คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
มีนาคม 2553

379.593 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส691ค คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา : กรุงเทพฯ : 2553.
122 หน้า.
ISBN : 978-616-7324-13-5
1. การจัดการความรู้ 2. ชื่อเรื่อง.

คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 36/2553
พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2553
จำนวน 2,000 เล่ม
ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษา
สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
99/20 ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร. 02 668 7123 ต่อ 2310, 2314, 2316
โทรสาร 02 243 7914-5
Web site : http://www.onec.go.th
พิมพ์ที่ โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล
20/21 ม.5 ถ.นนทบุรี 1
ต.บางกระสอ อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
โทร. 02 968 0661-3
โทรสาร 02 968 0664

คำนำ

"คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา" ฉบับนี้ จัดทำขึ้นด้วยจุดประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อให้เป็นเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่อ่านได้ง่าย ไม่มีลักษณะเป็นงานวิชาการเต็มรูป ซึ่งเหมาะสมกับผู้ที่ต้องการจะปูพื้นฐานความรู้เบื้องต้นหรือผู้ที่ต้องการลงมือทำจริงโดยนำการจัดการความรู้เข้ามาในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ประการที่สอง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรการศึกษาเข้าใจบริบทที่เหมาะสมกับการนำการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติในองค์กรของตนเอง และประการสุดท้าย เพื่อนำเสนอรูปแบบหรือแนวปฏิบัติในการออกแบบ วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร

นอกจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและตำราการจัดการความรู้ การเข้าร่วมการประชุม สัมมนา และฝึกอบรมต่างๆ แล้ว แนวความคิดและตัวอย่างกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เสนอในคู่มือฉบับนี้เป็นประสบการณ์ตรงที่ได้จากการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และโรงเรียนในสังกัดจำนวน 78 โรงเรียน ได้นำหลักการและแนวทางการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงานตามพันธกิจให้มีสัมฤทธิผลดีขึ้นกว่าเดิม และได้มีการขยายขอบข่ายความรู้จากการนำทฤษฎีไปสู่ภาคปฏิบัติในบริบทขององค์กรการศึกษา อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรที่จัด และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและกรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561) บนฐานของหลักการและแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีภารกิจสำคัญในการวิจัย ติดตาม ประเมินผล เพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา และมีบทบาทในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคคลและองค์กร ได้แก่ ความรู้และปัญญาที่สามารถนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงได้จัดทำเอกสาร "คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา" นี้ขึ้น ซึ่งสำนักงานฯ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กุญชรี ค้าขาย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ ที่ได้กรุณาอุทิศเวลาในการเขียนคู่มือฉบับนี้อย่างละเอียด อันเป็นเอกสารที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

สำนักงานฯ พิจารณาเห็นว่าเอกสาร “คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา” เป็นเอกสารองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของคนไทยอย่างยิ่ง จึงเห็นควรจัดพิมพ์เพื่อเผยแพร่และอำนวยประโยชน์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือและกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทย และหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลองค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองให้บรรลุผลเป้าหมายยิ่งขึ้นต่อไป

(รองศาสตราจารย์ธงทอง จันทรางศุ)
เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... (ก-ข)
สารบัญ ..... (ค-จ)
สารบัญตาราง ..... (ฉ)
สารบัญภาพ ..... (ช)
ตอนที่ 1 บทนำ **1**
ตอนที่ 2 ความเป็นมา หลักการ และการประยุกต์ **3**
1. ความเป็นมา 3
2. แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 4
3. ความสำคัญของการจัดการความรู้ 7
4. การจัดการความรู้ในองค์กร 8
5. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ 10
6. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 11
7. ปัญหาและอุปสรรค 13
8. การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา 14
9. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้ 17
10. การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาในประเทศไทย 18
ตอนที่ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ **22**
1. รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ 22
2. รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย 27
3. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 32
ตอนที่ 4 เครื่องมือการจัดการความรู้ **37**
เรื่องเล่า 37
ชุมชนผู้ปฏิบัติ 40
เพื่อนช่วยเพื่อน 43
แบบปฏิบัติที่ดีเลิศ 46
การทบทวนหลังการปฏิบัติการ 50
สมุดหน้าขาว 54

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 5 การนำสู่การปฏิบัติ **58**
1. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง 58
2. ขั้นตอนการปฏิบัติ 59
3. ปัญหา อุปสรรคและวิธีการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติ 61
4. ความต้องการการสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน 65

ตอนที่ 6 การประเมิน **67**
1. แบบประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 68
2. แบบประเมินความพร้อมขององค์กรในการจัดการความรู้ (แบบสังเขป) 69
3. แบบประเมินความพร้อมขององค์กรในการจัดการความรู้ (แบบละเอียด) 71
4. แบบประเมินความยั่งยืนของการจัดการความรู้ในองค์กร 74
5. การออกแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร 75

ตอนที่ 7 ข้อควรระวังและคำถามที่พบบ่อย **76**
สิบห้าคำถามการจัดการความรู้ 77

ตอนที่ 8 กรณีตัวอย่างความสำเร็จ **83**
โรงเรียนบ้านเมืองแปง **83**
1. การดำเนินการระดับโรงเรียน 83
2. แบบปฏิบัติที่ดีของครู 85
3. การจัดการความรู้ของผู้เรียน 87
โรงเรียนบ้านแค **90**
1. การจัดการความรู้ระดับโรงเรียน 90
2. แบบปฏิบัติที่ดีของครู 92
3. การจัดการความรู้ที่ลงสู่นักเรียน 96
โรงเรียนปรียาโชติ 99
1. ระดับโรงเรียน **99**
2. ระดับผู้สอน 101
3. การนำลงสู่นักเรียน 103

โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) **107**
1. ระดับโรงเรียน 107
2. ระดับบุคลากรผู้สอน 109
3. การจัดการความรู้ของผู้เรียน 113
ตอนที่ 9 ประมวลศัพท์และแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม **116**
1. คำศัพท์ 116
2. แหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม 118

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 5.1 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านคน) 62
ตาราง 5.2 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านกระบวนการ) 63
ตาราง 5.3 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) 65
ตาราง 5.4 ความต้องการขององค์กรที่จะได้รับการสนับสนุน
เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน 66
ตาราง 7.1 ข้อควรระวังและการป้องกันอุปสรรค 76

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ 7
แผนภาพ 3.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka 24
แผนภาพ 3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest 26
แผนภาพ 3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. 29
แผนภาพ 3.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. 30
แผนภาพ 3.5 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาทู” 31
แผนภาพ 3.6 รูปแบบการจัดการความรู้ สพท.สุพรรณบุรีเขต 2 33
แผนภาพ 3.7 รูปแบบการจัดการความรู้ ร.ร.บ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) สพท.สกลนคร เขต 2 35

ตอนที่ 1 บทนำ

ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในทุกขั้นตอนของชีวิตคนและเป็นสิ่งที่มีค่าในทุกองค์กร ดังนั้น สถานศึกษาจึงเป็นสถานที่ที่ทุกคนคาดหมายให้เป็นแหล่งที่สร้างความรู้และจัดการความรู้ ที่สามารถจะเป็นแบบอย่างแก่บุคคล กลุ่มบุคคล รวมทั้งองค์กรอื่นๆ ได้

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และผู้สอนในองค์กรการศึกษาที่ร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาฯ ต่างยอมรับว่าการจัดการความรู้มีส่วนช่วยในการทำงานหลายประการ เช่น ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นไปในเชิงบวกมากขึ้น การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่จะต้องนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรการศึกษาเนื่องจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 เรื่องแนวทางการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ ข้อ 3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับและทุกมิติของสังคม เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ในสังคม นอกจากนี้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ก็ได้ระบุถึงหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

คู่มือเล่มนี้ต้องการจะให้น้ำหนักแก่การปฏิบัติ มากกว่าทฤษฎี แต่อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงการกล่าวถึงพัฒนาการ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เนื่องจากกิจกรรม เทคนิค หรือเครื่องมือต่างๆ ที่นำเสนอในคู่มือนี้มีที่มา หรือเหตุผลสนับสนุนจากหลักการหรือทฤษฎีการจัดการความรู้ นอกจากนั้น การจัดการความรู้ที่ปรากฏอยู่ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมีต้นกำเนิด หรือแนวคิดพื้นฐานที่หลากหลาย แตกต่างกันออกไป หรือใช้หลักการจากนักวิชาการคนละกลุ่ม หรือใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกัน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกงุนงงและสับสนบ้าง เพราะฉะนั้น สิ่งที่จะช่วยให้ท่านอ่านเข้าใจได้ง่าย คือการอธิบายคำศัพท์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งแม้ว่าจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาอังกฤษในคู่มือ แต่เป็นความจำเป็นในหลายกรณี เนื่องจากสถาบันต่างๆ ได้แปลคำศัพท์ภาษาอังกฤษคำเดียวเป็นภาษาไทยที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นจึงได้เพิ่มเติมประมวลคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และวงเล็บคำภาษาอังกฤษไว้ด้วย

เนื้อหาของคู่มือนี้ แบ่งออกเป็น

1. บทนำ
2. ความเป็นมา หลักการ และการประยุกต์
3. รูปแบบการจัดการความรู้
4. เครื่องมือการจัดการความรู้

5. การนำสู่การปฏิบัติ
6. การประเมิน
7. ข้อควรระวังและคำถามที่พบบ่อย
8. กรณีตัวอย่างความสำเร็จ
9. ประมวลศัพท์ และแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม

จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เห็นว่าแต่ละองค์กรจะมีความพร้อม วิธีการทำงาน และทรัพยากรที่แตกต่างกันอย่างมาก สำหรับคุณครูและผู้บริหารบางท่านที่ต้องการจะลงมือปฏิบัติโดยเร็ว อาจจะใช้วิธีการอ่านตอนที่ 2–3 อย่างคร่าวๆ และศึกษาบทที่ 4–6 ค่อนข้างละเอียด หลังจากได้ลงมือปฏิบัติไปสักระยะหนึ่ง เมื่อกลับมาอ่านหลักการและทฤษฎีใหม่จะพบว่าสามารถเข้าใจได้เร็วขึ้นและมากขึ้น ซึ่งจะตรงกับคำพูดของ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ที่กล่าวเตือนนักจัดการความรู้มือใหม่เสมอๆ ว่า "การจัดการความรู้ ไม่ลองไม่รู้" ในขณะเดียวกันสำหรับท่านที่เคยมีประสบการณ์การจัดการความรู้มาแล้วอาจจะใช้โอกาสนี้เพื่อการคิดต่อยอดสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของท่านต่อไป เหมือนกับที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจำนวนหนึ่งที่ได้ร่วมงานในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ได้มีประสบการณ์ความสำเร็จอันน่าชื่นชม ดังที่ได้นำมาเสนอเป็นกรณีตัวอย่างในหลายประเด็นในคู่มือเล่มนี้

นอกจากนั้น การติดตามผลการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรการศึกษาหลังจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯเสร็จสิ้นไปแล้วประมาณ 1 ปี พบว่า หลายองค์กรเสนอว่าควรเริ่มนำการจัดการความรู้เข้าไปทดลองทำในกิจกรรม หรือกลุ่มงานขนาดเล็กก่อน เมื่อได้ผลดีแล้วจึงพิจารณาทบทวนและขยายผลสู่งาน หรือโครงการที่มีขนาดใหญ่ขึ้นต่อไป

สุดท้ายนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้ได้คงอยู่ในองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน องค์กรการศึกษาควรจะตั้งเป้าหมายไว้ที่การพัฒนารูปแบบจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อต่อยอดความรู้ให้เจริญงอกงาม และยึดหลัก ที่แซลลิสและโจนส์ (Sallis and Jones, 2002) กล่าวว่า "การสร้างสรรค์ สำคัญกว่าผลิตภาพ" (Creativity is more important than productivity.)

ตอนที่ 2 ความเป็นมา หลักการ และการประยุกต์

1. ความเป็นมา

การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่มีการพัฒนาต่อเนื่องจากหลักการและทฤษฎีในสาขาวิชาการอื่นๆ หลายด้าน เช่น การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ จิตวิทยา และสังคมศาสตร์ และได้พัฒนาต่อเนื่องมา จนเป็นศาสตร์ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้" เมื่อไม่กี่ทศวรรษมานี้เอง อาจจะกล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้มาจากความคิดของ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) เมื่อปี ค.ศ.1959 ที่เขาได้เขียนบทความเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยกล่าวถึงแรงงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นและทวีความสำคัญขึ้นในสังคม และเขายังชี้ให้เห็นความสำคัญของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งทำให้นักวิชาการต่างๆ ยอมรับแนวคิดที่ว่าบุคลากรขององค์กรเป็น "ทุนทางปัญญา" ซึ่งหมายถึงสิ่งที่องค์กรรู้ โดยอาจจะเป็นความคิด ความรู้ หรือนวัตกรรม ซึ่งองค์กรสามารถนำไปทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลกำไรทางธุรกิจได้ พร้อมๆ กันนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็ได้ทำให้การศึกษาค้นคว้า การจัดเก็บ การค้นคืนความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว

ขณะเดียวกัน ในทวีปยุโรป ปี ค.ศ. 1979 สเวบิ (Karl-Erik Sveiby) ชาวสวีเดน ผู้ได้เปลี่ยนอาชีพจากการเป็นพนักงานบัญชีของบริษัทยูนิลีเวอร์มาทำหนังสือรายสัปดาห์ ได้เฝ้าสังเกตพนักงานของบริษัทก็พบว่า ในขณะที่บางคนไม่มีคุณค่าต่อองค์กรเลย หลายคนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง และมีการใช้คำศัพท์เรียกบุคลากรขององค์กรว่า ทรัพย์สินที่มองไม่เห็น หรือทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ขององค์กร ในระยะต่อมาความคิดของเขาก็แพร่หลายไปสู่องค์กรต่างๆ ในยุโรปผ่านหนังสือ ชื่อ The Know-How Company ในปี ค.ศ.1986 มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้ขยายขอบข่าย นำแนวคิดนี้ไปศึกษาวิจัย และทดลองปฏิบัติในองค์กรต่างๆ จำนวนมากในภูมิภาคนี้ พอๆ กับในทวีปอเมริกาเหนือ

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ได้เจริญเติบโต มีการนำไปใช้ และปรับปรุงเพิ่มเติม กิจกรรมที่ถือได้ว่าทำให้การจัดการความรู้แพร่ขยายได้อย่างมากคือ การประชุมเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยบริษัทเอินส์แอนด์ยังก์ (Earnst & Young) เมื่อปี ค.ศ. 1994 และการประชุมในปีถัดมา ที่จัดขึ้นโดย American Productivity and Quality Center (APQC) มีผลทำให้การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีหลักการ ทฤษฎี รูปแบบและงานวิจัยมารองรับเป็นจำนวนมากในหลายประเทศ ดังที่สเมลท์เซอร์ (Smeltzer, 2003) รายงานว่าจากการสำรวจของสมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1999 มีองค์กรเป็นจำนวนมากกว่าหนึ่งในสามได้รับหลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ไว้ในองค์กรของตนเอง เพียงแต่ในบางองค์กรไม่ได้เรียกว่า "การจัดการความรู้"

2. แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ในตำราการจัดการความรู้ทุกเล่มจะต้องอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า "ความรู้" ก่อนที่จะนำเสนอหลักการและทฤษฎีของการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งการเลือกใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ จำเป็นจะต้องถามตนเองว่ากำลังจะจัดการความรู้ประเภทใด และควรจะให้ความสำคัญต่อความรู้ในอัตราส่วนอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ รวมทั้งพิจารณาประเภทของความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ตัวอย่าง เช่น การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในชนบทที่มีบุคลากรเพียง 5 คน ย่อมมีลักษณะความรู้ที่แตกต่างจากสถานศึกษาในจังหวัดใหญ่ที่มีบุคลากรมากกว่า 100 คน

