสำเร็จและวิถีทำงาน
- (3) ทำให้เครือข่ายรับรู้บทบาทหน้าที่และความชำนาญการที่ต้องแสดงออกในการทำงานร่วมกัน
- (4) ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่มี และที่เครือข่ายต้องการให้แก่เครือข่าย
- (5) แบ่งปันทรัพยากรให้เครือข่าย

(6) ใช้เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายๆ แบบในการพบปะเครือข่าย

(7) ลงมือสร้างเครือข่ายด้วยตนเองก่อน ในกรณีที่เป็นผู้บริหารองค์กร เพื่อให้ผู้อื่นเห็นเป็นรูปธรรมและเป็นตัวอย่าง

3.2.5 การรักษาเครือข่าย

(1) จัดกิจกรรมต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้เครือข่ายมาเข้าร่วม และนำเสนอผลงานพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(2) ภายในเครือข่ายหนึ่งๆ ให้สร้างแบบที่เป็นทางการกับองค์กร และสร้างแบบไม่เป็นทางการกับสมาชิกในองค์กรเครือข่ายนั้น

(3) นำผลงานของเครือข่ายไปเผยแพร่

(4) เต็มใจที่จะเรียนรู้เรื่องต่างๆ จากเครือข่าย เช่น เชิญมาเป็นวิทยากรหรือขอไปศึกษาดูงาน

(5) มีบทบาทเป็นผู้ให้ ถ้าสมาชิกในเครือข่ายต้องการความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในงานที่เป็นภาระของเขา หากช่วยได้ให้ช่วยทันที

(6) ดึงสมาชิกขององค์กรเครือข่ายที่มีสถานภาพต่างกันให้เข้าร่วมเครือข่าย

(7) ผูกมัดเครือข่ายด้วยสัญญาที่เป็นทางการ ในกรณีที่เป็น

(8) สร้างเครือข่ายกับองค์กรลักษณะอื่นๆ ที่มีวิธีปฏิบัติงานที่น่าสนใจและนำมาใช้ประโยชน์ได้ แม้จะไม่ใช่องค์กรการศึกษา

3.2.6 การทำให้เครือข่ายยั่งยืน

- (1) ถ่ายทอดกลยุทธ์ วิธีปฏิบัติ และเคล็ดลับในการสร้าง ประสานและกระชับเครือข่ายให้กับแกนนำ
- (2) นำความต่างที่มีอยู่ในเครือข่ายมาทำให้เกิดเป็นพลัง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- (3) ดึงดูดเครือข่ายอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับเครือข่ายชั้นแรกที่กำหนดไว้ ให้เข้ามาดูงานหรือร่วมงาน
- (4) ประสานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรซึ่งอาจ สนิทสนมกับเครือข่ายมากกว่าเรา โดยให้เป็นสะพานเชื่อมโยงเครือข่าย

4. ลักษณะของแกนนำเครือข่าย

ลักษณะของผู้ที่เป็นแกนนำในเครือข่าย หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ได้รับเลือกเป็นแกนนำเครือข่าย ได้แก่

- 4.1 ตั้งใจจริง โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่
 - 4.1.1 ตั้งใจ
 - 4.1.2 ทุ่มเท
 - 4.1.3 ทำงานจริงจัง
 - 4.1.4 ทำจนเสร็จ
 - 4.1.5 รับผิดชอบสูง
 - 4.1.6 ทำงานเร็ว
 - 4.1.7 แก้ปัญหาเร็ว

- 4.2 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่
 - 4.2.1 ยิ้มแย้ม เป็นกันเอง
 - 4.2.2 ทักทายผู้อื่น
 - 4.2.3 เข้ากับคนอื่นง่าย
 - 4.2.4 ใจเย็น
 - 4.2.5 ระวังเรื่องการแสดงอารมณ์เชิงลบ
- 4.3 นำเชื่อถือ ไว้วางใจ โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่
 - 4.3.1 คนอื่นไว้ใจ
 - 4.3.2 เป็นที่ปรึกษา
 - 4.3.3 เข้มแข็ง คนอื่นพึ่งได้
 - 4.3.4 ให้กำลังใจคนอื่น
- 4.4 ความใฝ่สัมฤทธิ์ โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่
 - 4.4.1 มั่นใจในตนเอง
 - 4.4.2 ชอบงานแปลก ทำทาย
 - 4.4.3 กล้าเสี่ยง
- 4.5 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่
 - 4.5.1 เรียนรู้ไปเรื่อยๆ
 - 4.5.2 สนใจสืบค้นข้อมูล
 - 4.5.3 สนใจซักถาม

4.6 มีผลงานและความรู้ โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่

4.6.1 ทำงานให้เห็นผล

4.6.2 ได้รับรางวัล

4.6.3 มีพื้นความรู้เรื่อง KM

4.7 มีทักษะในการสื่อสาร โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่

4.7.1 มีทักษะในการใช้ภาษา

4.7.2 ชอบคุย

4.7.3 พูดชัดเจน

4.7.4 กล้าแย้ง

4.7.5 รับฟังความเห็น

4.8 สถานภาพที่พิเศษ โดยคุณลักษณะที่พบ ได้แก่

4.8.1 เป็นผู้บริหาร

4.8.2 เป็นคนที่ทำงานในองค์กรมานานช่วงระยะเวลาหนึ่ง จน

คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร

5. เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย

เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จ หมายถึงวิธีปฏิบัติเฉพาะตนของแกนนำที่ทำให้เกิดเครือข่ายได้สำเร็จ เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย จำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือระดับแรก เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร และระดับที่สอง เป็นการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

5.1 เกล็ดลึกลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร

5.1.1 เมื่อได้เครือข่ายที่ต้องการแล้ว ให้ทำสัญญาผูกมัดทันที และควรทำอย่างเป็นทางการ โดยในสัญญาควรระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมาย ร่วมและบทบาทหน้าที่ของเครือข่าย

5.1.2 ให้เกียรติเครือข่าย โดยใช้วิธีการไปหา การเชิญให้มา เยี่ยมเยือน และเอ่ยถึงเครือข่ายในทางบวกตลอดเวลาที่มีโอกาส โดยเฉพาะในการประชุมระดับจังหวัดในวาระต่างๆ

5.1.3 มีแผนปฏิบัติการและมีการระบุงค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ในแผนชัดเจน เพื่อที่ต่างฝ่ายต่างจะรู้ว่าต้องทำอะไร เมื่อใด กับใคร ที่ไหน ใช้ทรัพยากรอะไร และแหล่งสนับสนุนทรัพยากรคือฝ่ายใด และจะติดตามความก้าวหน้าเมื่อใด อย่างไร

5.1.4 นำสิ่งที่เรียนรู้จากเครือข่ายมาปฏิบัติ แล้วสะท้อนผลให้เครือข่ายรับรู้ หรืออ้างถึงทุกครั้งในที่สาธารณะเมื่อมีการใช้ความรู้หรือความชำนาญการของเครือข่าย

5.1.5 ร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอหากมีโอกาส แม้ว่าจะไม่ใช่กิจกรรมในโครงการร่วมระหว่างเรากับเครือข่ายก็ตาม ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและกระชับความสัมพันธ์

5.2 เกล็ดลึกลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

5.2.1 นำโครงการเข้าไปอยู่ในนโยบายและแผนขององค์กร และประกาศให้ทราบร่วมกันในที่ประชุม และเน้นย้ำบ่อยๆ เพื่อให้สมาชิกรับรู้ จำ และนำมาซึ่งความสนใจ

5.2.2 เลือกแกนนำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยดูจากคุณลักษณะต่อไปนี้