2.1 คำนิยามและประเภทของความรู้

ตำราและบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้มักจะเริ่มต้นด้วยการอธิบายความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ (Data–Information–Knowledge)

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง (Fact) เป็นสิ่งที่ยังไม่ได้ผ่านการประมวล และเป็นสิ่งที่ใช้เป็นฐานของสารสนเทศ สิ่งที่จัดว่าเป็นข้อมูลนั้นจะไม่มีความหมาย ไม่สามารถนำมาใช้ตัดสินหรือตีความได้

สารสนเทศ คือข้อมูลที่นำมาเรียบเรียง จัดประเภท หรือจัดรูปแบบ หรือนักวิชาการบางคนอธิบายว่า สารสนเทศคือข้อมูลที่มีการจัดประเภท วิเคราะห์ นำเสนอ และสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ความรู้เป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าสารสนเทศ คำนี้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้คำนิยามไว้ แต่ที่ง่ายที่สุดคือของ ดิกซัน (Dixon, 2000) อธิบายไว้อย่างง่ายๆ ว่า ความรู้เป็นความคิดของบุคคลในการเชื่อมโยงสารสนเทศกับการนำไปใช้ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่งๆ

คำนิยามของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ สามารถนำมาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์หรือความต่อเนื่องกันได้ดังนี้

ข้อมูล = ข้อเท็จจริงที่ยังไม่มีการจัดระบบ

สารสนเทศ = ***ข้อมูล*** + บริบท

ความรู้ = ***สารสนเทศ*** + ความคิด

อย่างไรก็ตาม การจำแนกความแตกต่างนี้มิใช่ต้องการให้ยึดติดในทุกกรณี แต่ต้องการให้ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เนื่องจากในบางสถานการณ์สิ่งที่เป็นความรู้ของบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นเพียงสารสนเทศของอีกบุคคลหนึ่งเท่านั้น

ความรู้ ซึ่งได้แก่ ความคิดเห็น กฎระเบียบ ขั้นตอนและแนวปฏิบัติ และสารสนเทศที่รวบรวมและจัดระบบแล้ว อาจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์ (Experience) ความจริง (Truth) วิจารณญาน (Judgement) ปัญญาญาน (Intuition) และคุณค่า (Value) ชิลลิโก (Schilligo, 2007, 2–3) อธิบายเพิ่มเติมว่า ความรู้ขององค์กร ได้แก่ "สิ่งที่บุคลากรในองค์กรรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันขององค์กรซึ่งมีทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก"

ดังนั้น เมื่อพูดถึงการจัดการความรู้ เราจึงหมายถึงการจัดการเฉพาะสิ่งที่เป็น "ความรู้" ในความหมายที่แตกต่างจาก "ความรู้" ในความหมายที่เราเคยใช้ ตัวอย่างเช่น ในอดีตเมื่อพูดถึงความรู้เราจะนึกถึง หนังสือ ตำรา จำนวนมาก และห้องสมุดที่เป็นอาคารขนาดใหญ่ชั่วโมงการให้บริการมาก นั่นคือ แหล่งความรู้ที่บุคคลจะไปเก็บเกี่ยวมาได้ เพราะฉะนั้นในครั้งหนึ่งมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพจึงวัดกันด้วยห้องสมุด หรือหอสมุดขนาดใหญ่ นับจำนวนหนังสือ นักศึกษาจะมีความรู้ด้วยการใช้เวลาอ่านหนังสือ ซึ่งบางครั้งมีจำนวนน้อยจนนักศึกษาบางคนสามารถอ่านได้ครบหมด แต่เมื่อเปรียบกับปัจจุบัน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ นักศึกษาไม่จำเป็นต้องเข้ามาค้นคว้าในห้องสมุด และในขณะเดียวกันจำนวนของหนังสือ และบทความมีมากมายมหาศาล ไม่เพียงแต่ในมหาวิทยาลัยของตนเอง อาจจะเชื่อมโยงไปห้องสมุดต่างรัฐและต่างประเทศ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ปริมาณความรู้มีมากมายทำอย่างไรจึงจะเรียนรู้ได้มากในเวลาที่มีอยู่ ในอดีตสิ่งที่เราเคยเรียกว่า "ความรู้" ในปัจจุบันอาจจะเป็นเพียง "ข้อมูล" หรือ "สารสนเทศ" ก็ได้

ปัญหานี้จึงนำไปสู่ความจำเป็นของการแบ่งแยกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

2.2 ประเภทของความรู้

ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จำเป็นต้องแยกประเภทของความรู้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากความรู้แต่ละประเภทต้องการการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ก่อนที่จะจัดการความรู้จึงต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าความรู้ที่จะนำมาจัดการนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก

ในปี ค.ศ. 1966 โพลันยี (Michael Polanyi) กล่าวว่าความรู้ชัดแจ้งเป็นสิ่งที่นำมาจัดระบบและถ่ายทอดได้ง่าย ผู้ที่เรียนรู้จากความรู้ชัดแจ้งมีโอกาสสูงที่จะเรียนรู้ได้ครบถ้วน หรือเท่าเทียมกับเจ้าของความรู้นั้นๆ ตัวอย่างความรู้ชัดแจ้งได้แก่ ลิขสิทธิ์ รูป แผนภูมิ สิทธิบัตร กระบวนการทำงาน รายชื่อลูกค้า ผลการวิจัย หรือสารสนเทศที่ได้จากการบรรยาย หนังสือ หรือสิ่งพิมพ์

ในทางตรงกันข้าม ความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ยากที่จะถ่ายทอดระหว่างคน และนำมาจัดระบบ หรือบันทึกได้ยาก ความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ อารมณ์และปัญญาเข้าด้วยกัน ความรู้ฝังลึกนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยการทำงานร่วมกัน การพูดคุย การสังเกต การฝึกหัด และการเล่าเรื่อง ซึ่งจำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงจะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวได้

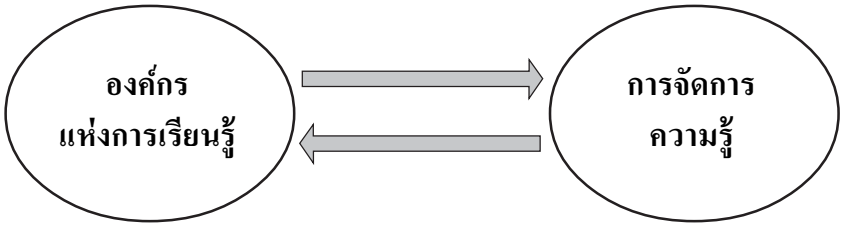
ในปัจจุบันจะเห็นว่าความรู้ฝังลึกทวีความสำคัญขึ้น ในขณะที่ความรู้ชัดแจ้งลดระดับความสำคัญลง ทำให้องค์กรเห็นความจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ฝังลึกมากขึ้น รวมทั้งรู้จักวิธีการจัดการความรู้ประเภทนี้ที่ได้ผล งานหลายประเภทต้องการความคิด และการวางแผนทำให้ต้องใช้ความรู้ทั้งสองชนิดในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่องค์กรจำนวนมากเน้นความสำคัญของความรู้ชัดแจ้งมากกว่าความรู้ฝังลึก

2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อีกประการหนึ่งคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้จะเป็นแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างเหมาะสมตลอดเวลา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เป็นกระบวนการที่มียุทธศาสตร์และเกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลา โดยนำไปบูรณาการและทำให้สอดคล้องกับการทำงาน การเรียนรู้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม นอกจากนั้น การเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมระดับความสามารถขององค์กรในด้านนวัตกรรมและความเจริญก้าวหน้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีระบบการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในการทำงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เสริมพลังซึ่งกันและกัน กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะมีการจัดการความรู้ ในขณะเดียวกันองค์กรที่มีการจัดการความรู้จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแผนภาพ 1



แผนภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

2.4 การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร

การประสานกิจกรรมการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ กล่าวคือ การสร้างความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กิจกรรมการจัดการความรู้จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ดังคำนิยามของการเรียนรู้ขององค์กร ที่ว่าเป็น "กระบวนการดำรงรักษา ขยายขอบข่าย และต่อยอดความรู้ขององค์กร" (Yu, 2008, 52) การเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยของหยู (Yu, 2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษาซึ่งออกแบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกหัด (Coach) ให้นักเรียนได้ "เรียนวิธีการเรียนรู้" (Learn How to Learn) เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การสร้างความรู้ของนักเรียนจะอยู่ในระดับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และมองเห็นภาพรวมของสิ่งต่างๆ ซึ่งจะทำให้นักเรียนสามารถนำประสบการณ์และความรู้ไปใช้ในการเรียนรู้เรื่องอื่นๆ ต่อไป

3. ความสำคัญของการจัดการความรู้

นักวิชาการจำนวนมากได้สนับสนุนให้องค์กรทุกประเภทนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กรของตน เนื่องจากเห็นว่าการจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานได้ APQC ได้สรุปความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ ไว้ 6 ประการ คือ

1. องค์กรธุรกิจจำนวนหนึ่งประกอบธุรกิจด้านการให้บริการ หรือสินค้าที่ไม่มีตัวตน และทำรายได้ให้แก่องค์กรสูง โดยที่องค์กรมีความรู้และใช้ความรู้นั้นให้บริการแก่ลูกค้าได้เหมาะสมกับเวลาและความต้องการ

2. อัตราการออกจากงานของบุคลากรในองค์กรสูงขึ้นมาก เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต บางคนลาออกก่อนการเกษียณ และมีการเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น เมื่อมีบุคลากรออกจากงาน ความรู้ ประสบการณ์ และความสัมพันธ์ต่อลูกค้าของบุคคลนั้นก็สูญหายไปด้วย

3. องค์กรบางแห่งมีบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานในสำนักงานมากขึ้น เปลี่ยนเป็นใช้การทำงานแบบทางไกล (Virtual or Remote Work) ซึ่งผลการวิจัยแสดงว่าการให้บุคลากรทำงานในลักษณะนี้ องค์กรสามารถประหยัดเงินได้ระหว่างร้อยละ 25–40

4. องค์กรที่มีสาขาในประเทศต่างๆ หรือหน่วยงานย่อยที่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร หรือถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะกันในเวลาอันรวดเร็ว เช่น องค์การอนามัยโลก ธนาคารโลก หรือองค์กรธุรกิจ เช่น บริษัทน้ำมันของอังกฤษ (British Petroleum: BP) จำเป็นต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

5. ในบางองค์กรได้ลดขนาดธุรกิจของตนเองเพื่อความอยู่รอดในช่วงเศรษฐกิจขาลง การที่มีบุคลากรออกจากงานไป ทำให้ความรู้ขององค์กรก็สูญหายไป ซึ่งมีผลต่อเนื่องทำให้องค์กรอ่อนแอลงอย่างรวดเร็ว

6. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ช่วยทำให้การทำงานหลายอย่างเป็นอัตโนมัติและรวดเร็ว ปรากฏว่าทำให้เกิดปัญหาการสร้างคนไม่ทันเวลาที่จะใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องให้ความสนใจในการสร้างกำลังคนที่มีความสามารถใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาให้เป็นประโยชน์ได้

ความสำคัญของการจัดการความรู้ทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่อยู่ในบริบทขององค์กรโดยทั่วไป สำหรับองค์กรการศึกษาสามารถใช้หัวข้อดังกล่าวมาเป็นแนวทางพิจารณาให้อยู่ในบริบทของการศึกษา เช่น ในข้อ 1 เมื่อกล่าวถึงบริการขององค์กรการศึกษาก็จะเป็นการสอนและการฝึกอบรม

4. การจัดการความรู้ในองค์กร

ในระยะต้นของการจัดการความรู้ องค์กรที่ตอบรับและนำแนวคิดการจัดการความรู้เข้าปฏิบัติในองค์กรมักจะเป็นองค์กรธุรกิจ วิธีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรจะพิจารณาจากบริบทขององค์กรหลายด้าน ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะบริบทเรื่องพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงเล็กน้อย กับกรณีที่บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงพอ

4.1 ขั้นตอนการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรของวิก

วิก (Wiig, 1997) เสนอขั้นตอนการนำการจัดการความรู้เข้าสู่ในองค์กร ในกรณีที่องค์กรมีประสบการณ์การจัดการความรู้เพียงเล็กน้อย ดังนี้

1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และสร้างความมุ่งมั่นของผู้บริหารขององค์กรที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2) สร้างภาพแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้งาน

3) วางแผนเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องทำในการจัดการความรู้ จุดเน้นและยุทธศาสตร์

4) ระบุประโยชน์ที่บุคลากรและองค์กรจะได้จากการจัดการความรู้

5) สร้างกิจกรรมแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

4.2 ขั้นตอนการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรของสเมลท์เซอร์

จากผลงานวิจัยที่ศึกษาองค์กรธุรกิจ สเมลท์เซอร์ (Smeltzer, 2003) เสนอว่าขั้นตอนที่เหมาะสมในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีพื้นฐานการจัดการความรู้อยู่แล้วควรเป็นดังนี้

1) ลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะใช้ประโยชน์ในกระบวนการทำงานหลักขององค์กร

2) ให้รางวัลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ถ้าหากไม่มีงบประมาณ ก็อาจจะใช้การแสดงความยอมรับ ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย และดูให้เป็นการกระตุ้นทั้งผู้ที่ให้ความรู้และผู้นำความรู้ที่อยู่ในคลังความรู้ไปใช้

3) จัดประชุมผู้เป็นนักคิดเกี่ยวการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อที่จะเรียนรู้ว่ามีช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) อยู่ ณ จุดใดบ้าง การที่การจัดการความรู้จะติดอยู่กับองค์กรได้จะต้องมีการจัดกิจกรรมทบทวนเป็นประจำ และจะต้องเห็นได้ชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุน บางองค์กรอาจจะเชิญให้บุคลากรได้เข้าร่วมวิเคราะห์ SWOT ก่อนที่จะมีการวางแผนปฏิบัติงานประจำปี และควรจะนำหัวข้อเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้เข้ามาเสนอในที่ประชุมนี้ด้วย

4) บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับงานประจำขององค์กร เช่น อยู่ในแผนธุรกิจ ขอบข่ายการกำหนดหน้าที่ในตำแหน่งงานต่างๆ ระบบการประเมินผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้ในการประชุมผู้บริหารควรจะกล่าวถึงความรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่การนำความรู้มาใช้ในองค์กร

5) ส่งเสริมการทำฐานข้อมูลความรู้ชัดแจ้ง และส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกอย่างสมดุลและเหมาะสมกับสถานการณ์

5. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดมี 3 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ อาจจะกล่าวได้ว่าถ้าขาดปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่างนี้ โอกาสที่การจัดการความรู้จะเริ่มต้นได้แทบจะไม่มี และเป็นปัญหาที่แก้ยากกว่าปัญหาอื่นๆ เช่น งบประมาณ หรือ เวลาในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าว

5.1 วัฒนธรรมองค์กร

มาร์ควาดท์ (Marquardt, 2002)ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นคุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีหลายประการ แต่ที่มีความสัมพันธ์และความสำคัญต่อการจัดการความรู้นั้น เดอเทียงและคณะ (DeTienne et al., 2004) กล่าวว่ามี 3 ประการได้แก่ ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร (Cooperation) ความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) และแรงจูงใจจากภายนอก (Incentive) ถ้าไม่มีองค์ประกอบดังกล่าวจะทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรได้

5.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญมี 10 ประการ คือ การตั้งคำถาม การให้คำแนะนำ การพิจารณาทางเลือก การเสี่ยงและการทดลอง การเปิดใจและเปิดเผย การเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นบทเรียน การคิดอย่างไตร่ตรอง (Reflection) การคิดแบบทบทวน (Retrospect) การพูดคุยกันในเรื่องการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ยอมรับความไม่สามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของตนเองได้ และประการสำคัญคือยอมรับว่าตนเองก็ทำผิดพลาดได้ (Marquardt, 2002, 231) นอกจากนั้น เขากล่าวว่าจะสังเกตได้ง่ายที่สุดว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมการเรียนรู้หรือไม่นั้น ให้ดูที่ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเรียนรู้และปัญหา ยอมรับว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น การเรียนรู้จึงปรากฏอยู่ในทุกส่วนของการปฏิบัติหน้าที่ และลักษณะที่เด่นชัดอื่นๆ ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรสามารถจัดการตนเองได้ดี มีการเอื้ออำนาจ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.3 ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ เช่น การที่ผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่าง สนับสนุนวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ นำหลักการและเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ สนับสนุนการสร้างทีมและเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก ให้กำลังใจ ให้การยอมรับ และมีความภาคภูมิใจในบุคลากรของตน

วิก (Wiig, 1997) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำควรจะมีลักษณะของพฤติกรรมดังนี้ คือ การสร้างทีมและเครือข่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการใช้นวัตกรรม การวางนโยบายที่ควบคุมและแก้ไขระบบหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา หรือระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

6. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ทำให้เห็นว่าในการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่สิ่งต่อไปนี้ ซึ่งอาจจะใช้เป็นแนวทางสำรวจว่าองค์กรของท่านมีปัจจัยเรื่องใดอยู่บ้าง และขาดปัจจัยเรื่องอะไร

- ผู้บริหารให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารอุทิศเวลาและความมุ่งมั่นในการดำเนินงานการจัดการความรู้
- ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจ
- มีการจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเพียงพอ
- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- มีการทำงานเป็นทีม
- มีการกระจายอำนาจ
- การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ
- มีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
- มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- มีการประเมินผลเป็นระยะ
- ปริมาณเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ
- บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี
- มีการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้

ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร ควรจะได้ร่วมกันพิจารณาองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ เนื่องจากแต่ละองค์กรอาจจะมีบริบทที่แตกต่างกันอย่างมาก แต่จากรูปแบบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สชิลลิโก (Schilligo, 2007) เสนอแนะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆได้ครบและนำไปปฏิบัติได้ง่าย รูปแบบนี้มาจากผลงานวิจัยเรื่อง "Predictors of Effective Knowledge Management" ที่สำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรรัฐจำนวน 254 คน แล้วได้ผลว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้งหลายจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เช่น การที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรนั้น จะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการให้ข้อมูลป้อนกลับในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ได้แสดงว่า

- องค์กรหรือทีมที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง
- องค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวกจะทำให้บุคลากรมีความเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- บุคลากรที่รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกจะทำงานอย่างมุ่งมั่นและพร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร
- บุคลากรที่มุ่งมั่นในการทำงานจะมีความเต็มใจที่จะทำกิจกรรมการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
- ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (เช่น ความเชื่อมั่น หรือความภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก)
- วัฒนธรรมการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้

7. ปัญหาและอุปสรรค

ในการปฏิบัติงานแทบทุกอย่างจะต้องมีปัญหาและอุปสรรค จากการศึกษาวิจัยพบว่ามีปัญหาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ต้องนำบุคคลต่างๆ มาปฏิสัมพันธ์กัน และที่สำคัญคือต้องมีความไว้วางใจกันอย่างมากจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกต้องการที่จะให้ความรู้แก่ผู้อื่น และต้องแสดงความไม่รู้ของตนเองเพื่อจะได้รับความรู้

รีจ (Riege, 2005) ได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้จำนวนมาก โดยแยกออกเป็นอุปสรรคระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับเทคโนโลยี ดังนี้

ระดับบุคคล

- ไม่มีเวลามาให้ความรู้สำหรับบางคน และสำหรับบางคนไม่มีเวลามารับ รู้สึกกลัวว่าเมื่อเปิดเผยความรู้ของตนเองออกไปแล้ว ตนจะไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอีกต่อไป
- ไม่ตระหนักถึงคุณค่าหรือประโยชน์ของความรู้ที่ตนเองมีอยู่
- ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- บรรยากาศในองค์กรเน้นการให้ความสำคัญต่อความรู้ชัดแจ้งมากกว่าความรู้ฝังลึก
- การบริหารงานเน้นการบังคับบัญชาตามสายงาน
- ไม่มีการใช้ประโยชน์บทเรียนที่ผิดพลาดในอดีต
- ไม่มีการพบปะสังสรรค์กันระหว่างบุคลากร
- การสื่อสารในองค์กรมีปัญหา อาจจะเป็นการสื่อสารด้วยเอกสาร หรือการสนทนา
- ไม่มีการสร้างกลุ่มและเครือข่าย

ระดับองค์กร

- ขาดภาวะผู้นำ
- ทิศทางการบริหารงานไม่แน่นอน ชัดเจน
- ไม่มีสถานที่ที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ไม่มีระบบการให้แรงจูงใจและให้รางวัลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้
- ไม่ให้ความสำคัญต่อการรักษาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร
- ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็น
- ขาดทรัพยากรที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการแข่งขันในองค์กร
- การสื่อสารและการลื่นไหลของความรู้

ระดับเทคโนโลยี

- ไม่มีการบูรณาการระบบและกระบวนการทำงานของเทคโนโลยี มีผลทำให้การทำงานช้าลง
- ไม่มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องว่าเทคโนโลยีทำอะไรได้และทำอะไรไม่ได้
- บุคลากรไม่กล้าใช้เทคโนโลยี
- ไม่มีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี
- ไม่มีการนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้ต้องใช้ของเก่าล้าสมัย

8. การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

จากจุดเริ่มต้นที่การเกิดและเจริญเติบโตของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจและองค์กรระหว่างประเทศ ในระยะต่อมาองค์กรการศึกษา ทั้งสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมาก จึงได้นำเข้าปฏิบัติในองค์กรอย่างแพร่หลาย เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดสรรทุนและงบประมาณแก่สถานศึกษาตั้งแต่ประถมศึกษา จนถึงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้นำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ การที่ให้ความสำคัญต่อสถานศึกษาเนื่องจากรัฐบาลมีความเห็นว่าขอบข่ายหน้าที่ของครูเกี่ยวข้องกับความรู้ ครูไม่ได้มีหน้าที่สอนเนื้อหาความรู้ที่ตนเองมีอยู่ หากแต่ต้องมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม มีการสร้างหลักสูตรใหม่ ปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย มีการประกันคุณภาพ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กรการศึกษา และการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้เร็วทันการณ์ ตัดสินใจได้ดีขึ้น และปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอาจจะกำหนดเรื่องได้หลากหลายทั้งด้านงานบริหารวิชาการและกิจการนักเรียน ในที่นี้จะยกมาเป็นตัวอย่างใน 2 ประเด็น คือ การดูแลนักเรียน เริ่มต้นด้วยการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมสังเกตเห็นว่าจำนวนนักเรียนที่มีปัญหาความประพฤติเพิ่มจำนวนมากขึ้น จึงได้คุยกับผู้อำนวยการและเห็นพ้องต้องกันว่าน่าจะจัดทำระบบบันทึกความประพฤติของนักเรียนที่มีปัญหา มีการเชิญอาจารย์แนะแนวและครูอีก 2 คนมาร่วมพูดคุยกัน ทำให้ได้ข้อเสนอว่าในการบันทึกควรจะครอบคลุมหัวข้อเกี่ยวกับชื่อ เพศ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จำนวนครั้ง และประเภทของความผิด และเมื่อได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันมากขึ้น ก็ทำให้รู้สึกว่าควรจะมีการบันทึกหัวข้อเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถานที่และเวลาที่เกิดเหตุ หลังจากที่เก็บข้อมูลใส่ระบบที่ออกแบบมาได้ระยะหนึ่ง ก็พบสิ่งที่น่าสนใจ 2 ประการ คือ ประการ

แรก ถ้าหากว่ามีนักเรียนทำความผิดและครูที่พบเหตุการณ์เป็นครูมือใหม่เพิ่งเข้าทำงาน จะมีปัญหาการจัดการที่ถูกต้องเหมาะสม ประการที่สอง มีชื่อของนักเรียนจำนวนหนึ่งที่ปรากฏซ้ำ และในเวลาซ้ำ จากความรู้ที่ได้นี้ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจได้ว่าควรจะมีการปฐมนิเทศครูใหม่ในเรื่องการจัดการกับนักเรียนที่มีปัญหา และแก้ปัญหาเฉพาะกับนักเรียนในกลุ่มที่ทำความผิดซ้ำ

ตัวอย่างที่สองเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร ครูผู้สอนในระดับช่วงชั้นที่ 3 รู้สึกอึดอัดกับหลักสูตรที่ตนใช้สอน จึงได้รวมกลุ่มคุยกันเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาซึ่งมีอยู่หลายประการ แต่ปัญหาที่เด่นชัด คือการที่หลักสูตรไม่ต่อเนื่องกันในแต่ละระดับ และบางครั้งเนื้อหาก็ซ้ำซ้อนกัน ในกลุ่มจึงได้ช่วยกันพิจารณาหลักสูตรตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 และได้ส่งเป็นอีเมล์ไปให้แก่ครูในโรงเรียนอื่นในเขตเดียวกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในแต่ละสาระวิชาเพื่อสำรวจดูความต่อเนื่องของหลักสูตร และในบางสาระวิชาที่มีผู้ร่วมมือจำนวนมากก็ได้จัดทำลึกลงไปถึงกิจกรรมการเรียนในแต่ละหัวข้อ ความเคลื่อนไหวนี้มีผลกระทบไปถึงเขตพื้นที่การศึกษาและได้มีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อนหรือขาดตอน เป็นผลทำให้คุณภาพการเรียนการสอนดีขึ้น

งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งคือ งานของฮาร์ทแมน (Hartman, 2007) ชื่อ “Organizational Congruence, Knowledge Management, and Behavioral Alignment in Primary and Secondary Schools.” ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ในเขตพื้นที่การศึกษา 3 เขต ที่ประกอบด้วย ผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณามาตรฐานการศึกษาที่ยึดตามเกณฑ์คุณภาพมัลคอม บอลริดจ์ ด้านการวัดการพัฒนาด้านอาชีพ (Malcolm Baldrige Criteria for Performance in Education, 2005: Measurement of Professional Development) จุดมุ่งหมายการวิจัยนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้คือ ความเข้มแข็งด้านวิชาการ ความปลอดภัย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการมีครูที่มีคุณสมบัติสูงที่สามารถจัดการความต้องการอย่างหลากหลายของนักเรียน

งานวิจัยนี้ให้ความสนใจแก่คำว่า “ครูที่มีคุณสมบัติสูง” (Highly Qualified Teachers) เพราะฉะนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าในสถานศึกษามีครูที่มีคุณสมบัติสูง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องให้ความสนใจแก่ “การรับเข้า ฝึกอบรม ให้แรงจูงใจ และรักษาครู” ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะปฏิบัติดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศเชิงบวก (Positive Climate) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษามีผลอย่างมากต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ

2) การปรับระดับองค์กร (Organizational Alignment) จะต้องทำก่อนที่จะนำนวัตกรรมใหม่เข้ามาสู่องค์กร โดยการให้ความรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย การบริหารงานสถานศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาต้องให้มีความสมดุลระหว่างการสั่งการจากระดับบนและการตัดสินใจภายในหน่วยงานย่อย

3) กระบวนการการจัดการความรู้เปลี่ยนจากเดิมที่พิจารณากระบวนการทำงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการไหลของงาน การเคลื่อนย้ายทรัพยากร การปฏิสัมพันธ์ด้านการงานไปเป็นการให้ความสำคัญแก่การสร้างความรู้และทักษะของบุคลากร การสร้างเครือข่าย การไหลของสารสนเทศ และการฝึกอบรมในขณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นที่ให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารในการจัดการความรู้แล้ว สถาบันการจัดการความรู้ในการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Institute for the Study of Knowledge Management in Education: ISKME) ได้ให้คำแนะนำว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรเป็นดังนี้ คือ

1) การจัดการความรู้จะทำเพื่อบุคลากรในองค์กร

2) จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้คือ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น ต้องการทำให้ครูสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น สัมฤทธิผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น หรือผู้ปกครองเข้าใจโรงเรียน ครู และนักเรียนมากขึ้น ไม่ได้ทำเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัล หรือ โรงเรียนที่มีผู้บริหารดีเด่น แต่เท่าที่ปรากฏ รางวัลต่างๆ เป็นผลพลอยได้จากการจัดการความรู้มากกว่าการจัดการความรู้เพื่อรางวัล

3) การจัดการความรู้เป็นงานปกติไม่ใช่งานใหม่ ในหลายโรงเรียนที่นำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในลักษณะที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่า เป็นกิจกรรมใหม่อีกอย่างหนึ่งที่หน่วยงานส่วนกลางมอบหมายให้ทำ ซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระอีกก้อนหนึ่งที่ต้องทำเพื่อสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยเหนือ ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นวิธีช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น หรือที่ดีอยู่แล้วก็ทำให้ใช้เวลาน้อยลง หรือมีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น หรือมีการเตรียมพร้อมรับปัญหาของสถานศึกษาได้ดีขึ้น

4) จำเป็นต้องมีการประเมินตนเองเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การจัดการความรู้ก็เหมือนกับเครื่องมืออีกหลายๆ ประเภทที่ต้องตั้งต้นจากการศึกษาตนเองว่ามีอะไรอยู่บ้างแล้ว เป็นจำนวนเท่าใด และอยู่ในสภาพอย่างไร การประเมินนี้จะช่วยทำให้สามารถเริ่มงานได้ถูกที่ แนวทางการทำงานตรงไปที่เป้าหมาย และมีการเตรียมพร้อมสำหรับการจัดการอุปสรรค การประเมินจะรวมทั้งการพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็ง บางสถานศึกษานำจุดอ่อนมาเป็นหัวข้อในการจัดการความรู้ ในขณะที่บางสถานศึกษาใช้จุดแข็งในการจัดการความรู้ ไม่มีสูตรตายตัว

5) การจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้งาน เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บและจัดทำระบบความรู้ รวมทั้งการค้นหา ต่อยอดความรู้ ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา จังหวัดพิษณุโลก ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อให้นักเรียนค้นหาสิ่งประดิษฐ์ที่จดสิทธิบัตร ซึ่งทำได้ไม่ยากนัก แต่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั่วโลกว่ามีใครทำอะไรที่ไหน และเมื่อไร ต่อมาก็ได้นำความคิดของสิ่งประดิษฐ์เหล่านั้นมาต่อยอดให้เกิดสิ่งใหม่ จุดแข็งของเทคโนโลยีอยู่ที่ความสามารถในการกระจายข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ไปสู่คนจำนวนมากพร้อมๆ กันได้ สามารถจัดการปฏิสัมพันธ์ จัดเก็บและบันทึกความรู้ไว้ได้เป็นจำนวนมาก เก็บไว้ได้เป็นระยะเวลายาวนาน และนำกลับมาใช้ได้สะดวกรวดเร็ว องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้จะต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในระดับที่ใกล้เคียงกันกับบุคลากร กล่าวคือ จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอพร้อมๆ กับพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่

9. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

ผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะตระหนักว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยให้กระบวนการปรับปรุงหรือปฏิรูปการศึกษาได้ผล ด้วยเหตุผลที่ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ช่วยให้สามารถระบุทุนด้านความรู้และกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารในสถานศึกษาจึงมีหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) ที่รับผิดชอบในด้านการระบุและทำแผนที่ทุนทางปัญญา สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับสถานศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใช้ประโยชน์ศูนย์ความรู้ของสถานศึกษาได้อย่างสะดวก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างกว้างขวาง รวมทั้งการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรทุกคน

โคลแมน (Coleman, 2008) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้จัดการความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลจำนวนหนึ่งในเมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยพิจารณาหลักการจัดการความรู้อยู่ที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การได้ความรู้ และการดำรงความรู้ (Sharing, Transfer, Acquisition, and Retention of Knowledge) โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพและกลุ่มที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพ ผลการวิจัยแสดงว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้การฝึกอบรมแก่โรงเรียนในด้านการจัดการความรู้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างชัดเจนในการปรับปรุงตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้รับรู้ว่ามีเครือข่ายทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น มีผลิตภาพมากขึ้น

ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายหลักของสถานศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนั้น สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินและไม่ผ่านการประเมินยังมีลักษณะความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ การนำการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติ การจับความรู้ (Knowledge Capture) และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร

การจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ มีลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นกับบริบทขององค์กร ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว เช่น บางองค์กรมองการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือการปฏิบัติ ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ก็จะเน้นเรื่องการสร้างความรู้และการจัดเก็บความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือถ้าเน้นการปฏิบัติก็จะให้ความสำคัญแก่การนำความรู้ไปใช้ ในบางองค์กรก็พิจารณาจากมุมมองการบูรณาการหรือการปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งในด้านการบูรณาการจะเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะที่ด้านปฏิสัมพันธ์จะให้ความสำคัญแก่บุคลากรในโครงการ มีรูปแบบ (Model) การจัดการความรู้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่รากฐานการสร้างรูปแบบจะนำความคิดมาจากแหล่งต่างๆ มาปรับให้เข้ากับบริบทของตนเอง

10. การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาในประเทศไทย

การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาของประเทศไทยอาจจะสรุปได้ว่ามาจากการดำเนินงานของหน่วยงาน 3 แห่ง คือ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยมีขอบข่ายและวิธีการดำเนินงานโดยสังเขป ดังนี้

10.1 การดำเนินงานของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น อาจจะกล่าวได้ว่ามีจุดกำเนิดจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ตั้งหน่วยงานขึ้นมาโดยมีวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย ร่วมทำงานกับภาคีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นภาคีโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งองค์กรภายนอก (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549) เครือข่ายของ สคส. มีทั้งองค์กรภาคเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจ ภาคราชการและภาคองค์กรอิสระ ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานแรกที่เริ่มเคลื่อนไหวนำแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เข้ามาในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2545

สคส. นำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กรการศึกษา โดยการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายขององค์กร กล่าวคือ ได้มีส่วนกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายของกลุ่มมหาวิทยาลัย จึงอาจจะกล่าวได้ว่า

สคส. ได้มีส่วนกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาครั้งแรกในระดับอุดมศึกษา ส่วนระดับอื่นๆ สนับสนุนโดยการเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ สคส. จัดขึ้นเป็นระยะๆ เช่น การจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติ

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้อย่างดี เป็นที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่น ทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐบาลที่ไม่ใช่องค์กรทางการศึกษา เช่น โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี และโรงเรียนเพลินพัฒนา กรุงเทพฯ (สคส., 2549)

10.2 การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

เป้าหมายของ ก.พ.ร. คือ การพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถที่จะก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ของส่วนราชการมีหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อมาปี พ.ศ. 2548 ก.พ.ร. จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการพิจารณาประเมินและให้รางวัลชมเชยผลการดำเนินงานตามแผน

10.3 การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวข้างต้น สพฐ. ได้เริ่มโครงการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่หน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2548 โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีโครงการนำร่องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายไว้ว่า

> *“ให้เป็นการดำเนินงานรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาจัดเก็บและเผยแพร่ ทั้งในส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน และความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต และผลลัพธ์สูงสุด”*
>
> (สพฐ. 2549, 18)

ในปีงบประมาณ 2548 สพฐ. ได้จัดตั้งโครงการนำร่องการจัดการความรู้ โดยตั้งศูนย์จัดการความรู้ใน 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ซึ่งได้แก่ สพท.เชียงใหม่ เขต 2 สพท.พิษณุโลก เขต 1 สพท.หนองคาย เขต 2 สพท.สุรินทร์ เขต 1 สพท.สิงห์บุรี สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 สพท.พัทลุง และ สพท.สุราษฎร์ธานี เขต 1 หลังจากนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง ได้จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ในรูปของเว็บไซต์ ซึ่งมีเนื้อหา 6 กลุ่มความรู้ 8 สาขา โดย สพฐ. ได้ตั้งเป้าหมายว่าในปีงบประมาณ 2549 จะขยายให้ครบ 175 เขต และในช่วงปี พ.ศ. 2550 ได้จัดการอบรมบุคลากรหลักในระดับเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เพื่อสนับสนุนให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้เริ่มนำเข้าไปในสถานศึกษาที่มีความพร้อม มีการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดพลังการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2550)

10.4 โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

โครงการวิจัยนี้เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหน่วยงาน 3 แห่ง ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน 2549 – มิถุนายน 2551 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 17 เขต และสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่คัดเลือกไว้จำนวน 4–6 แห่ง รวม 78 แห่ง ผลการวิจัยแสดงว่าเมื่อนำการจัดการความรู้เข้ามาในองค์กร แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไปตามบริบท มีความสำเร็จในระดับที่ต่างกัน ปัจจัยหลักของความสำเร็จ 3 ประการ ประการแรกคือ ความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ประการที่สองคือ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำจัดการความรู้ และประการสุดท้าย คือการเปิดใจรับและทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่วนประโยชน์เด่นชัดที่องค์กรจำนวนหนึ่งให้ความเห็นว่าได้รับจากการนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาครูและบุคลากรในด้านต่างๆ การทำให้มีบรรยากาศของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนและความเป็นกันเองในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และที่สำคัญที่สุด คือการพัฒนายกระดับสัมฤทธิผลการเรียนของนักเรียน

ประโยชน์ทางอ้อมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้รับจากโครงการนี้ คือ การสร้างเครือข่ายการทำงานในระหว่างองค์กรภายในและภายนอก รวมทั้งทำให้เกิดบุคลากรที่มีความสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในวงการวิชาชีพการศึกษา ทั้งระดับผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้สอนในสาระวิชาต่างๆ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

ศ. นพ.วิจารณ์ พานิช (www.opdc.or.th) กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต่างๆ ควรจะเตรียมตนเองให้มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2) การประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

3) การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพ

4) การสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

ข้อความต่อไปนี้รวบรวมจากบุคลากรในสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และได้สะท้อนความรู้สึก ความคิดของตนเองว่า

ครูวิชาวิทยาศาสตร์

> "เท่าที่เคยเห็น การระดมสมองมีแต่การพูดถึงปัญหา แต่การจัดการความรู้ทำให้ได้ความคิด ได้เคล็ดวิชา การได้เล่าเรื่องความสำเร็จ เป็นความภาคภูมิใจ เป็นสิ่งสวยงามที่ต้องแบ่งปัน เป็นการสร้างสังคมมิตรไมตรี"

ครูวิชาภาษาไทย

> "ส่วนใหญ่เวลาทำงานเรามักจะพูดกันถึงความสำเร็จ และเก็บเงียบเรื่องความไม่สำเร็จหรือปัญหา การจัดการความรู้ทำให้ความเกร็งเรื่องการมีปัญหา หรือการเสียหน้าน้อยลง กล้าพูด กล้าเปิดใจมากขึ้น"

ศึกษานิเทศก์

> "ครูเป็น Knowledge Worker ผู้บริหารจึงต้องบริหารคน แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ไปบริหาร System และ Structure"

ผู้บริหาร

> "การดึงความรู้ฝังลึกออกจากคน ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจ โดยการแสดงความจริงใจ กระจายอำนาจ เลิกควบคุมสั่งการ สนับสนุนการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ไม่ใช่เป็นรายบุคคล มีการแบ่งปันข้อมูลและสารสนเทศ"

ตอนที่ 3 รูปแบบการจัดการความรู้

การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเป็นการคิดแบบต่อยอดตามวัฒนธรรมการจัดการความรู้ องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มจากการศึกษารูปแบบของการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะมีอยู่หลายรูปแบบทั้งจากต่างประเทศ และที่มีใช้อยู่ในประเทศไทย นำมาพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง และหลายองค์กรพบว่าหลังจากได้ดำเนินการไปสักระยะหนึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รูปแบบของการจัดการความรู้ที่นำเสนอต่อไปนี้เริ่มจากรูปแบบที่ใช้อยู่ในต่างประเทศ รูปแบบการจัดการความรู้ที่แพร่หลายในประเทศไทย และในตอนท้ายจะเป็นรูปแบบที่ได้จากประสบการณ์จริงขององค์กรที่ได้ดำเนินการการจัดการความรู้เป็นเวลาประมาณปีครึ่ง

1. รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

ในตำราต่างๆ ใช้คำภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันสำหรับสิ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “รูปแบบ” คือนอกจากคำว่า “Model” แล้ว ยังมีคำว่า “Process” และ “Framework” ตัวอย่างของรูปแบบการจัดการความรู้จากต่างประเทศที่นำเสนอเลือกมาเพียง 2 รูปแบบ ซึ่งเป็นตัวแทนของแนวคิดที่เน้นการจัดการความรู้ฝังลึกตามรูปแบบของโนนากะ (Nonaka) และแนวคิดที่พิจารณาการจัดการความรู้ชัดแจ้งตามรูปแบบของดีเมอเรสต์ (Demerest)

1.1 การจัดการความรู้ของโนนากะ

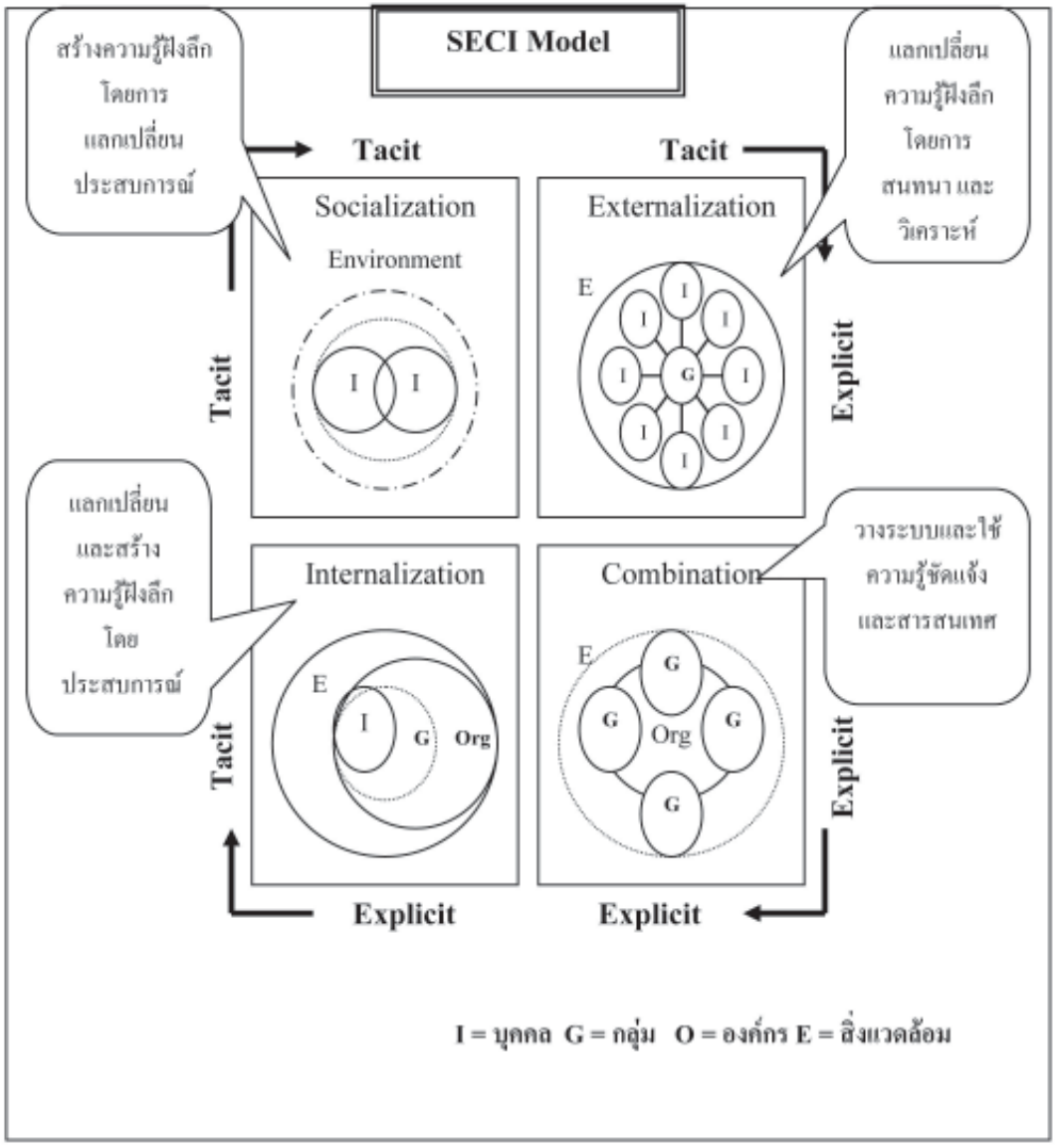
โนนากะมีความเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมไว้หลายเรื่อง

การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการสร้างทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ โดยโนนากะ (Nonaka, 1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ และให้ความสำคัญของการแยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท

การจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบความรู้นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี

การถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่องทางของการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่นๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ที่เป็นการมาพบปะพูดคุยกันแบบพบหน้า และการตั้งวงคุยในอินเทอร์เน็ต แต่ตามความคิดเดิมของโนนากะที่เจตนาจะใช้กับองค์กรการผลิตของญี่ปุ่นนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเน้นความสำคัญของการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โนนากะถือว่าเป็นตัวแทนจากแนวคิดการจัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยแยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) อาจจะกล่าวได้ว่า รูปแบบนี้มีลักษณะของการเกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้จะมาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเรื่องการสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่องเป็นเส้นตรง รูปแบบการจัดการความรู้ของโนนากะแสดงดังแผนภาพ 3.1



แผนภาพ 3.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

จากแผนภาพ 3.1 คำอธิบายโดยละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ฝังลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น และทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ทีมและองค์กร โดยวิธีการมาพบหน้ากัน หรือใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ

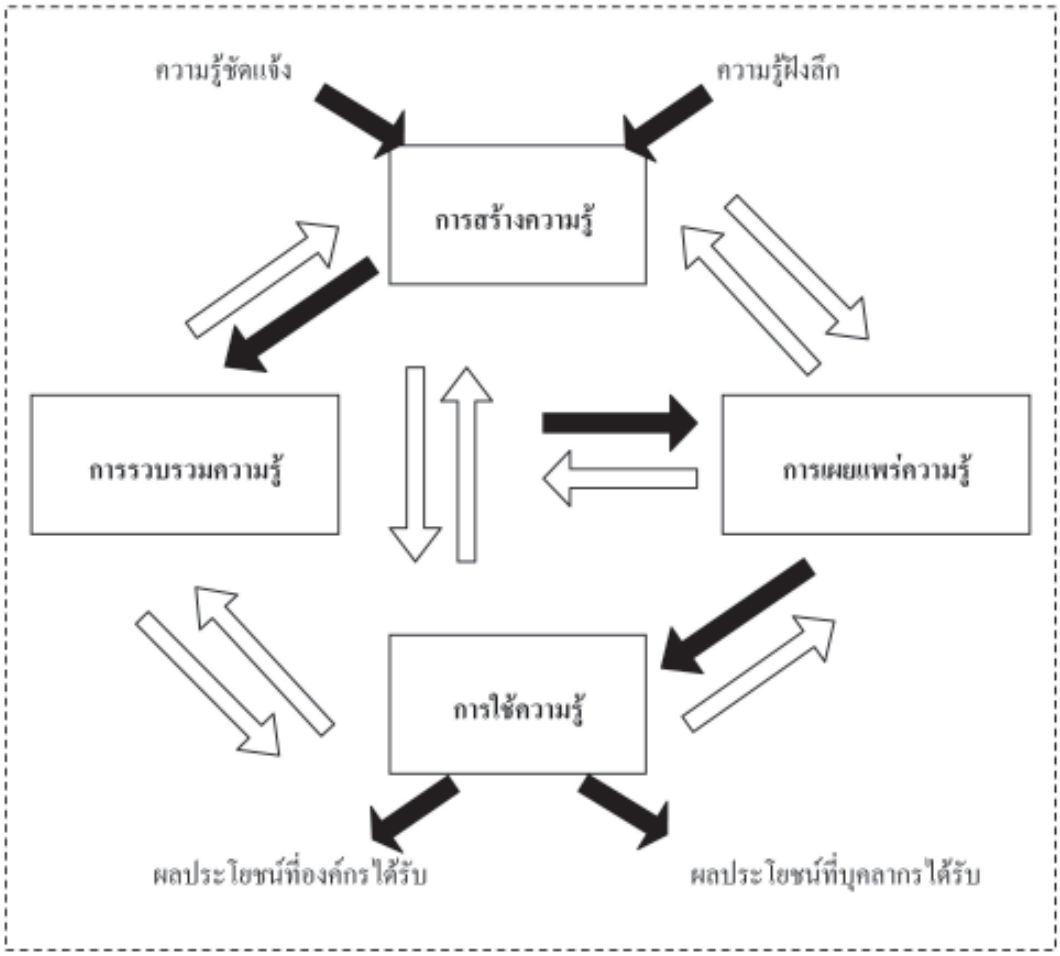
Externalization หมายถึง การนำความรู้กลับมาใช้ ซึ่งเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล หรือความรู้ชัดแจ้งจากความจำขององค์กร (Organization Memory) เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลับเป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การอธิบายแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรจึงควรจัดสภาพ หรือส่งเสริมการสื่อสาร การสนทนา การคิดวิเคราะห์วิจารณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบางครั้งจะมีการใช้คำว่าการค้นคืน (Retrieval) ควบคู่กับคำ Externalization เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายมากกว่า Externalization เพราะ Externalization เน้นการค้นหาเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ของความรู้ฝังลึกของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วน Retrieval จะเพิ่มการค้นหาความจำขององค์กร ตัวอย่างได้แก่ การใช้เครื่องมือค้นหาความรู้ (Search Engines) ต่างๆ จากแหล่งความรู้ที่ได้เก็บรวบรวมและจัดระบบไว้อย่างดี

Combination เป็นการจัดระบบความรู้และการใช้ความรู้ชัดแจ้งและสารสนเทศ ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรจะรวบรวมและบูรณาการความรู้ดังกล่าว โดยการหาแนวความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดต่างๆ ตรวจสอบแล้วนำมาจัดทำให้เป็นระบบ

Internalization/ Storage เป็นขั้นตอนการสนับสนุนการรับรู้และการเรียนรู้ (Encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้ง โดยนำเข้าสู่ความคิดในระดับบุคคลและความจำขององค์กร ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาความรู้และมีการปรับให้ทันสมัยตลอดเวลา จึงต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อใช้เก็บความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา จะเห็นว่ากิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึก และทำให้เกิดการหมุนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

1.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของดีเมอเรสต์

ในขณะที่โนนากะและนักวิชาการอื่นๆ ให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึก และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นให้เห็นกระบวนการจับความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์หรือความชำนาญการ โดยที่ ดีเมอเรสต์ (Demerest) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ที่รู้จักกันดีในประเทศอังกฤษได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างออกไป รูปแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยเรียกว่า เป็นความรู้ที่มาจากด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific Paradigm) และความรู้ฝังลึก หรือความรู้ที่มาจากด้านสังคม (Social Paradigm) โดยมีรายละเอียดของรูปแบบดังแผนภาพ 3.2



แผนภาพ 3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ในแผนภาพ 3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของดีเมอเรสต์ เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ทั้งสองแบบ ซึ่งองค์กรการศึกษาอาจจะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ โดยที่พิจารณาน้ำหนักของความรู้ที่องค์กรต้องการว่ามีน้ำหนักเอนเอียงไปทางด้านใด เนื่องจากในบางองค์กรมีความรู้ฝังลึกน้อย ในขณะที่อีกบางองค์กรมีความรู้ฝังลึกที่มีคุณค่ามาก รูปแบบนี้มีการจัดเก็บความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้วจะต้องมีการนำความรู้นั้นๆ มาเผยแพร่ให้เป็นที่รู้กันในองค์กร และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น ลูกศรสีดำแสดงถึงทิศทางการไหลของความรู้ ในขณะที่ลูกศรสีขาวแสดงการไหลวนเป็นวง ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความรู้ในองค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นทีละขั้นตามลำดับ ความรู้ที่นำเข้ามาอาจจะเป็นทั้งความรู้ตามตำราและความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ จุดแข็งของรูปแบบนี้อยู่ที่การกำหนด หรือการบรรยายถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ให้เป็นที่ทราบล่วงหน้า

ทั่วกันในองค์กรว่าเป้าหมายสุดท้ายจะเป็นอย่างไร ดังนั้น การใช้ความรู้จะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากร (ตัวอย่างของการจัดการความรู้ที่เริ่มจากความรู้ชัดแจ้งดูที่กรณีความสำเร็จของโรงเรียนปรียาโชติ นครสวรรค์)

2. รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย

รูปแบบของการจัดการความรู้ที่รู้จักกันแพร่หลายในประเทศไทยมีที่มาจากองค์กร 2 แห่ง คือ ก.พ.ร.และ สคส. ดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สถานศึกษาสามารถเลือกนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน และอาจจะมีความคิดต่อยอด ปรับปรุงบางส่วน ถ้าหากพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากรูปแบบที่นำมาเสนอนี้คาดหวังให้เป็นพื้นฐานความคิดในระยะเริ่มแรก

2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์และคณะ, 2548)ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ได้พัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเพื่อให้มีการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

กระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดโดย ก.พ.ร ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1–6 เป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 7 เป็นการเรียนรู้ ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึงการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์

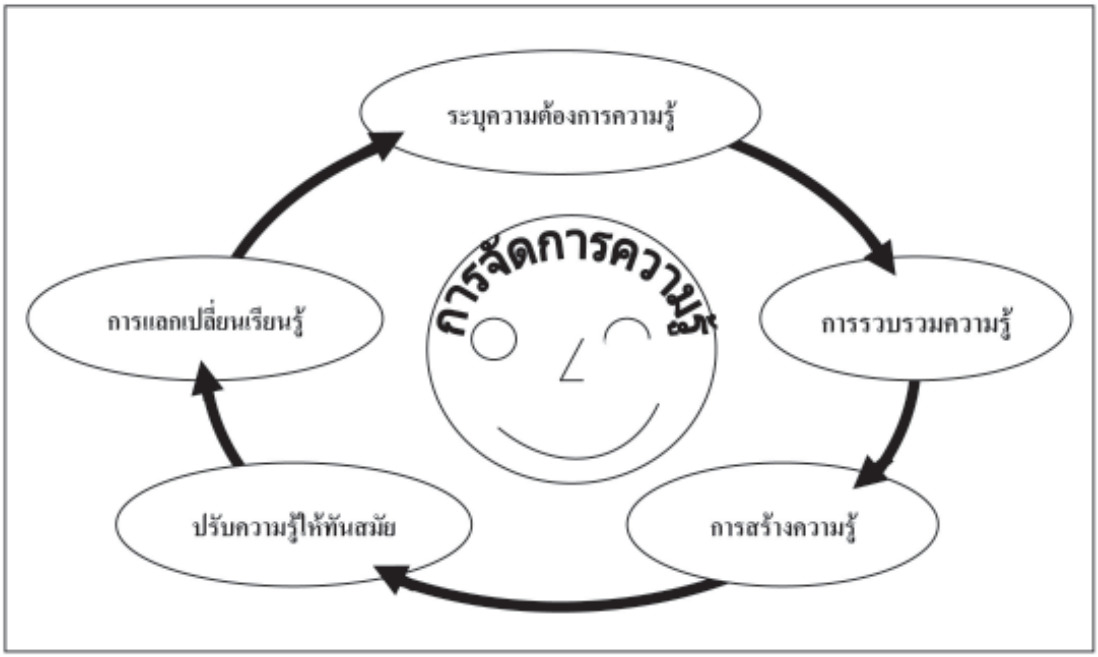
5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสม

6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การนำความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งอาจจะทำเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้ฝังลึก อาจจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

7) การเรียนรู้ (Learning) การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้วงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

ก.พ.ร. (สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์และคณะ, 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2547; 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

จากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น ก.พ.ร. ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) ก.พ.ร. เลือกใช้คำว่ากรอบแนวทาง ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งใช้คำนี้ ในขณะที่มีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งเรียกว่า รูปแบบ (Model) กรอบแนวทางการปฏิบัติของ ก.พ.ร. มีลักษณะดังแผนภาพ 3.3



แผนภาพ 3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.

ที่มา: สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 73)

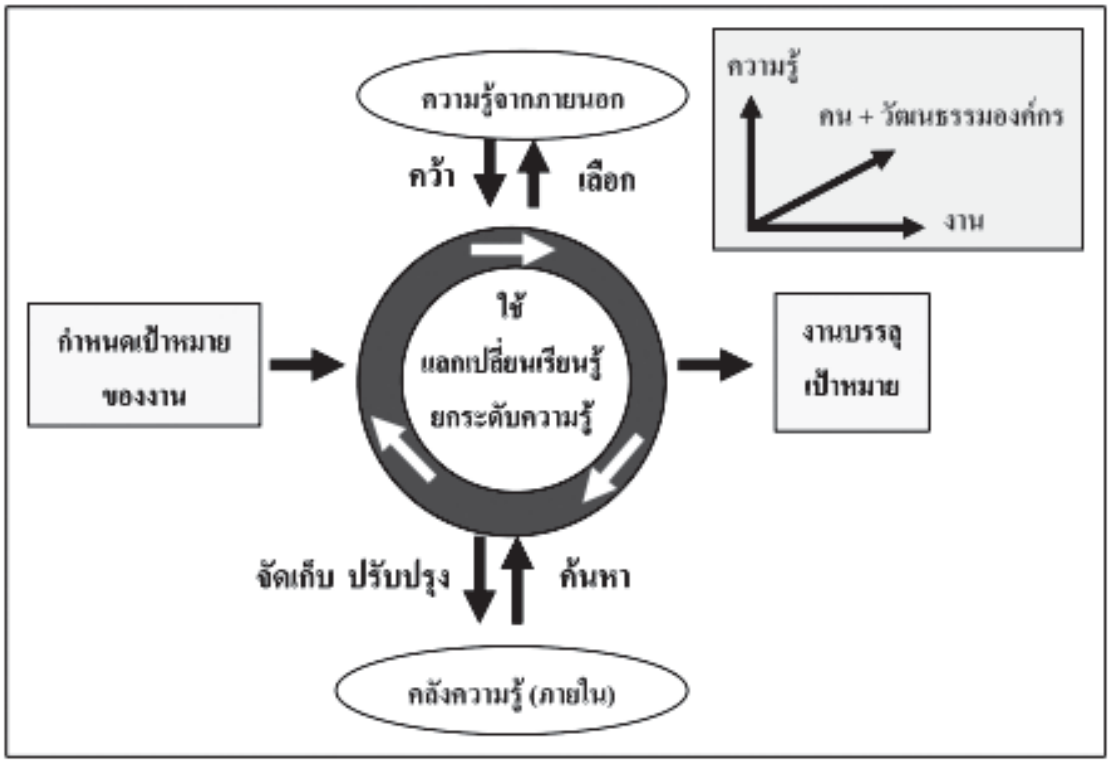
2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงาน และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน สคส. มีรูปแบบการจัดการความรู้อยู่ 2 รูปแบบ โดยที่ในระยะแรกเป็นรูปแบบที่ปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของคอลลิซันและพาร์เซล (Collison and Parcell, 2004) อันประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงาน ขณะทำงาน และหลังการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและรู้ว่ามีความรู้อะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น อินทราเน็ต การใช้เครื่องมือค้นหาหรือสมุดหน้าเหลือง การเรียนรู้ขณะทำงานคือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นจะทำให้มั่นใจว่าถ้าจะต้องทำงานในลักษณะนั้นซ้ำอีก จะต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร

นอกจากนี้แล้ว บุคลากรยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายทิ้งหรือนำออกจากระบบเมื่อล้าสมัย

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร

อย่างไรก็ดี สคส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2547, 46) ดังเสนอในแผนภาพ 3.4

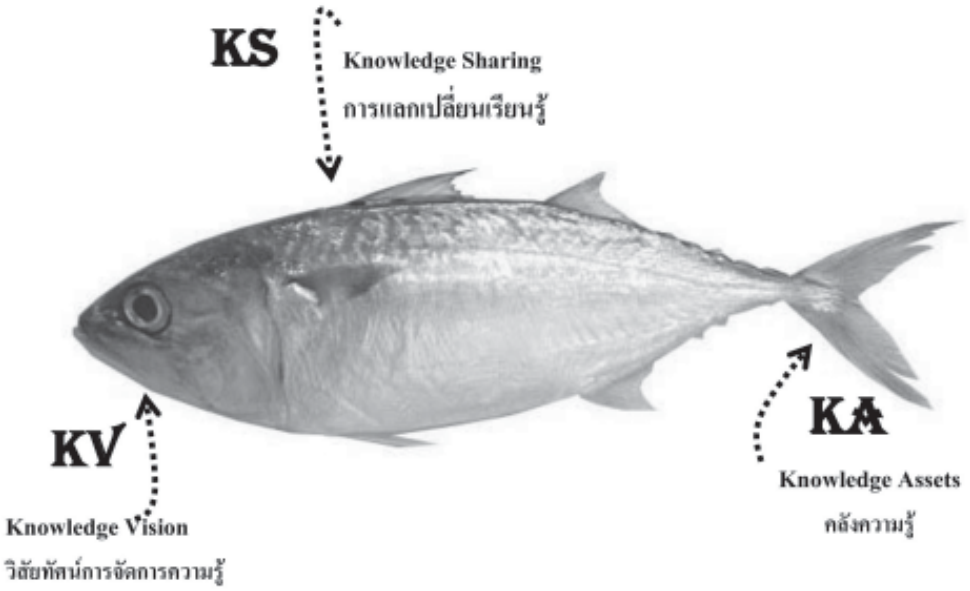


แผนภาพ 3.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส.