- (1) ยืดหยุ่น
- (2) รับรู้ไว
- (3) แก้ปัญหาเร็ว
- (4) เปิดตัว เปิดใจ
- (5) เพื่อนๆ ยอมรับ
- (6) มีความรู้ตรงกับงาน
- (7) สนใจในเรื่องที่กำลังสร้างเครือข่าย

5.2.3 สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อนี้เป็นเคล็ดลับที่สำคัญมากในการทำให้เครือข่ายคงอยู่และเข้มแข็ง แต่มีเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการที่ต้องตระหนัก คือ

(1) ผู้บริหารต้องสนับสนุน แต่ไม่ลี้ภัย การสนับสนุน ทำด้วยการถามข่าวคราว ให้กำลังใจ ให้พื้นที่ ให้เงินสนับสนุน ทำให้สมาชิกอยากสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ในบางที่ซึ่งคุณเอื้อบังคับ สั่ง หรือบอกว่าใครต้องทำอะไร ความพึงพอใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะลดลง

(2) ให้คุณค่าของการเรียนรู้ทุกรูปแบบ องค์กรต้องสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายได้เรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้นั้นจะเป็นเรื่องเล็กๆ เช่น การตัดสินใจใหม่จากบทเรียนที่ได้รับ หรือการหาข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจ

(3) กระตุ้นให้ทุกคนต้องการความรู้ นำเข้าเพื่อมาทำงาน เช่น ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน หรือ ฝึกอบรม และปล่อยให้ผิดพลาดในขอบเขตที่รับได้โดยไม่ตำหนิ

5.2.4 สร้างวัฒนธรรมเครือข่าย จุดเน้นคือกระจายอำนาจไปให้สมาชิกในองค์กรรวมกลุ่มกัน และร่วมกันรับผิดชอบงานผ่านกลุ่ม CoPs หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ โดยอาศัยความสัมพันธ์แนวระนาบที่ไม่เป็นทางการ และสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้สร้างเครือข่ายกับบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก

5.2.5 สร้างระบบสนับสนุน แม้ว่าจะมีสมาชิกและมีเครือข่าย แต่การที่เครือข่ายภายในองค์กรจะงอกงามไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนจากองค์กร เช่น พื้นที่ เวลา เงิน หรืออื่นๆ ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดเครือข่ายที่มองไม่เห็นขึ้นในองค์กร สำหรับระบบสนับสนุนที่สำคัญของการสร้างเครือข่ายประกอบด้วย

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือแกนนำ ซึ่งทำให้สมาชิกวางใจหรือไว้ใจได้

(2) การสนับสนุนด้านทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

(3) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากแหล่งภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการร่วมวงสนทนากับบุคคลภายนอก การเข้าฝึกอบรมปฏิบัติการ หรือ การศึกษาดูงาน

6. ข้อควรระวังของการสร้างเครือข่าย

ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายสังคม หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติ จนทำให้ไม่เกิดเครือข่ายหรือเครือข่ายที่มีอยู่ หลวมและหลุดไป จำแนกออกได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

6.1 ข้อควรระวังของการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร

6.1.1 การละเลยของแกนนำหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงาน ในกรณีเครือข่ายระหว่างองค์กรอาจใช้การติดต่อกับผู้มีอำนาจในการบริหารองค์กรนั้นหรือผู้ที่อยู่เหนือขึ้นไป ช่วยกระตุ้นหรือสนับสนุน หรือแม้กระทั่ง ไปถึงการแก้ปัญหา และกรณีที่ต้องการแรงงาน วิธีนี้จะช่วยได้มากที่สุด เนื่องจากเราไม่อาจสื่อสารเชิงระนาบได้ ก็ต้องหาตัวเร่ง เป็นการยืมมือหรือพึ่งพิงอำนาจภายนอก แต่การใช้ก็ต้องระวัง หากใช้มากไปจะทำลายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นพื้นฐานของเครือข่ายสังคมได้

6.1.2 การไม่เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อตกลง ในข้อนี้มักมาจากการขาดการสื่อสารที่ชัดเจนหรือไม่ได้พบปะกันสม่ำเสมอ การแก้ปัญหาทำได้โดยการสื่อสารบ่อยๆ และใช้หลายช่องทาง เมื่อมีแผนการทำกิจกรรมร่วม หากเชิญแล้วไม่มาประชุม ควรจะต้องส่งผู้ประสานงานจากฝ่ายเราเข้าไปหาถึงที่ เพื่อให้รับทราบและเข้าใจตรงกัน

6.1.3 การเปลี่ยนผู้บริหารองค์กรเครือข่าย ในข้อนี้เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารองค์กร ตัวผู้บริหารองค์กรเจ้าภาพต้องหาวิธีการที่จะเข้าไป

ทำความเข้าใจ สร้างความคุ้นเคย แล้วจึงขอให้เป็นเครือข่าย อย่าทักท้วงเอาเอง ว่าผู้บริหารคนใหม่จะต้องยอมรับความร่วมมือที่เคยตกลงกันแล้ว

6.2 ข้อควรระวังของการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

6.2.1 มีบางกรณีของผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นแกนนำเครือข่ายเฉื่อยหรือหยุด ทำให้เครือข่ายภายในหลวมและอาจหลุดไปต่างๆ ที่โครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการ วิธีการแก้ไขจำแนกได้เป็น 2 วิธี คือ วิธีแรก ใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สอบถามปัญหา ข้อจำกัด และความช่วยเหลือที่ต้องการ ส่วนวิธีที่สอง ใช้การเปลี่ยนแกนนำเครือข่าย ซึ่งเป็นอำนาจของคุณเอื้อที่จะทำได้

6.2.2 การหายไปของกิจกรรมเครือข่าย ตรงจุดนี้มักเริ่มจากการที่องค์กรดำเนินการ โครงการแบบบูรณาการ กระจายให้ทั่วถึงองค์กรในเวลาที่รวดเร็ว และเครือข่ายที่เกิดขึ้นเป็นการเข้าร่วมโดยขาดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงงานที่ทำ ตรงจุดนี้ต้องแก้ไขโดยเริ่มงานจากกลุ่มเล็กๆ ที่สนใจและสมัครใจก่อน แสดงความสำเร็จให้สมาชิกองค์กรเห็น แล้วจึงค่อยๆ ขยายวง

6.2.3 การเปลี่ยนแปลงคุณเอื้อระบบหรือแกนนำสำคัญ ในกรณีของการเปลี่ยนคุณเอื้อระบบ จะเป็นหน้าที่ของแกนนำหลักที่จะต้องหาวิธีการสื่อสารกับผู้บริหารคนใหม่ แต่ในกรณีที่แกนนำหลักเปลี่ยนแปลง เช่น ย้าย ก่อนที่จะไป ต้องมีการสร้างแกนนำรุ่นต่อไปด้วยการถอดความรู้ไว้เพื่อใช้งาน

สรุป

โดยสรุปบทเรียนที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดในการสร้างเครือข่ายสังคมของโครงการวิจัย edkm ประเด็นสำคัญประกอบด้วย

(1) ความหมาย

(2) วัตถุประสงค์ของการมีเครือข่าย

(3) วิธีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างการยอมรับ การกำหนดเครือข่าย การเข้าถึง การเตรียมความพร้อมเครือข่าย การรักษาเครือข่าย และการทำให้เครือข่ายยั่งยืน

(4) ลักษณะของแกนนำเครือข่าย มีลักษณะสำคัญๆ คือ ความตั้งใจจริง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ความใฝ่สัมฤทธิ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลงานและความรู้ ทักษะในการสื่อสาร