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547, 46)

สิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ จะต้องจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นล้อที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกันก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ ส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึก จะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บ และนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไปใช้งาน ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ในระหว่างระยะเวลา 5 ปี ที่ สคส. ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมาก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน สคส. ได้สังเกตและเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุง ดังนั้น จะเห็นว่า สคส. ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ดังที่นำเสนอในภาพข้างบน มาทำให้ง่ายขึ้น เป็นรูปแบบปลาทู กล่าวคือ ปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงหลักการของการจัดการความรู้ เรียกว่า โมเดลปลาทู ดังแผนภาพที่ 3.5



แผนภาพ 3.5 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาทู”

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547, 22)

ในส่วนหัว ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision) ซึ่งก็คือ เป้าหมายในการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์กร ต้องการให้เกิดผลอะไร เช่น "เพื่อพัฒนาครูให้รู้จักการสอนแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ" หรือ "เพื่อให้นักเรียนสามารถอ่านหนังสือออกได้เป็นจำนวนมากขึ้น" หรือ "ทำให้งานบริการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆ รวดเร็วขึ้น" เป็นต้น ส่วนตรงกลางตัวนั้น หมายถึง ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และในขณะเดียวกันก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่กันและกัน รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหางของปลานั้นเป็นขุมความรู้ (Knowledge Asset) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ทำงานอยู่ห่างไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่จำกัดด้วยเวลา

รูปร่างของปลาไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันสำหรับทุกองค์กร กล่าวคือ สำหรับบางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่ หรือลำตัวใหญ่ หรือหางใหญ่ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ขององค์กร การเริ่มต้นการจัดการความรู้ด้วยวิสัยทัศน์การจัดการความรู้เหมาะสมกับธรรมชาติ หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะต้องมีการริเริ่มเรื่องใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของหน่วยเหนือ สถานศึกษาอาจจะใช้วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรมาเป็นจุดตั้งต้น และให้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรม

ดังนั้น สำหรับองค์กรที่ต้องการนำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติและต้องการสิ่งที่เข้าใจง่าย การยึดรูปแบบปลาทูจะช่วยทำให้งานยุ่งยากซับซ้อนน้อยลง ทดลองใช้รูปแบบนี้กับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนครบวงจร เมื่อมีประสบการณ์บ้างแล้วอาจจะทดลองใช้รูปแบบอื่นๆ ต่อไป ซึ่งอาจจะพบว่างานบางชนิดในสถานศึกษาเหมาะสมกับรูปแบบอื่นๆ มากกว่า ก็เป็นได้

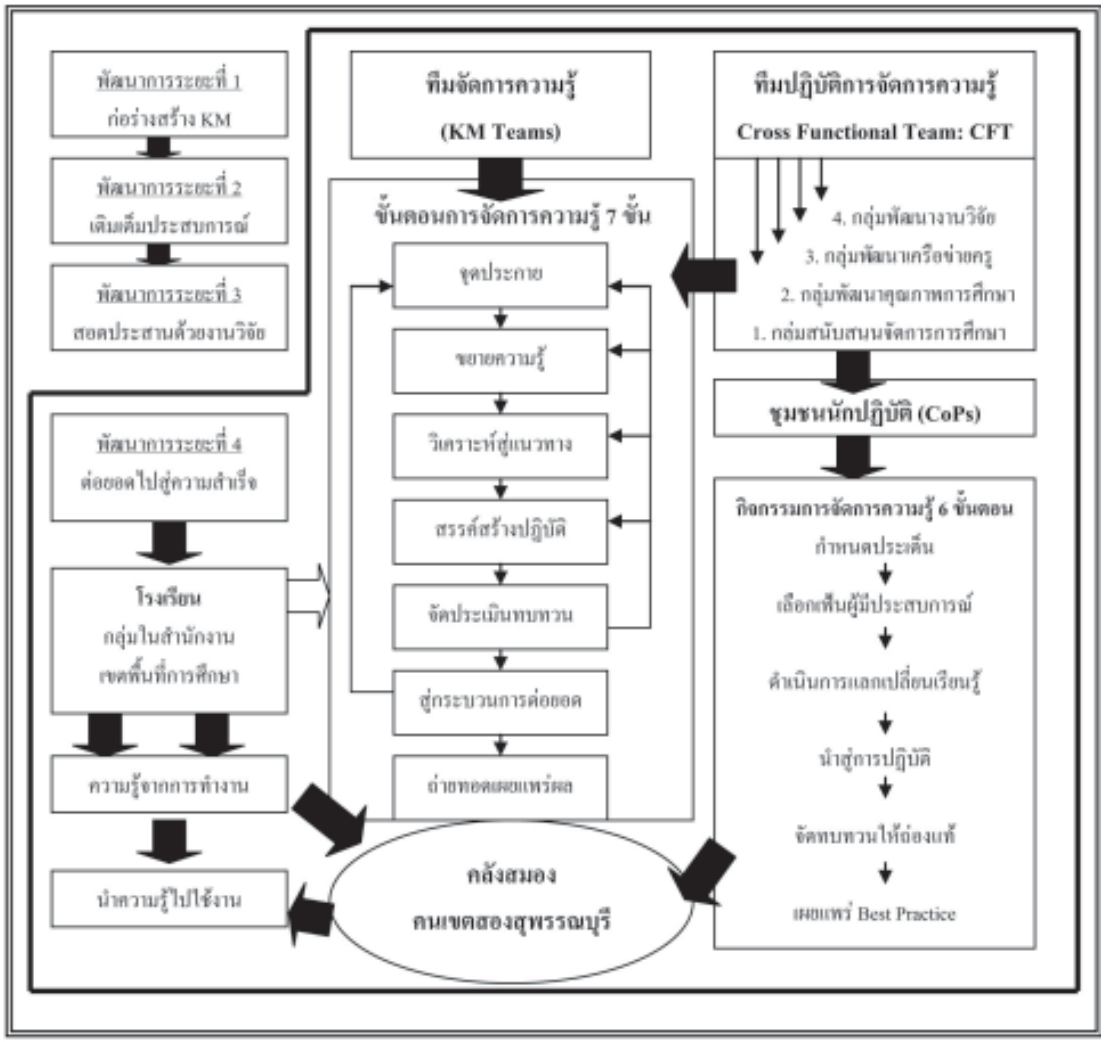
3. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และสถานศึกษา 78 แห่งในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ ที่ได้กล่าวถึงในตอนต้น ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้จากหลายแหล่ง และตกลงกันว่าในการเริ่มต้นจะยึดแนวรูปแบบปลาทูของ สคส. แต่หลังจากได้ดำเนินการไประยะหนึ่ง ได้มีการปรับปรุงรูปแบบและตกผลึกในระยะสุดท้ายของโครงการว่ารูปแบบที่เหมาะสมของตนเองควรจะมีลักษณะอย่างไร ทุกองค์กรเสนอรูปแบบอย่างหลากหลาย ตัวอย่างที่นำเสนอนี้

เป็นรูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ที่ประสบความสำเร็จมากในการดำเนินงานทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ส่วนระดับสถานศึกษาได้เลือกจากโรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้

3.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ได้ปรับแนวคิดรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองที่ครอบคลุมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องขององค์กร โดยมีลักษณะของรูปแบบตามแผนภาพ 3.6 ดังนี้



แผนภาพ 3.6 รูปแบบการจัดการความรู้ สพท.สุพรรณบุรี เขต 2

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, 276)

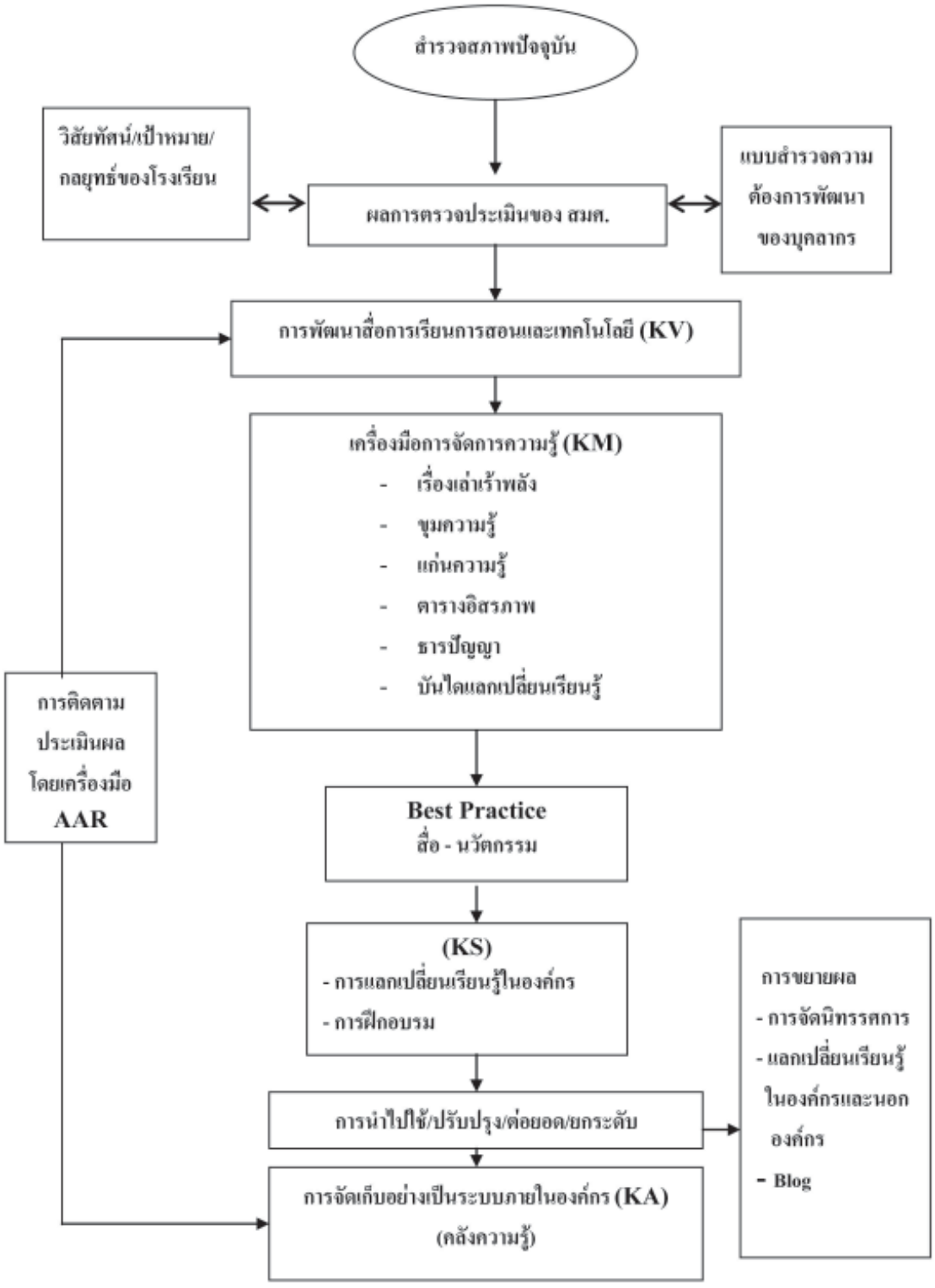
สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ได้พิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ และการจัดตั้งทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยที่ทั้งหมดจะเป็นทางนำไปสู่การตั้งคลังสมองขององค์กร (เหมือนกับ Knowledge Asset ของ สคส.) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

การพัฒนาการจัดการความรู้เริ่มจากการปูพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการประชุมและการฝึกอบรมภายใน ระยะต่อมาเป็นการขยายขอบข่ายความรู้และประสบการณ์ โดยการเข้าร่วมการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้กับองค์กรภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นองค์กรการศึกษาและองค์กรธุรกิจ ในระยะพัฒนาการที่สามเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้มากขึ้น หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพร้อมๆ กันทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยที่ในระยะนี้จะเป็นการเน้นความสำคัญของความรู้ฝังลึกของบุคลากรต่างๆ เช่น นิติกร ศึกษานิเทศก์ และผู้สอนสาระวิชาต่างๆ

ทีมจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ริเริ่มและสนับสนุนการจัดการความรู้ในหน่วยย่อยของสำนักงาน หรือโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด จะเห็นได้ว่าทีมนี้จะต้องเริ่มตั้งแต่การกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ จนกระทั่งไปถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นการสร้างแรงจูงใจ ชื่นชมผลสำเร็จโดยการนำผลงานไปต่อยอดหรือเผยแพร่ ในองค์ประกอบที่สาม เป็นการตั้งทีมปฏิบัติการจัดการความรู้หรือเรียกง่ายๆว่าทีมทำงานโดยกำหนดให้เป็นทีมที่มาจากต่างฝ่าย มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาช่วยกันคิด รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการจับกลุ่มของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้เคียงกันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสุดท้ายก็จะได้สิ่งที่เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามภาระหน้าที่ของตน

3.2 รูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) ตั้งอยู่ในเขตอำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นปฐมวัย จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 1,200 คน การจัดการความรู้ของโรงเรียนนี้เริ่มจากจุดเล็กๆ ที่ต้องการพัฒนาสื่อการสอนให้เป็นที่สนใจแก่นักเรียน โดยเน้นให้เป็นสื่อที่คุณครูทำเองได้ ไม่ต้องซื้อให้เปลืองงบประมาณ รวมทั้งได้มีโอกาสสร้างความรู้ความชำนาญการสร้างสื่อนี้ให้กับคุณครูที่สนใจ และพัฒนาต่อยอดความรู้ให้มีเพิ่มขึ้นจากที่ได้เรียนรู้ โดยที่เมื่อพิจารณาดูโครงสร้างของรูปแบบจะเห็นได้ว่ายังใช้หลักการของโมเดลปลาทู (KV–KS–KA) ดังแผนภาพ 3.7



แผนภาพ 3.7 รูปแบบการจัดการความรู้ ร.ร.บ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) สพท. สกลนคร เขต 2

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, 300)

โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาว์ (มิตรภาพที่ 126) ได้เพิ่มเติมจากวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของโมเดลปลาทูที่ให้พิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยนำผลการประเมินรอบที่ 1 ของ สมศ. และความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงานประกอบด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ต่างๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำไปใช้และต่อยอดความรู้ในหลายโอกาส รวมทั้งได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่จะทำให้นำกลับมาใช้ได้

ผลงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนโดยเฉพาะการทำสื่อการสอนประเภท Pop-up ทำให้บุคลากรของโรงเรียนสามารถพัฒนาผลงานที่มีความสวยงามและมีโครงสร้างที่ซับซ้อนขึ้นมากกว่าในตอนต้นโครงการ ทำให้ผลงานของโรงเรียนได้รับเลือกให้นำเสนอในรายการโทรทัศน์ “คิดได้ไง” เผยแพร่ทั่วประเทศ

ตอนที่ 4 เครื่องมือการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้นั้นมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อค้นหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายชนิด แต่ที่ผู้เขียนเลือกนำเสนอในที่นี้เป็นแบบที่ผู้เขียนได้ทดลองใช้ด้วยตนเอง ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ และพบว่าใช้ได้ง่าย เหมาะสำหรับครูที่จะนำมาใช้ทั้งการพัฒนางานตนเอง ได้แก่ เรื่องเล่า (Success Story) ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review) และสมุดหน้าขาว (White Pages)