(5) เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย

(6) ข้อควรระวังในการสร้างเครือข่าย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายนี้ จะ ได้สรุปผลจากบทเรียนที่ถอดได้ พร้อมอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียด

สรุปผลการถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้บทเรียนเป็นกลุ่มแกนนำในองค์กรที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโครงการวิจัย edkm และขยายสู่เครือข่ายหลังโครงการวิจัยสิ้นสุดไปแล้ว 2 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียน ได้แก่ การเก็บเกี่ยวความรู้ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างปีการศึกษา 2552 การวิเคราะห์บทเรียนใช้วิธีการวิเคราะห์เรื่องตามประเด็นที่ต้องการในการถอดบทเรียน และเมื่อเรียบเรียงเรื่องออกมาเป็นบทเรียนแล้ว ได้มีการจัดประชุมกลุ่มแกนนำผู้ให้ข้อมูลทำการทวนสอบข้อมูลด้วย สำหรับผลการถอดบทเรียนสรุปได้ ดังนี้

ในโครงการวิจัย edkm เครือข่ายสังคม หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยต่างๆ ทั้งที่เป็นคนกับคน หรือองค์กรกับองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วม โดยการเชื่อมโยงนั้นต้องแน่นหนา มีใจร่วมกันในการทำงาน และอยู่บนพื้นฐานของการได้ทั้งคู่ ทั้งนี้คุณลักษณะทั้งหมดของเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับตัวคนแต่ละคนในเครือข่าวนั้น วัตถุประสงค์สำคัญของการมีเครือข่าย ได้แก่ ผลักดันและขับเคลื่อนงาน

ประสานพลังในการร่วม กระจาย และขยายงาน ติดต่อประสานได้เร็ว และ
ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน วิธีการสร้างเครือข่ายจำแนกเป็น 2 ระดับ
ระดับแรก เป็นเครือข่ายภายในองค์กร และระดับที่สอง เป็นเครือข่าย
ระหว่างองค์กร โดยทั้ง 2 ระดับมีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสร้างการ
ยอมรับ กำหนดคน/กลุ่มคน/องค์กรที่ต้องการดึงให้เป็นเครือข่าย การเข้าถึง
เครือข่าย การเตรียมความพร้อมให้เครือข่าย การรักษาเครือข่าย และการทำให้
เครือข่ายยั่งยืน

สำหรับลักษณะของแกนนำเครือข่าย ได้แก่ มีความตั้งใจจริง มี
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล น่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีความใฝ่สัมฤทธิ์
เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลงานและความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร และมี
สถานภาพพิเศษ เคล็ดล้มความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายจำแนกเป็น 2
ระดับเช่นกัน ระดับแรก คือเครือข่ายระหว่างองค์กร ได้แก่ การทำข้อผูกมัด
การให้เกียรติ การมีแผนปฏิบัติชัดเจน การใช้ความรู้เครือข่ายแล้วสะท้อนผล
หรืออ้างอิง และการร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายสม่ำเสมอ แม้จะเป็นกิจกรรมที่
ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการที่ทำร่วมกัน ส่วนระดับที่สอง คือเครือข่าย
ภายในองค์กร ได้แก่ นำโครงการเข้าไปอยู่ในนโยบายและแผน และสื่อสารให้
ทราบทั่วกัน เลือกแกนนำที่เป็นทางการและสนับสนุนแกนนำไม่เป็นทางการ
โดยดูจากคุณลักษณะ ความรู้และความสนใจ สร้างบรรยากาศสนับสนุนการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมเครือข่ายและสร้างระบบสนับสนุนเครือข่าย
ในส่วนของข้อควรระวังในการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร ได้แก่ การละเลย
ของแกนนำในองค์กรเครือข่าย การไม่เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อตกลง และการ

เปลี่ยนผู้บริหารขององค์กรเครือข่าย ในเครือข่ายภายในองค์กรมีข้อควรระวัง ได้แก่ แคนนำเฉื่อยหรือหยุด การหายไปของเครือข่าย และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือแคนนำสำคัญ

อภิปรายผลการถอดบทเรียน

1. ความหมายของเครือข่ายสังคม

ในโครงการวิจัย edkm เครือข่ายสังคม หมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยต่างๆ ทั้งที่เป็นคนกับคน หรือองค์กรกับองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วม โดยการเชื่อมโยงนั้นต้องแน่นหนา มีใจร่วมกันในการทำงานและอยู่บนพื้นฐานของการได้ทั้งคู่ ทั้งนี้คุณลักษณะทั้งหมดของเครือข่ายจะขึ้นอยู่กับตัวคนแต่ละคนในเครือข่านั้น

ความหมายที่ได้จากการถอดบทเรียนในครั้งนี้สอดคล้องกับความหมายของคำว่าเครือข่าย (networks) ที่สามารถตีความว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย โดยหน่วยอาจเป็นได้ทั้งปัจเจกบุคคล กลุ่มขนาดเล็ก องค์กร หรือแม้แต่รัฐ ความสัมพันธ์หน่วยต่อหน่วยอาจเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร การแก้ปัญหา การแนะนำสำหรับการตัดสินใจ หรือมิติอื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับสมาชิกในหน่วยสังคมนั้นเลือกใช้สื่อสารกันและกัน (Kaduchin, 2004; Anklam, 2003) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกๆ ด้านที่แสดงออก โดยการมีพฤติกรรมสังคมนับเป็นสายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่นๆ หลายคน (เบญจยา ยอดดำเนิน-เอดดิกซ์, 2533 อ้างถึงใน พิมพัลย์ ปรีดาสวัสดิ์ และวาทีนิ บุญชลักษณ์มี, 2550: 1) เป็นเส้นทาง

เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผู้คนในการปรับตัวเข้าสู่ระบบที่ทำงาน เป็นการอยู่ร่วมเพื่ออยู่รอด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิด ความเชื่อ และการมีวัฒนธรรมร่วม โดยผ่านสถาบันตนเองในรูปแบบของการเกาะกลุ่มเพื่อคอยช่วยเหลือกันและกันในการแก้ไขเรื่องต่างๆ บนเงื่อนไขทางธรรมชาติที่ต้องดำรงอยู่ร่วมกัน (นิพนธ์ ทิพย์ศรีนิมิต, 2548: 62) ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมนั้นมีรูปแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางสังคม (อัจฉรา ปุราคม, 2550)

2. วัตถุประสงค์สำคัญของการมีเครือข่าย

สำหรับวัตถุประสงค์สำคัญของการมีเครือข่าย ได้แก่ เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนงาน ประสานพลังในการร่วม กระจายและขยายงาน ติดต่อกัน ประสานได้เร็ว และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งบทเรียนของโครงการวิจัย edkm สอดคล้องกับข้อเสนอของ Anklam (2003) ที่ว่า ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายสังคมของกลุ่มจะช่วยเร่งการไหลของสารสนเทศและความรู้ระหว่างแผนก ฝ่ายหรือเขตแดนต่างๆ ข้ามสายงาน และกำหนดโอกาสที่จะเพิ่มพูนการไหลของความรู้ที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันหากมองในฐานะเครื่องมือการจัดการความรู้ เครือข่ายสังคมจะเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้ขององค์กร ถ่ายโยงและรักษาความรู้ฝังลึกขององค์กร พัฒนาศักยภาพหลักขององค์กร เช่น พัฒนาภาวะผู้นำ สร้างโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะปัญหาคอขวด ระบุและ

สนับสนุนชุมชนผู้ปฏิบัติ ประสานความรู้ของเครือข่ายให้เข้ากันได้ และรักษาความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน (Müller-Prothmann, 2007)

3. วิธีการสร้างเครือข่าย

วิธีการสร้างเครือข่ายจำแนกเป็น 2 ระดับ ระดับแรก เป็นเครือข่ายภายในองค์กร และระดับที่สอง เป็นเครือข่ายระหว่างองค์กร โดยทั้ง 2 ระดับมีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ได้แก่ (1) การสร้างการยอมรับ (2) การกำหนดคน/กลุ่มคน/องค์กรที่ต้องการดึงให้เป็นเครือข่าย (3) การเข้าถึงเครือข่าย (4) การเตรียมความพร้อมให้เครือข่าย (5) การรักษาเครือข่าย และ (6) การทำให้เครือข่ายยั่งยืน

ในส่วนของวิธีการสร้างเครือข่ายนั้น *ขั้นแรก* การสร้างการยอมรับ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Marriott & Goyder (2009) ที่ว่า เมื่อองค์กรการศึกษาจะสร้างเครือข่ายกับภาคีเครือข่าย ได้เริ่มจากการทำความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับว่าจะต้องทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย *ขั้นตอนที่สอง* กำหนดคน/กลุ่มคน/องค์กรที่ต้องการดึงให้เป็นเครือข่าย พบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Marriott & Goyder (2009) ที่ว่า นำเครือข่ายที่มีศักยภาพเข้าร่วมประชุมหรือทำกิจกรรมเบื้องต้น และ กุญชรี้ คำชาย (2553) ที่พบว่า ในการสร้างเครือข่ายของโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร จะต้องสำรวจเครือข่ายเพื่อพิจารณาว่ามีองค์กรใดบ้างที่มีศักยภาพที่จะทำงานร่วมกับเราเพื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจากพันธกิจและขอบข่ายงานขององค์กรเหล่านั้น ที่จะมาช่วยเติมเต็ม

งานของสถานศึกษา ขณะเดียวกันก็มองหาวิธีการทำงานร่วมกัน อภิปรายถึง เวลา บทบาท แผนงาน รวมถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับจากการทำงาน *ขั้นตอนที่สาม* การเข้าถึงเครือข่าย สอดคล้องกับ WHO (2003) ที่ได้เสนอการสร้างเครือข่ายว่า ควรสร้างช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงเครือข่าย *ขั้นตอนที่สี่* การเตรียมความพร้อมเครือข่าย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เครือข่ายรู้จักองค์กรของเรา และดึงดูดเครือข่ายให้เข้าร่วมนั้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ WHO (2003) ที่เสนอให้จัดกิจกรรมร่วมสม่ำเสมอ *ขั้นตอนที่ห้า* การรักษาเครือข่าย ซึ่งเน้นไปที่การทำให้เครือข่ายทำงานอยู่กับโครงการ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Marriott & Goyder (2009) ที่เสนอให้ทำข้อตกลงสำคัญร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกันในเรื่องความรับผิดชอบ กำหนดโครงสร้าง และการบริหารงานแบบเครือข่าย และสอดคล้องกับงานของกัญชรี คำชาย (2553) ที่พบในการถอดบทเรียน โครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพพระดัมเพชร ที่เสนอว่า การรักษาเครือข่ายต้องทำความตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าต่อไปนี้จะเริ่มทำงานไปด้วยกันในรูปแบบเครือข่าย และหาวิธีการบริหารจัดการในการนำเอาข้อตกลงร่วมและแผนปฏิบัติการไปทำให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยแกนนำจากทุกองค์กรมาประสานกัน *ขั้นตอนที่หก* การทำให้เครือข่ายยั่งยืน ซึ่งหมายถึงว่ามีให้เครือข่ายหลวมหรือหลุดไป ในขั้นนี้ที่สำคัญคือ ถ่ายทอดกลยุทธ์ วิธีปฏิบัติและเคล็ดลับในการสร้างเครือข่าย ประสานและกระชับความสัมพันธ์แกนนำเครือข่าย นำความต่างที่มีอยู่ในเครือข่ายมาทำให้เกิดเป็นพลังเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ WHO (2003) ที่เสนอว่า การทำให้เครือข่ายยั่งยืนนั้น ต้องจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และติดตามผลทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. ลักษณะของแกนนำเครือข่าย

คุณลักษณะของแกนนำของเครือข่ายการจัดการความรู้ มีข้ออภิปรายดังนี้

ประการแรก ความตั้งใจจริง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และการมีทักษะในการสื่อสาร สอดคล้องกับงานของ Sobable (2005) ที่พบว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร การชักจูง และการขอการสนับสนุนทางสังคม และงานของ Cheung et al (2007) ที่ศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการอุทิศตน ทุ่มตนเอง ให้กับการริเริ่ม ทำให้คนอื่นดูเป็นตัวอย่าง และทำตนให้คนอื่นไว้วางใจได้

ประการที่สอง ความใฝ่สัมฤทธิ์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานของ Cheung et al (2007) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมองเห็น โอกาสที่จะแก้ไข กล้าตัดสินใจ แฝงความคิดเห็นของคนอื่นได้ หากจำเป็น

ประการที่สาม การมีผลงานและความรู้ ในข้อนี้สนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ Kotelnikov (2007) ที่พบว่า สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือการได้รับการยอมรับ และในระยะยาวความสำเร็จนั้นจะกลายเป็นสิ่งจูงใจตนเอง ด้วยการรับรู้ว่าคุณเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการในเรื่องนั้นๆ

ประการสุดท้าย การมีสถานภาพที่พิเศษ เช่น การเป็นคนใหม่ และการมีอาวุโสสูง ซึ่งลักษณะเหล่านี้ถือเป็นทุนทางสังคม ส่วนการจะสกัด

เอาผลตอบแทนที่มีมูลค่าระดับใด ขึ้นอยู่กับการจัดเรียงความเชื่อมโยงทางสังคมรอบๆ ตัวหน่วย (Gnyawali & Madhavan, 2001) อีกสถานการณ์หนึ่งคือ การเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทได้ติดต่อกับคนอื่นๆ ตลอดเวลา เป็นการลงทุนสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งทำให้สามารถสร้างเครือข่ายสังคมที่ก่อประโยชน์กับงาน และเพราะการถูกรับรู้ว่าเป็นผู้นำ จึงทำให้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ (Sparrowe, Liden, Wayne and Kraimer, 2001)

5. เคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย

ระดับแรก การสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร มีเคล็ดลับสำคัญ ได้แก่ ให้ทำสัญญาผูกมัดทันทีเมื่อได้เครือข่ายที่ต้องการแล้ว ให้เกียรติเครือข่าย มีแผนปฏิบัติการ และร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอหากมีโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (Samans, 2005:37) ที่พบว่า เคล็ดลับความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายคือ (1) การสื่อสารที่เปิดใจและเปิดเผยเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (2) การบอกรับทราบและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการทำงาน (3) การอุทิศตนให้กับการทำงานตามพันธกิจ (4) การนำเอากฎ กติกาและข้อตกลงร่วมไปปรับใช้ และข้อค้นพบของ Leiderman et al (2006) ที่ได้เสนอเคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืน ประกอบด้วย (1) มีเป้าหมายร่วม (2) แบ่งปันทรัพยากร รางวัลและความเสี่ยง (3) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน (4) ยอมรับความชำนาญการของกันและกัน (5) ได้รับผลประโยชน์ที่ลงตัว และ (6) มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน

ระดับที่สอง การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร มีข้อค้นพบสำคัญว่า เคล็ดลับความสำเร็จของเครือข่าย ได้แก่ ต้องทำให้สมาชิกเข้าใจ