เรื่องเล่า

1. ความหมายและประโยชน์

เรื่องเล่า ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาง่ายๆ ในชีวิตประจำวันเพื่อพรรณนาเรื่องราว เรื่องเล่ามีประโยชน์ต่อไปนี้

1) สื่อสารความคิดแบบองค์รวม มีสาระมากแต่ชัดเจน และเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการสื่อสารความคิดและแนวคิดที่ซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้บุคคลเผยความรู้ฝังลึกซึ่งปกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้นเรื่องเล่ายังเป็นสิ่งที่แสดงออกด้วยความรู้สึก ทำให้ผู้เล่าพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ

2) บอกถึงบริบทที่ความรู้นั้นเกิดขึ้นและบอกถึงตัวองค์ความรู้ด้วย นอกจากนั้นยังเพิ่มแนวโน้มของการถ่ายโยงความรู้ที่มีความหมาย นับว่าเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่มีพลัง เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจ

3) จำได้ง่าย แม้เวลาจะผ่านไปแต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำของผู้ฟัง

4) เป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต ซึ่งตัวแบบนี้จะเล่าว่ามีวิธีการในการทำงานให้สำเร็จอย่างไรและทำไมวิธีนั้นจึงประสบความสำเร็จ แทนที่จะสั่งหรือกำหนดขั้นตอนให้ทำ ดังนั้นผู้ฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่า

5) นำไปสู่การปฏิบัติโดยตรง เป็นการปิดช่องว่างระหว่างการรู้วิธีทำกับการได้นำลงไปทำจริง

6) ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เพราะนอกจากเล่าด้วยภาษาธรรมดาที่ใช้กันในชีวิตประจำวันแล้ว ยังสามารถดึงเอาอารมณ์ตอบสนอง ความคิดและการกระทำออกมา นอกจากนั้นยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันและรู้สึกสนุกไปกับเรื่อง

2. จุดประสงค์

เรื่องเล่าสามารถใช้งานได้หลายจุดประสงค์ แต่จุดประสงค์ที่แตกต่างกันก็อาจต้องใช้เรื่องเล่าต่างประเภทกัน ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ ใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง โดยที่จุดประสงค์ของเรื่องเล่าจำแนกออกเป็น

1) จับความรู้ฝังลึก ทั้งนี้เพราะความรู้ฝังลึกมีหลายชั้นและหลายมิติทำให้สื่อออกมาได้ยาก เรื่องเล่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกด้วยวิธีการที่เป็นกันเองและมีความหมาย

2) ถ่ายโยงความรู้และสร้างนวัตกรรม ในการเล่าเรื่องนั้นได้นำเอาผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เมื่อผู้ฟังได้ฟังและนำความรู้ฝังลึกที่ได้มาไปพิจารณาเพื่อใช้ ความรู้ฝังลึกจะได้รับการกลั่นกรองนำไปใช้ และอาจถูกเล่าซ้ำหลายรอบ ทำให้ความรู้ฝังลึกนั้นเปลี่ยนแปลงไปทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ และเป็นไปได้ที่อาจมีการคิดนอกกรอบ ฉีกแนวไปจากเดิม และก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

3) สร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ ในการฟังเรื่องเล่าจะมีลักษณะบางอย่างในเรื่องเล่าที่ดึงคนเข้ามาอยู่ด้วยกันและสร้างขึ้นมาเป็นชุมชน เนื่องจากการเล่าเรื่องไม่ใช่การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา จึงเป็นการปล่อยอารมณ์ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวกันขึ้นมา

4) พัฒนาตน สิ่งที่อยู่ในเรื่องเล่านั้นเป็นทักษะในการทำงาน และการเล่าเรื่องเองก็เป็นทักษะชนิดหนึ่ง ผู้ที่เล่าเรื่องและผู้ที่ฟังเรื่องเล่าจะได้พัฒนาทักษะในการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการจัดการความรู้

3. ลักษณะของเรื่องเล่าที่ดี

เรื่องที่นำมาเล่าควรมีลักษณะดังนี้

1) เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น อย่าแต่งเรื่องขึ้นมาเอง

2) การอ่านเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะมีผลแตกต่างจากการฟังเรื่องเล่าจากปาก แต่ไม่ได้หมายความว่าเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะใช้ไม่ได้

3) ลงท้ายเรื่องเล่าด้วยความสุข อย่าเล่าเรื่องความไม่สำเร็จ

4) มีตัวเอก หมายถึงมีเจ้าของเรื่องซึ่งคือตัวผู้เล่าและเล่าจากมุมมองของตนเอง

5) มีโครงเรื่อง กล่าวคือ มีการดำเนินเรื่องที่แปลก หรือน่าสนใจเพื่อจับความสนใจของผู้ฟัง

6) มีจุดเริ่มต้น ตอนกลางและตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้โดยไม่บอกว่าตอนจบเป็นอย่างไร

7) เวลา เรื่องที่เล่าควรเป็นเรื่องใหม่สดเท่าที่จะเป็นไปได้ เรื่องเก่าก็ใช้ได้ แต่ยิ่งใหม่จะยิ่งดี

8) เชื้อเชิญให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ซักถามวิธีการที่ใช้ในเรื่องเล่า

9) ปล่อยช่วงเวลาให้คนฟังได้จินตนาการถึงตนเองในการนำเอาเทคนิคที่ได้จากการฟังเรื่องเล่าไปใช้

10) เรื่องน่าเชื่อถือและก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อน

4. ข้อควรระวัง

สำหรับข้อควรระวังในการใช้เรื่องเล่า ประกอบด้วย

1) เรื่องเล่าไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา แม้ว่าเรื่องเล่าจะดี แต่บางกรณีก็ไม่เหมาะสม เช่นในกรณีที่ไม่คาดฝันหรืองานที่กำหนดแบบไว้ตายตัว และประการสุดท้ายข้อมูลต้องเป็นปรนัย

2) หลีกเลี่ยงการเล่าเรื่องครั้งแรกในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ควรจะได้ทดสอบเรื่องเล่าในกลุ่มขนาดเล็กที่มีผู้ฟังแตกต่างกันหรือคล้ายกันก่อน เพื่อดูอิทธิพลของเรื่องเล่า

3) เมื่อจะใช้เรื่องเล่าของผู้อื่นมาสนับสนุนการตัดสินใจ จะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะสร้างความสมดุลระหว่างความรู้ที่บันทึกได้กับหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าเป็นอย่างไรและจะประเมินอย่างไร

4) ทุกคนเป็นผู้เล่าเรื่องและอาศัยอยู่ในเรื่องที่ตนเล่า ไม่ว่าจะโดยรู้ตัวหรือไม่ จึงต้องเข้าใจอิทธิพลของเรื่องเล่า แต่เราสามารถเล่าเรื่องที่ดีขึ้นมาได้ โดยเฉพาะการใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือให้บรรลุถึงผลบางอย่าง

ตัวอย่างเรื่องเล่าที่ผู้เขียนบันทึกไว้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการชั้นเรียนของครู

เรื่องเล่า การลดความก้าวร้าวของเด็ก ป.4

ผู้เล่า คุณครูขวัญเมือง ประเสริฐศิริรัตน์ โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ดิฉันสอนภาษาไทย ชั้น ป.4 จะมีเด็ก 2–3 คน ที่ไม่สนใจ ก้าวร้าวกับเพื่อน และหากดุก็จะหนีเรียน ดิฉันได้เคยฟังการเล่าเรื่องของ คุณครูท่านหนึ่ง ที่ใช้กับเด็กอนุบาลที่ชอบหายไปห้องน้ำ นานๆ คุณครูท่านนั้นจะใช้วิธีกอดเมื่อเด็กกลับมา และบอกว่าอย่าไปนานครูคิดถึง ดิฉันเลยใช้วิธีนี้บ้าง คือเรียกเด็กที่ก้าวร้าวกับเพื่อนมากอดและคุยเมื่ออยู่ตามลำพัง และถามทุกข์สุขของเด็ก ให้ความสนใจสม่ำเสมอ ไม่ช้าเด็กก็สนใจเรียนเพิ่มขึ้น ไม่ทะเลาะกับเพื่อนและไม่หนีเรียน

ชุมชนผู้ปฏิบัติ

1. ความหมายและลักษณะ

ชุมชนผู้ปฏิบัติหรือที่เรียกกันว่า CoP (Community of Practice) เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะ ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ เวงเกอร์ (Wenger, 2002) ได้รับเกียรติว่าเป็นผู้ที่เริ่มต้นใช้คำนี้ในการจัดการความรู้และได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามาแบ่งปันความสนใจในปัญหาหรือความหลงใหลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญการในเรื่องนั้นให้ลึกซึ้งโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น” ยิ่งไปกว่านั้น เขายังเชื่อด้วยว่าการเรียนรู้เป็นกิจกรรมสังคมและคนจะเรียนได้ดีที่สุดหากเรียนกันเป็นกลุ่ม หรือในที่นี้คือชุมชน

ชุมชนผู้ปฏิบัติจะมีอายุยืนยาวต่างกัน บางชุมชนจะยาวนานเป็นปีๆ ขณะที่บางชุมชนเมื่อตั้งขึ้นและบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการแล้วก็สลายตัวไป ส่วนสมาชิกนั้นอาจมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในกรณีของเราส่วนใหญ่เป็นชุมชนของผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษา แต่บางกรณีก็อาจข้ามวิชาชีพหากเรื่องนั้นๆ ต้องการความรู้จากสหสาขาวิชา บางชุมชนมีขนาดเล็ก สมาชิกอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน แต่บางชุมชนก็มีขนาดใหญ่สมาชิกอยู่กระจัดกระจายในพื้นที่ต่างๆ เป็นบริเวณกว้าง และสื่อสารกันด้วยอีเมล์ โทรศัพท์ วีดิทัศน์ บล็อกหรือสื่ออีเล็คทรอนิกส์ต่างๆ ชุมชนผู้ปฏิบัติมีลักษณะต่างออกไปจากกลุ่มหรือทีม ดังนี้

1) สมาชิกของชุมชนเข้ามาร่วมกันโดยสมัครใจ ขณะที่กลุ่มหรือทีมก่อตัวขึ้นมาโดยการบริหารจัดการและการมอบหมายงาน

2) มีจุดเน้นเฉพาะ โดยทั่วไปความสนใจของชุมชนผู้ปฏิบัติแม้จะมีจุดเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่สามารถมีขอบเขตกว้างและลื่นไหลไปเรื่อยๆ

3) ไม่คาดหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

4) การเกิดขึ้นของชุมชนผู้ปฏิบัติจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีการรวมตัวของคนเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติในรูปใดรูปหนึ่ง อาจมีชื่อหรือไม่ได้ตั้งชื่อ ข้อท้าทายของผู้จัดการความรู้ คือ การสนับสนุนให้ชุมชนผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

2. ประโยชน์

สำหรับประโยชน์ของชุมชนผู้ปฏิบัติมีทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล แต่ในที่นี้จะเสนอประโยชน์ในระดับบุคคล นั่นคือ

1) การได้ติดต่อกับผู้รู้และชำนาญการเฉพาะเรื่องทำให้เปิดพรมแดนความรู้ของตนให้กว้างมากขึ้น

2) ความตระหนักถึงความรู้ที่ตนมีและเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

3) ทำให้สามารถสำรวจและทดสอบความคิดของตนเองในบรรยากาศที่ไม่คุกคาม

4) ทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับวิชาชีพเพิ่มขึ้นและสร้างชื่อเสียงทางวิชาชีพให้กับสมาชิกในชุมชน

3. ขั้นตอนการปฏิบัติ

การพัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติมีวิธีการที่หลากหลาย ไม่จำกัดรูปแบบของการปฏิบัติ แต่ในการเริ่มต้นครั้งแรกขอให้พิจารณาขั้นตอน 2 ขั้นต่อไปนี้

3.1 ขั้นเริ่มต้น

ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เติบโตและเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองโดยอุดมคติขั้นตอนของการเกิด เติบโต คงอยู่ และหายไปนั้นเป็นวงจรธรรมชาติ หากองค์กรใดสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติโดยการสั่งการจากบนลงล่างแล้วมักประสบความล้มเหลว แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถเพาะชำชุมชนผู้ปฏิบัติได้ สำหรับงาน แผนก หรือฝ่ายใดก็ตามในองค์กรซึ่งยังไม่มีการกระจายของความรู้ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของชุมชนผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องมาจากการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการจำเป็นก่อน โดยควรจะมีลำดับกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) กำหนดขอบเขต ระบุก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการ เพราะหัวใจของชุมชนผู้ปฏิบัติคือความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจมีฐานอยู่บนวิชาชีพหรือปัญหาเฉพาะอย่าง

2) หาผู้เข้าร่วม ใครบ้างที่สามารถมีส่วนร่วมในชุมชน ใครคือผู้เชี่ยวชาญและสามารถเป็นผู้ประสาน ผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้จัดการความรู้ การรับสมาชิกอาจจะใช้วิธีเปิดกว้างแก่คนทั่วไป หรือเชิญเฉพาะบางบุคคลให้เข้ามาร่วมเท่านั้น

3) ระบุความต้องการและความสนใจร่วม สิ่งใดคือประเด็นหลักภายในขอบเขตความรู้ที่ชุมชนต้องการ สมาชิกสนใจอะไร และหวังว่าจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเข้าร่วมชุมชนนี้

4) ทำจุดประสงค์และสิ่งอ้างอิงให้กระจ่างชัด อะไรคือปัญหาหรือความต้องการ ชุมชนควรจัดตั้งอะไรเพื่อให้ปัญหาหรือความต้องการนั้นบรรลุผล องค์กรเอื้อประโยชน์อะไรให้กับชุมชนและมีการจัดระบบโครงสร้างและทรัพยากรอย่างไร

ในการตั้งชุมชนผู้ปฏิบัตินั้นอาจทำได้ด้วยการประชุมปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนจะได้พบปะกัน และเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ ได้ใช้เวลาระยะหนึ่งร่วมกันเพื่อสำรวจวัตถุประสงค์ร่วมและหาวิธีทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

3.2 ขั้นพัฒนาและคงอยู่

หลังจากที่เกิดชุมชนผู้ปฏิบัติแล้ว หากไม่ระวัง ชุมชนอาจล้มและหายไป ดังนั้นเพื่อพัฒนาชุมชนและทำให้ชุมชนคงอยู่ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การรักษาความสนใจและความเกี่ยวข้องของสมาชิกไว้ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของชุมชนขึ้นอยู่กับความสนใจและความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องของสมาชิก ต้องใช้วิธีการหลากหลายเพื่อรักษาสมาชิกให้คงอยู่

2) การเติบโตเป็นชุมชน ในทุกชุมชนสมาชิกมาแล้วก็หายไป และอาจมีความจำเป็นที่ต้องสรรหาสมาชิกเพื่อทดแทนสมาชิกที่หายไป และรักษาสมาชิกไว้ให้สดใหม่ ซึ่งในการรักษาความสดใหม่นี้อาจจำเป็นต้องให้สมาชิกเวียนบทบาทและความรับผิดชอบกัน และรับสมาชิกใหม่เพิ่มความสำเร็จของชุมชนจะขึ้นอยู่กับการรับสมาชิกใหม่และการเข้าร่วมของสมาชิก

3) การพัฒนาองค์ความรู้ ในขั้นนี้ชุมชนต้องดำเนินการในเชิงรุกและเป็นทางการเกี่ยวกับการรับผิดชอบสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและความต้องการ เช่น สร้างสรรค์แผนที่ความรู้ จัดระบบทรัพยากรความรู้ ระบุและค้นหาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของความรู้ ในขั้นนี้บทบาทของผู้จัดการความรู้ถือว่าสำคัญมาก