ตรงกันและร่วมกัน เลือกลงหน้าโดยดูจากคุณลักษณะ ความรู้ และความสนใจ สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมเครือข่าย และสร้างระบบสนับสนุน ข้อค้นพบในส่วนนี้ยังไม่พบว่ามีผู้ใดได้ศึกษาเรื่องนี้ไว้โดยตรง แต่ก็คล้ายคลึงกับเคล็ดลับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร โดย Samans (2005) เสนอไว้ในรายงานของ World Economic Forum ว่าต้องมีการสื่อสารที่เปิดเผยและเปิดเผยเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน บอกบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการทำงาน อุทิศตนให้กับการทำงานตามพันธกิจ นำเอากฎ กติกาและข้อตกลงร่วมไปปรับใช้ และ Leiderman et al (2006) เสนอว่า มีการรับรู้ว่ามีเป้าหมายร่วม กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน ยอมรับความชำนาญการของกันและกัน มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน และสมาชิกจากทุกเครือข่ายต้องอุทิศตนเพื่อทำงานตามความชำนาญการของตนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ ยิ่งไปกว่านั้นมิงานวิจัยที่พบว่า เคล็ดลับในการสร้างเครือข่ายให้สำเร็จที่ได้รับ การประเมินว่ามีความสำคัญสูงสุด คือความไว้วางใจกันระหว่างกลุ่มคนหรือระหว่างองค์กรเครือข่าย (Knowledge harvesting. www.national.serviceresources.org)

6. ข้อควรระวังของการสร้างเครือข่าย

สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในเครือข่าย คือการลดลงของความสัมพันธ์ ทำให้เครือข่ายผูกพันกันอย่างหลวมๆ และหลุดไปได้ *ระดับแรก* เครือข่ายระหว่างองค์กร พบข้อควรระวังของการสร้างเครือข่าย คือการละเลยไม่สนใจจากแกนนำเครือข่าย การไม่เข้าร่วมกิจกรรมตามข้อตกลง และการเปลี่ยนผู้บริหารองค์กรเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Samans (2005, 37) ที่เสนอบทเรียน

เครือข่ายไว้ในรายงานของ World Economic Forum ว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคของเครือข่าย ได้แก่ (1) การขาดความไว้วางใจกันและขาดความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและภาระงานที่ต้องปฏิบัติ (2) การมีวัฒนธรรมการทำงานที่ขัดกันจนเกิดกระทบกระทั่งกันและไม่หาทางแก้ไข (3) การมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน (4) ขาดความชัดเจนในการสื่อสาร ขาดทักษะ ความชำนาญการและสมรรถนะที่องค์กรอื่นๆ ต้องการ รวมถึงบริบทในการทำงาน มีความไม่เป็นมิตรและกฤษฎี ค้ำขาย (2553) ได้รับฟังความคิดเห็นของเครือข่ายของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร พบว่าโอกาสที่เครือข่ายจะหลุดไปได้นั้นมาจากการทำกิจกรรมของแต่ละฝ่ายเชื่อมโยงกันไม่ได้ และขาดการดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง ทั้งช่วงเวลาไว้นานจนหมดความกระตือรือร้นและงานเดินไปผิดทิศทาง และไม่ปรับแก้ให้ทันท่วงที

สำหรับระดับที่สอง เครือข่ายภายในองค์กร มีข้อควรระวังที่ค้นพบในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ แคนนำเครือข่ายเฉื่อยหรือหยุดทำงานเป็นผลให้เครือข่ายภายในหลวมและอาจหลุดไป ทั้งๆ ที่โครงการอยู่ในระหว่างดำเนินการ ในส่วนนี้แม้จะไม่มีงานวิจัยใดศึกษาถึงการหลวมและหลุดไปของเครือข่ายภายในองค์กร แต่จากงานของ Samans (2005, 37) ที่ได้เสนอบทเรียนเครือข่ายระหว่างองค์กรไว้ดังกล่าวข้างต้น ก็สามารถนำมาใช้เป็นบทเรียนกับการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรได้เช่นกัน

ในการแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคของการสร้างเครือข่าย จำแนกวิธีการแก้ไขได้เป็น 2 วิธีคือ วิธีแรก ใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สอบถามปัญหา ข้อจำกัดและความช่วยเหลือที่ต้องการ ส่วนวิธีที่สอง ใช้การ

เปลี่ยนแกนนำเครือข่าย ซึ่งเป็นอำนาจของคุณเอื้อที่จะทำได้โดยไม่ต้องรอให้อยู่ในสภาพยอมจำนน ส่วนการหายไปของกิจกรรมเครือข่าย มักเริ่มจากการที่องค์กรดำเนินการโครงการแบบปูพรม กระจายให้ทั่วถึงองค์กรในเวลาทีรวดเร็ว โดยเครือข่ายที่เกิดขึ้นเป็นการเข้าร่วมโดยขาดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงงานที่ทำ ตรงจุดนี้ต้องแก้ไข โดยเริ่มงานจากกลุ่มเล็กๆ ที่สนใจและสมัครใจก่อน แสดงความสำเร็จให้สมาชิกองค์กรเห็น แล้วจึงค่อยๆ ขยายวงกว้างออกไป

ข้อเสนอแนะ

จากการถอดบทเรียนที่ผ่านมา มีข้อเสนอแนะ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 จากบทเรียนของการสร้างเครือข่าย พบว่าต้องสร้างความเข้าใจและความคาดหวังให้ตรงกัน ซึ่งต้องเริ่มจากสมาชิกภายในองค์กรก่อนที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร การสร้างความเข้าใจและความคาดหวังต้องเริ่มจากการพูดคุย ประชุม สนทนา และหากเป็นการเริ่มปฏิบัติต้องเริ่มจากกลุ่มเล็กจะได้ผลมากกว่า

1.2 แกนนำเป็นบุคคลสำคัญของเครือข่าย ดังนั้นหากมีการแต่งตั้งแกนนำ ควรจะพิจารณาจากคุณลักษณะที่ถอดบทเรียนพบ คือ ความสนใจ ความรู้ และคุณลักษณะที่ทำให้เข้าถึงผู้อื่นได้ง่าย และอาจมองหาจากแกนนำตามธรรมชาติที่สมาชิกคนอื่นๆ ให้การยอมรับ ซึ่งจะทำให้การไหลเวียนของสารสนเทศและความรู้เป็นไปได้ง่ายและเร็วขึ้น

1.3 สามารถดึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรการศึกษาเข้ามาเป็นเครือข่ายได้ด้วย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และตัวนำ การเปลี่ยนแปลงประเภทอื่นๆ ในชุมชน นอกจากนี้จะมีทักษะและความชำนาญการที่องค์กรต้องการแล้ว ยังสามารถใช้เป็นสะพานเชื่อมต่อไปยังเครือข่ายที่ไกลออกไปได้

1.4 ในความร่วมมือของเครือข่ายต้องคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันก่อน นั่นคือ องค์กรที่ร่วมเครือข่ายต้องได้รับผลประโยชน์ แม้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นอย่างเดียวกันและเท่ากัน

1.5 การสร้างเครือข่ายต้องเริ่มจากการศึกษาความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดให้ได้ว่าต้องการความรู้ความชำนาญใดในการทำงาน มีอยู่แล้วหรือไม่ อยู่ที่ใครหรือองค์กรใด แล้วจึงเข้าไปติดต่อให้เป็นเครือข่าย

1.6 การติดต่อเชิงระนาบได้ผลกว่าการสั่งการ การทำงานในรูปแบบเครือข่ายควรใช้อำนาจการสั่งการให้น้อยที่สุด

1.7 งาน กิจกรรมและวิธีทำงานกับเครือข่ายจะต้องยืดหยุ่น เนื่องจากเครือข่ายล้วนมีข้อจำกัดต่างกัน อย่างน้อยก็ในเรื่องของเงินเวลา และหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

1.8 การคิดให้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ดีไม่ให้เครือข่ายหลวมและหลุดไปในที่สุด และยังสามารถทำให้เครือข่ายตื่นตัวอยู่เสมอ

1.9 นอกจากสร้างเครือข่ายกับองค์กรประเภทเดียวกันแล้ว ควรลองคิดสร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างประเภทด้วย เนื่องจากจะเป็น โอกาสหนึ่งที่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานขององค์กรที่มีบริบทต่างออกไปจากของตน โดยสิ้นเชิง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยของการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนด้วยวิธีการอื่นๆ ที่นอกไปจากการถอดบทเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถสรุปกลับไปใช้ได้กับองค์กรจำนวนมาก

2.2 ศึกษาอิทธิพลของเครือข่ายสังคมเสมือนของโครงการวิจัย edkm

2.3 วิจัยและพัฒนาคู่มือการสร้างเครือข่ายขององค์กรการศึกษาเพื่อนำไปใช้งาน

2.4 วิจัยและพัฒนารูปแบบเครือข่ายสังคมการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยประสบการณ์ของประเทศไทย

บรรณานุกรม

- กุญชรี้ คำชาย. (2551) **เครือข่ายสังคม เรื่องเล่าเร้าพลังของครูและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้.** รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กุญชรี้ คำชาย และทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์. (2552) **คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา.** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กรุงเทพฯ: เจริญผลการพิมพ์.
- กุญชรี้ คำชาย. (2553) **แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางสภาวะของเด็กเยาวชน และครอบครัวด้วยพลังเครือข่ายการศึกษา.** มุลนิธิเพื่อพัฒนาการศึกษาไทย และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ธันวาคม 2553.
- ดาวรัตน์ กิตินิรันดรกุล. (2551) **การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมจัดการความรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎิ์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธีรวัลย์ ศิลารัตน์ และคณะ. (2548) **กรณีศึกษา: กระบวนการเรียนรู้ชุมชนบางสระเก้า เรือ เสื่อจันทบูร.** รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิพนธ์ ทิพย์ศรีนิมิต. (2548) **เครือข่ายสังคม เส้นทางเรียนรู้วิถีชีวิตและจิตวิญญาณของผู้คนในพื้นที่วัฒนธรรม.** Retrieved 17/05/2550 from library.lib.ru.ac.th: 81.

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. (2547) การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ:

ไอยไหม ครีเอทีฟ กรุ๊ป.

พิมพ์วัลย์ ปรีดาสวัสดิ์ และ วาทีนี บุญชลัถษมี. (2550) การวิเคราะห์เครือข่าย

สังคม. Retrieved 14/01/2550 from [www.Kcenter.anamai.moph.](http://www.Kcenter.anamai.moph.go.th/km%20management)

[go.th/km management](http://www.Kcenter.anamai.moph.go.th/km%20management).

รัตนา ดวงแก้ว. (2551) คู่มือการถอดบทเรียนโครงการพัฒนาชุมชน. Retrieved

1/07/ 2008 from www.cdd.go.th/kmcd/show.

รัตนา แสงสว่าง. (2548) การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคอีสานตอนบน.

รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ล้วนกั๋ แซ่อึ้ง. (2553) การถอดบทเรียนกระบวนการธุรกิจขนาดเล็ก: ไก่อ่อด

ริมถนน. ภาคนิพนธ์ สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนสุนันทา.

เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ. (2549) โครงการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการ

เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. รายงาน

การวิจัย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

ลักษณะพร โรจนพิทักษ์กุล. (2549) การพัฒนารูปแบบการอนุรักษ์และ

ส่งเสริมผลผลิตจากตาลโตนด กรณีศึกษาชุมชนตำบลปากน้ำ อำเภอ

บางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา. รายงานวิจัย วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 18

ฉบับที่ 2 เดือนพฤศจิกายน 2549 – มีนาคม 2550 หน้า 49–62.

วิจารณ์ พานิช. (2548) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตาตา

พับลิเคชัน.

- สมลักษณ์ สุเมธ. (2550) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน
พระมารดานิจานุเคราะห์. รายงานวิจัย โรงเรียนพระมารดานิจานุเคราะห์.
- สุพัตรา ปราณี. (2550) การประเมินคุณภาพการฝึกอบรมเรื่อง การจัดการความรู้
ในสถานศึกษา ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศุภารัตน์ ภัทรดุลย์พิทักษ์ และคณะ. (2549) การจัดการความรู้ภูมิปัญญา
ท้องถิ่นผ้าฝ้ายย้อมสีเปลือกไม้ บ้านโนนศึกษา ตำบลนาอุดม อำเภอ
โพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สุวัฒน์ เงินน้ำ และคณะ (2553). การประสานพลังปัญญาเพื่อพัฒนาศูนย์
การเรียนรู้ชุมชน. รายงานวิจัย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เสรี พงศ์พิศ. (2546) แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญาไทย
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552) **EDKM Coaching.**
- สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี. (2551) ถอดบทเรียนเรื่อง
โครงการพัฒนาภาคีเครือข่าย สระบุรี: กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ.
- อัจฉรา ปุราคม. (2550) ผลกระทบของโครงสร้างเครือข่ายทางสังคมต่อภาวะ
สุขภาพของสมาชิก ชมรมสร้างสุขภาพ: กรณีศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.
คุณฎีนิพนธ์ ปรัชญาคุณฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัย
นเรศวร.

อัจฉรา อ่วมเครือ และปลายมาศ ขุนภักดี. (2550) การถอดบทเรียนการพัฒนา
นวัตกรรมบริการสุขภาพปฐมภูมิ โครงการส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ
ต.ท้ายหาด อ.เมือง สมุทรสงคราม.

อรุณรุ่ง บุญรัตน์ตพงศ์ และคณะ. (2548) การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
เพื่อพัฒนาอาชีพเครื่องปั้นดินเผา ชุมชนเกาะเกร็ด ต.เกาะเกร็ด
อ.ปากเกร็ด นนทบุรี. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

Anklam, P. (2003) **Social network analysis in the KM toolkit**. Retrieved
03/11/2006 from www.Pattianklam.com.

Boje, D.M. (1991b) Learning story–telling: story–telling to learn management
skills. **Journal of Management Education**. 15, 279-94.

Boyce, M.E. (1996) Organizational story and storytelling: A critical review.
Journal of Organizational Change Management. 9 (5), 5-26.

Chan, K. and Liebowitz, J. (2006) The synergy of social network analysis
and knowledge mapping: a case study. **Journal of Management
and Decision Making**. 7 (1), 19-34.

Cheung, C., Jurman, S., Maguigad, A., and Slaughter, K. (2007) **Leaders
as change Agents**. Retrieved 12/07/2008 form www.Apta.com.

Cross, R. and Prusak, L. (2002) **The people who make organizations go
or stop**. Harvard Business Review. 80 (6), 105-112.

- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000) **Working Knowledge: How Organizations Know. What They Know.** Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. (2000) **Common knowledge, How companies thieve by sharing what they know.** Boston: Harvard Business School.
- Eisenhart, M. (2001) **Gathering Knowledge While it's Ripe.** Retrieved 03/11/2006 from [www.idrc.ca/...](http://www.idrc.ca/)
- Gnyawali, D.R. and Madhavan, R. (2001) Network structure and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management review.** 26, 431-445.
- Kaduchin, C. (2004) **Introduction to social network theory.** Retrieved 18/10/2007 from Retrieved 03/11/2006 from www.earthilink.net/~.
- Knoke, D. and Yang, S. (2008) **Social network analysis.** 2nd ed. London: Sage Publication Ltd.
- Knowledge harvesting. (2005) Retrieved 03/9/2009 from www.research-matters.net.
- Knowledge harvesting. (2005) Retrieved 03/9/2009 from www.national-servicerresources.org.
- Kotelnikov. (2007) **Empowering the employees stresses a few major points: The study looked at the idea of offering incentives as low as five hundred.** www.oppapers.

- Liederman, S. et al (2006) **Building partnerships with college campus: Community perspective.** Washington D.C.: The Council of Independent College.
- Marriott, N. and Goyder, H. (2009) **Manual for monitoring and evaluating education partnerships.** Partnerships for Education. World Economic Forum.
- Müller-Prothmann, T., Siegberg, A. and Finke, I. (2007) Inter-organization knowledge community building: sustaining or overcoming the organizational boundaries?. **Journal of Universal Knowledge Management.** 1, 39-49.
- Müller-Prothmann, T. (2006) **Social network analysis: A practical method to improve Knowledge sharing.** Retrieved 02/05/2007 from www.wissensnetzwerke.de.
- Nonaka, I. and Takuchi, H. (1995) **The knowledge creating company: How Japanese company create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press.
- Powers, V. (2009) **knowledge harvesting.** Retrieved 03/9/2009 [www.knowledgeharvesting.com/...](http://www.knowledgeharvesting.com/)
- Rostis, A. (2007) Make no mistake. The effectiveness of the lessons-learned approach to emergency management in Canada. **International Journal of Emergency Management.** 4, pp.197-210.

- Samans, R. (2005) **Partnering for success**. World Economic Forum.
- Secchi, P. (Ed) (1999) **Proceedings of alerts and lessons learned: An effective way to prevent failures and problems**. (Technical Report WPP-167) Noordwijk, The Netherlands: ESTEC.
- Sharif, A. et al (2005) **Facilitating knowledge sharing through lessons learned system**. Retrieved 02/05/2007 from www.tiainc.com.
- Sobahle, S. (2005) **Knowledge management as a management tool**. Dissertation, Faculty of Management, University of Johannesburg.
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C. Wayne, S.J. and Kraimer, M.L. (2001) **Social networks and the performance of individual and groups**. Retrieved 15/04/2007 from www.aom.pace.edu.
- Stemke, J. F., et al (2008) **Case study: Knowledge harvesting during the big crew change**. in J. Liebowitz. (2008). Knowledge Retention; Strategies and Solutions. AUERBACH.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. and Hislop, D. (1999) Knowledge management and innovations networks and networking. **Journal of Knowledge Management**. 262-75.
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994) **Social network analysis**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Wellman, B. and Berkowitz, S.D. (1988) **Introduction: Studying social structures.** In Wellman, B. and Berkowitz, S.D. (eds.). *Social structures: A network approach.* 130-184, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Weber, R., Aha, D. W., and Becerra-Fernandez, I. (2001) **Intelligent Lessons Learned Systems.** *Expert Systems with Applications*, 20 (1), 17-34. www.ischool.drexel.edu/faculty/rweber/publications.
- WHO. (2003) **A pocket guide to building partnership.** Retrieved 03/9/2009 www.stopth.org.
- Wiig, K.M. (1997) Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **Journal of Knowledge Management.** Volume 1, Number 1, pp. 6–14.

ภาคผนวก

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
1. ความหมาย	“การเชื่อมกัน คนกับคน คนกับหน่วยงาน ก็เชื่อมกันได้”	1
	“การเข้าใจกัน ทำงานให้เกิด ประโยชน์ร่วม win-win”	3
	“โยงกันแบบแน่น เหมือนตาข่าย”	5
	“ต้องเชื่อมโยง แต่จะได้ขนาดไหน ขึ้นอยู่กับคน”	6
2. วัตถุประสงค์	“ผลักดัน ขับเคลื่อนงาน”	3
	“ประสาน เผยแพร่ข้อมูลได้เร็ว”	6
	“กระจาย ขยายงาน”	7
	“ทำงานได้คล่องตัว เร็วขึ้น”	8
	“แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เอาไว้ทำซ้ำต่อยอด”	9
	“เกิดปัญญาปฏิบัติ เป็นกระบวนการ เรียนรู้”	4
3. วิธีสร้างเครือข่าย 3.1 ภายในองค์กร	“สร้างความเข้าใจต้องมาก่อน”	4, 5
	“โน้มน้าวผู้บริหารให้ได้”	8
	“มีปัญหาต้องใช้การปรึกษาผู้บริหารก่อน”	9

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
	“ทำอะไรต้องศึกษาเรื่องนั้น ศึกษาให้ละเอียด”	8
	“ใช้ทุนเดิมเป็นจุดเริ่ม เช่น กลุ่มเพื่อนสนิท”	9
	“เอาคนที่มีความรู้ฝังลึกมา เช่น พี่ที่กำลังจะเกษียณ”	8
	“ดูความชำนาญการของคนที่จะหวังจะให้เป็นเครือข่าย”	4
	“จับให้ได้ว่างานคืออะไร อะไรที่เครือข่ายช่วยได้ และใครควรเป็นเครือข่าย”	6
	“สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คุย ทัก โทรศัพท์ มีอะไรก็ใช้ให้หมด”	1
	“หากไม่สนิทมากต้องใช้วิธีเข้าหาก่อน”	8
	“ไม่ต้องเป็นทางการมากนัก แต่หากจำเป็นต้องประชุม ต้องอาศัยผู้บริหาร”	9
	“รับเชิญเป็นวิทยากร แสดงผลงานในที่สาธารณะ เพื่อหาผู้สนใจร่วม”	2
	“สื่อสารกับเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง”	2
	“ให้ความช่วยเหลือ หากเขาต้องการ”	5,4

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
3.2 ระหว่าง องค์กร	“ชื่นชมและเชื่อถือ”	5,6
	“มองหาคนรุ่นต่อไป ให้งานทำ เรา เป็นพี่เลี้ยง”	8,9
	“ทำให้รู้สึกว่าเป็นเครือข่ายแล้ว ใครๆ ก็ยอมรับ”	7
	“ให้กำลังใจ ไม่ทิ้งเครือข่ายที่สร้างขึ้น”	4,6
	“ขอการสนับสนุนจากผู้บริหาร กำกับดูแลต่างๆ”	2,8
	“หาโอกาส เวที ให้เครือข่ายได้แสดง ผลงาน ความสามารถ”	6,7
	“รับงานใหม่อะไรเข้ามา ให้เริ่มจาก เครือข่ายเดิมก่อน”	4,6
	“รับอะไรมาทำ ต้องศึกษาให้เข้าใจ ให้ข้างในเชื่อเราก่อนว่าทำได้”	1
	“ทำอย่างไรก็ได้ ให้เข้าใจ ทำได้หลายวิธี”	5
	“ให้คนอื่นศึกษา แล้วเล่าให้ฟังก็ได้”	6
	“มองหาว่าจะให้ใครมาเป็นเครือข่าย”	7
	“เรียนรู้ว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร หาทางเชื่อมให้ได้”	4
	“ทำรายการองค์กรที่ต้องการเป็น เครือข่าย หาทางเข้าไปเชื่อม”	4

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
	“ส่งใครไปสร้างเครือข่าย คนนั้นต้องเข้าใจงานที่ทำ”	7
	“ออกไปหาเครือข่ายในพื้นที่”	1
	“สื่อสารต่อเนื่อง ใช้ช่องทางที่มีทั้งหมด”	1,2
	“ชวนเครือข่ายมารู้จักองค์กรเรา”	4
	“บอกความสำเร็จ จะได้ดึงดูดเครือข่าย”	4
	“ทำให้เครือข่ายรู้ว่าเราต้องการอะไรจากเขา แต่เป็นสิ่งที่เขาชำนาญแล้ว”	3
	“เครือข่ายต้องการอะไรจากเรา เรารู้ก็แลกเปลี่ยน”	3
	“แบ่งทรัพยากรให้เครือข่าย หากแบ่งได้ ต่างตอบแทน”	4
	“ใช้เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลายๆ แบบ”	8
	“ลงมือทำก่อนให้คนอื่นเห็นเป็นรูปธรรม เป็นตัวอย่าง”	4,6
	“จัดกิจกรรมให้เครือข่ายมาร่วมนำเสนองาน”	1
	“สร้างการสื่อสารเป็นทางการกับองค์กร แต่กับสมาชิกให้สร้างแบบไม่เป็นทางการ”	5

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
	“เผยแพร่งานของเครือข่ายด้วย อย่า พูดถึงแต่งานเรา”	6
	“มีบทบาทเป็นผู้ให้”	4
	“ดึงสมาชิกองค์กรเครือข่ายมาร่วมงาน ใครก็ได้ ไม่ใช่เฉพาะหัวหน้า”	2
	“ไปเรียนรู้จากเครือข่าย”	5
	“จับเครือข่ายผูกมัดเลย ทำ TOR”	4
	“มององค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างเครือข่าย”	6
	“ถ่ายถอด กลยุทธ์ เคล็ดลับให้กับแกนนำ ทุกอย่างที่เราทำ ในการสร้างเครือข่าย”	4
	“มองความต่างของเครือข่าย เอามาใช้ งาน มาทำให้เกิดพลัง”	5,7
	“ดึงดูคเครือข่ายอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับ เครือข่ายเรา มาร่วมด้วย”	1
	“ประสานกับกลุ่มอื่นๆ ที่อาจสนิทกับ เครือข่ายมากกว่าเรา”	8
	“ใช้ความสนิทให้เกิดประโยชน์กับงาน ด้วย ถ้าเขาทำได้ แต่หากเขาทำไม่ได้ ก็ สนิทเฉยๆ”	6

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
4. ลักษณะของ แกนนำเครือข่าย	“ความตั้งใจ ทุ่มเท ทำงานจริงจัง ทำ จนเสร็จ รับผิดชอบสูง ทำงานเร็ว แก้ปัญหาเร็ว”	8,9,6
	“ยิ้มแย้ม เป็นกันเอง ทักทายผู้อื่น เข้า กับคนอื่นง่าย ใจเย็น ระวังเรื่องการ แสดงอารมณ์เชิงลบ”	1,2,3,8,9
	“คนอื่นไว้ใจ เป็นที่ปรึกษา เข้มแข็ง คนอื่นฟังได้ ให้กำลังใจคนอื่น”	8,4,5
	“มั่นใจในตนเอง ชอบงานแปลก ท้าทาย กล้าเสี่ยง”	4,6,7
	“เรียนรู้ไปเรื่อยๆ สนใจสืบค้นข้อมูล สนใจซักถาม”	2,3,8
	“ทำงานให้เห็นผล ได้รับรางวัล มีพื้น ความรู้เรื่อง KM”	8,9
	“มีทักษะในการใช้ภาษา ชอบคุย พูด ชัดเจน กล้าแย้ง รับฟังความเห็น”	4,5,8,9
	“เป็นผู้บริหาร”	4,5,6,7
	“ทำงานในองค์กรมาช่วงเวลานาน ระยะหนึ่ง จนคุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ ในองค์กร”	8,9

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
5. เคล็ดลับ		
ความสำเร็จ		
5.1 เครือข่าย	“ทำตามสัญญา ทำอย่างเป็นทางการ”	4
ระหว่างองค์กร	“ให้เกียรติ ไปหา เยี่ยม”	1,2
	“พูดถึงเครือข่ายในทางดี”	1,3
	“มีแผนชัดเจน เข้าใจตรงกัน”	4
	“เมื่อเรียนรู้จากเครือข่ายแล้ว ทำได้ผลให้ feedback”	6,7
	“ร่วมกิจกรรมอื่นๆ กับเครือข่ายด้วย ไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมที่เราได้ประโยชน์อย่างเดียว”	4
5.2 เครือข่าย	“นำโครงการเข้าเป็นแผน”	4,5
ภายในองค์กร	“ประกาศให้รู้ทั่วกัน”	6,7
	“เลือกแกนนำก่อน ดูจากลักษณะที่สร้างเครือข่ายได้ “	3
	“ยึดหยุ่น รับผิดชอบต่อ”	
	“แก้ปัญหา ตัดสินใจเร็ว ถูก”	5
	“เพื่อนๆ ยอมรับ มีความรู้”	6
	“สนใจเรื่องที่กำลังจะสร้างเครือข่าย”	7
	“ผู้บริหารสนับสนุน แต่อย่าล้วงลูก”	5

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
	“สนับสนุนให้เรียนรู้ เรื่องเล็กๆ ก็ เรียนได้”	1,2
	“กระตุ้นให้หาความรู้มาทำงาน”	6
	“สร้างวัฒนธรรมเครือข่าย กระจาย อำนาจ”	4
	“ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แทนนำ”	8,9
6. ข้อควรระวัง ในการสร้าง เครือข่าย	“ผู้ประสานงานหรือแกนนำละเลย”	1,3
	“ขาดการสื่อสาร ทำให้เครือข่ายไม่ ร่วมกิจกรรม”	2
	“การเปลี่ยนผู้บริหารหรือแกนนำ ทำให้ งานหยุด”	8,9
	“แกนนำเฉื่อย”	2,3
	“กิจกรรมหายไปหรือหยุดชะงัก”	4,5
วิธีแก้ไข	“ใช้การติดต่อกับผู้มีอำนาจเหนือ ผู้ประสานงาน”	4
	“สื่อสารบ่อยๆ หลายช่องทาง หากไม่ เข้าร่วมกิจกรรม”	2
	“หากมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารองค์กร เครือข่าย ให้ไปทำความรู้จักให้เร็ว ที่สุด”	4,5

ประเด็น	ข้อความสำคัญ	ผู้ให้ข้อมูล
	<p>“สำหรับเครือข่ายภายใน หากเฉื่อยให้ถามปัญหา และช่วยแก้ไข หากแก้ไม่ได้ ต้องเปลี่ยนตัว”</p> <p>“ถ้าเครือข่ายไม่ทำกิจกรรม เป็นไปได้ว่าขยายงานเร็วไป ให้หยุดทบทวน และเริ่มใหม่จากกลุ่มเล็ก”</p>	<p>5</p> <p>8</p>

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์พิเศษชงทอง จันทรางศุ เลขานุการสภาการศึกษา

ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน

รองเลขานุการสภาการศึกษา

ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม

ผู้อำนวยการสำนักนโยบาย

ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

และการมีส่วนร่วม

นักวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษริ คำชาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยนักวิจัย

นางสาวอุษา ชูชาติ

นักวิชาการศึกษาศำนาญการพิเศษ

บรรณาธิการและผู้จัดทำ

นางสาวอุษา ชูชาติ

นักวิชาการศึกษาศำนาญการพิเศษ

นางสาวบรรณากรณ์ อมรพรสิน

นักวิชาการศึกษาศำนาญการ

นางกัลยานี ปฎิมาพรเทพ

นักวิชาการศึกษาศำนาญการ

หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษา

สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

สำนักงานเลขานุการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 02 668 7123 ต่อ 2316 โทรสาร 02 243 7915

www.onec.go.th