4) ความเจริญก้าวหน้า ขยายตัว และการเพิ่มมูลค่า ชุมชนจะอยู่ต่อไปได้หากองค์กรให้การสนับสนุนและให้คุณค่า แต่ทั้งนี้ชุมชนจะต้องพัฒนาขึ้นในแนวเดียวกันกับเป้าหมายรวมขององค์กร แทนที่จะเป็นเป้าหมายของชุมชนอย่างเดียว หากเป้าหมายของชุมชนเป็นส่วนเติมเต็มของเป้าหมายองค์กร ก็จะมีโอกาสมากขึ้นที่องค์กรจะให้การสนับสนุน เช่น จัดสรรทรัพยากรให้ ให้การยอมรับสมาชิกชุมชนโดยเฉพาะผู้ประสานงาน ขจัดปัญหาบางอย่างที่

เกิดขึ้นกับสมาชิก และเข้าไปมีส่วนเอื้อในการตัดสินใจสำคัญๆ ของชุมชน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะเข้าไปครอบงำชุมชน รวมทั้งช่วยทำให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการบริหาร แม้จะปฏิบัติตามขั้นตอนแล้ว แต่ก็เป็นไปได้ที่ชุมชนจะสลายไป ซึ่งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป ในกรณีที่ชุมชนใหญ่หายไปอาจเกิดชุมชนย่อยๆ ขึ้นมาแทนที่ได้ โดยมีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเป็นฐานของการรวมตัว

4. ข้อควรระวัง

ในการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติมีข้อที่ควรใส่ใจ คือ

1) ความสำเร็จของการเกิดชุมชนผู้ปฏิบัติต้องการความสมดุลระหว่างการให้การสนับสนุนและการระวังมิให้เกิดโครงสร้างที่เป็นทางการมากเกินไป เพราะจะสูญเสียบรรยากาศความเป็นกันเองของชุมชนผู้ปฏิบัติ

2) ชุมชนที่ประสบความสำเร็จต้องเน้นใน 2 เรื่องพร้อมกัน คือ การพัฒนาวิธีปฏิบัติและการพัฒนาชุมชน

3) ผู้ประสานงานจะต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนประชาสัมพันธ์ของชุมชน

4) ผู้อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชน เช่น การประชุมแบบพบหน้าหรือการประชุมแบบ online

5) ผู้จัดการความรู้ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ชัดแจ้งขององค์กร

6) การพัฒนาวิธีปฏิบัติให้พิจารณาปัจจัยป้อนและผลผลิต ทรัพยากรที่ชุมชนต้องใช้และพัฒนา ทรัพยากรดังกล่าวไม่ใช่เพียงความรู้และสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติภายในชุมชน การส่งเสริมฐานความรู้ การทบทวนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยกลุ่มเพื่อน และวิธีสื่อสารความรู้ใหม่ที่พัฒนาขึ้นในชุมชนออกสู่องค์กรในระดับกว้าง

เพื่อนช่วยเพื่อน

1. ความหมายและความสำคัญ

บริษัทน้ำมันของประเทศอังกฤษ "บริติชปิโตรเลียม" (British Petroleum: BP) ได้เสนอแนะเทคนิคการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกที่เรียกว่า เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยใช้เป็นวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนซึ่งมีฐานอยู่บนการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ในการใช้เทคนิคนี้เพื่อนฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเรียนรู้และอีกฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเพื่อน โดยทีมเรียนรู้เป็นทีมที่เริ่มทำงาน/โครงการ/กิจกรรมใหม่หรืออยู่ในระหว่างการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมใหม่ และมีปัญหาในการเริ่มทำงานหรือระหว่างการทำงาน

เพื่อหาข้อมูลป้อนกลับต่อปัญหา ประเด็นหรือกิจกรรมที่กำลังเผชิญอยู่ ทีมเรียนรู้จึงต้องเชิญทีมที่มีประสบการณ์ในกิจกรรมเดียวกันหรือคล้ายกัน (ทีมเพื่อน) มาประชุม ซึ่งอาจอยู่ในองค์กรเดียวกันแต่ต่างฝ่าย/แผนก หรืออยู่นอกองค์กรก็ได้ การประชุมพบปะกันระหว่างทีมทั้งสองเป็นไปฉันท์เพื่อน ทั้งนี้เพื่อทีมเรียนรู้จะได้เรียนรู้ความรู้และประสบการณ์จากทีมเพื่อนในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการจะทำหรือแก้ปัญหา เทคนิคนี้สามารถใช้ก่อนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อช่วยในการวางวิธีดำเนินงานให้ไปสู่ทิศทางที่กำหนด หรือใช้ระหว่างการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาก็ได้ โดยเห็นว่าเทคนิคนี้ช่วยในการเรียนรู้ว่าคนอื่นใช้กลวิธีใดในการทำงาน ทำให้พัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาของตนโดยอาศัยปัจจัยนำเข้าจากเพื่อน ได้มุมมองใหม่จากเพื่อนที่อยู่นอกกลุ่มทำงาน ได้เรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งช่วยพัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Collison & Parcell, 2004)

2. วิธีดำเนินการ

เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนมีขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน 3 ขั้น และแต่ละขั้นแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

2.1 ขั้นเตรียมการ

1) ทำความเข้าใจจุดประสงค์และปัญหาที่ทีมมองหาความช่วยเหลือให้ชัดเจน

2) เขียนปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือออกมาให้เฉพาะเจาะจง

3) คุยกับทีมงานเรื่องแผนการซึ่งจะให้ทีมเพื่อนจากที่อื่นมาช่วย และให้กลั่นกรองแผนการอีกครั้งเพื่อความชัดเจน

4) แต่งตั้งคุณอำนวยและคุณลิขิตของทีมเรียนรู้และระบุบทบาทหน้าที่ของคุณอำนวยและคุณลิขิต

5) กำหนดวัน เวลา ที่จะให้ทีมเพื่อนมาช่วย

6) เชิญสมาชิกทีมเพื่อน ซึ่งต้องแน่ใจว่าทีมเพื่อนแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความชำนาญหลากหลายซึ่งเหมาะสำหรับกิจกรรม/โครงการ/งานที่ทีมเรียนรู้ต้องการความช่วยเหลือ และควรส่งเอกสารสำคัญให้ทีมเพื่อนได้อ่านล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัว

2.2 ขั้นระหว่างปฏิบัติการ

ทีมเรียนรู้และทีมเพื่อนทำความรู้จักกันและตัวแทนทีมเพื่อนย้ำจุดประสงค์ของเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และดำเนินการดังนี้

1) ทีมเรียนรู้บอกเล่าบริบท ความเป็นมา ปัญหา หรือข้อท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ในกิจกรรม/โครงการ/งานที่ทีมเรียนรู้ต้องการความช่วยเหลือ โดยบอกเล่าในบรรยากาศที่ผ่อนคลายและทีมเพื่อนเป็นฝ่ายรับฟัง

2)ทีมเพื่อนร่วมกันพิจารณาปัญหาและอภิปรายประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นนี้อาจมีการซักถามทีมเรียนรู้เพิ่มเติม

3) ทีมเพื่อนประชุมกันเองเพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการ คืออะไร ประเด็นปัญหาอยู่ที่ไหน และจะหาความรู้ที่ต้องการได้จากที่ไหน

4) ทีมเพื่อนประชุมกันเองเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ยินและเข้าใจ และค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทีมเรียนรู้เป็นฝ่ายฟัง

5) ทีมเพื่อนและทีมเรียนรู้ประชุมร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการเพื่อหาทางเลือกให้กับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ ทีมเรียนรู้ควรได้บอกว่าได้เรียนรู้อะไร มีทางเลือกใดบ้างที่มองเห็นโดยเริ่มจากทางเลือกที่ง่ายๆ ไปจนถึงทางเลือกที่แตกต่างไปจากปกติ

6) ทีมเรียนรู้ขอบคุณทีมเพื่อนและเตรียมการจัดทำแผนการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์กับปัญหาหรือข้อท้าทายที่เผชิญอยู่

7) ทั้ง 2 ทีมสะท้อนความคิดจากการทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน

2.3 ขั้นหลังปฏิบัติการ

1) เตรียมรายการปฏิบัติหลังการประชุมและทำแผนติดตามผล

2) พิจารณาว่ามีใครอีกที่จะได้ประโยชน์จากบทเรียนที่เรียนรู้ไปและให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนกลุ่มนั้น

3.ข้อดีของเพื่อนช่วยเพื่อน

จากการศึกษาวิจัยและการทดลองปฏิบัติจริงพบว่า เพื่อนช่วยเพื่อนมีประโยชน์ในการจัดการความรู้ในองค์กรหลายประการ เช่น

1) ทั้ง 2 ทีมเป็นฝ่ายได้ประโยชน์ กล่าวคือ ทีมเรียนรู้ได้ความรู้ที่สำคัญ ส่วนทีมเพื่อนได้คิดและเรียนรู้จากประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

2) สร้างเสริมบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับสูง

3) มุ่งเน้นไปยังภารกิจเฉพาะอย่างและสามารถนำไปประยุกต์ได้ทันที

4) ทำให้มองหาความรู้นอกกลุ่มงาน

5) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างทีม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

6) ประหยัดเงินและเวลา

7) ช่วยให้ตัดสินใจอย่างมีข้อสนเทศสนับสนุน

4. ข้อเสนอแนะ

ในการใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน มีสิ่งที่ควรจะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1) พยายามนำเอากลุ่มคนข้ามสายงานมาเป็นทีมเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทที่ชัดเจนว่าทีมเรียนรู้ฟังเพื่อเข้าใจและเรียนรู้ ส่วนทีมเพื่อนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาของทีมเรียนรู้

2) ตั้งเป้าไว้ว่าจะต้องให้บรรลุผลลัพธ์เฉพาะเรื่อง จากการใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อจูงใจสมาชิกที่เข้าร่วมเรียนรู้

3) กำหนดตารางเวลาไว้สำหรับการเรียนรู้งานด้วยเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน และปฏิบัติตามที่วางแผนไว้นั้น

4) ทีมเรียนรู้ควรเตรียมเอกสารให้ทีมเพื่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้ทำความเข้าใจสถานการณ์ได้เร็วขึ้น

5) ในแต่ละทีมจะต้องมีคุณอำนวยในการอำนวยความสะดวกและมีคุณลิขิตเพื่อบันทึกสาระสำคัญ

6) ก่อนเริ่มต้นบอกเล่าปัญหาควรสร้างบรรยากาศให้มีความคุ้นเคยกัน

7) แม้ว่าเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนจะคาดหวังว่าจะได้ความรู้และประสบการณ์จากเพื่อนมาช่วย แต่ต้องคำนึงเสมอว่าเทคนิคนี้ไม่ใช่การสอนหรือการบอกให้ทำตาม

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1. ความหมาย

ในการจัดการความรู้นั้นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องทำคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติต่างๆ ที่แต่ละคนใช้ได้ผลในการปฏิบัติงาน โดยอาจผ่านเรื่องเล่า การทบทวนหลังการปฏิบัติ การสัมภาษณ์ผู้รู้ในงานนั้นๆ หรือด้วยเทคนิคต่างๆ และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นจะทำให้เริ่มมองเห็นแนวปฏิบัติว่าจะทำงานนั้นได้อย่างไร ขั้นต่อไปจากนี้คือ การระบุสิ่งที่เป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการใดๆ หรือวิธีการใดๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้งานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง บางคนอาจใช้คำว่า แบบปฏิบัติที่ดี (Good Practice) แทนแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เนื่องจากมีความเห็นว่าไม่มีแบบปฏิบัติใดที่จะดีเยี่ยมคงตัวโดยไม่มีแบบปฏิบัติที่ดีกว่า แต่แบบปฏิบัติแม้จะใช้ได้ผลก็

ยังคงต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ ดังนั้นหากจะให้ความหมายอีกอย่างหนึ่งก็คือ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศหมายถึง แบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ดังนั้นจึงได้แนะนำแบบปฏิบัตินี้ให้เป็นต้นแบบของการทำงาน

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวนมากเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในปัญญาของผู้ปฏิบัติ แต่ส่วนหนึ่งก็มีการบันทึกไว้แม้จะทำได้ยาก ดังนั้น แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงประกอบด้วยความรู้ชัดแจ้งส่วนหนึ่งและความรู้ฝังลึกอีกส่วนหนึ่ง ตัวอย่างของความรู้ชัดแจ้งคือ การจัดทำบันทึกให้อยู่ในรูปของฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้อื่นสามารถดึงไปใช้ได้ ส่วนความรู้ฝังลึกนั้นตัวอย่างคือ ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนผู้ปฏิบัติโดยผ่านเทคนิคต่างๆ ความรู้ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นการเติมเต็มของกันและกัน ผู้สนใจสามารถค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจากความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาจากการถอดความรู้ฝังลึก และศึกษาต่อว่าควรจะนำไปใช้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม วิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้การพบปะติดต่อกันเป็นส่วนตัว และการรวมกันเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติจึงเป็นวิธีสำคัญในการได้มาของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Ramalingam, 2006)

2. ประโยชน์

สิ่งสำคัญของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ การได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมากและใช้ความรู้นั้นซ้ำอีก นับได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) รู้ว่าแบบปฏิบัติใดที่ไม่ดีและแทนที่ด้วยแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ
2) ยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทำได้ใกล้เคียงกับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3) หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำด้วยวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี
4) ไม่ต้องเสียเวลาคิดวิธีการใหม่
5) ประหยัดต้นทุนการทำงาน แต่ได้ผลผลิตที่ดีขึ้นและมีประสิทธิผล
6) ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

ในการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นเหมาะสมมากสำหรับองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ได้ผ่านการพัฒนาให้ดีแล้วและได้สั่งสมความรู้และประสบการณ์มามากพอ และจะเป็นประโยชน์ที่สุดในกรณีที่องค์กรนั้นมีหน่วยงานย่อยหลายหน่วย หรือบุคลากรขององค์กรนั้นปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่อยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ทำให้ไม่อาจเรียนรู้จากกันและกันจากการติดต่อกันในชีวิตประจำวันได้สะดวก

3. ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำหรับขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจะได้นำเสนอแนวคิดของนักจัดการความรู้คือ สไคม (Skyrme, cited by Ramalingam, 2006) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้น ประกอบด้วย

1) ระบุความต้องการของผู้ใช้งาน ในขั้นตอนแรกนี้ คือ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาอย่างจริงจังว่าต้องการเพิ่มมูลค่าให้กับงานใด งานใดที่องค์กรให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษเพราะแบบปฏิบัติตรงนั้นยังไม่ดีพอและควรได้รับการเปลี่ยนแปลง และผู้ใดจะได้รับประโยชน์มากที่สุดคือ รู้และเข้าใจงานที่ทำดีขึ้น และบุคคลเหล่านั้นจะเข้าถึงและใช้งานแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศได้อย่างไร

2) ค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีวิธีการหลายวิธีที่ใช้ค้นหาแบบปฏิบัติที่ดี วิธีหนึ่ง คือ มองหาว่าใครก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพราะคนผู้นั้นน่าจะมีแบบปฏิบัติที่ดี แต่อย่าเพิ่งด่วนสรุปว่าทุกขั้นตอนที่เขาใช้จะเป็นแบบปฏิบัติที่ดี ต้องค้นหาว่าส่วนใดคือแบบปฏิบัติที่ดี ซึ่งการค้นหานี้จะทำได้ดีที่สุดหากให้ผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ มาพิจารณา ซึ่งผู้รู้อาจหมายถึง ผู้ชำนาญการในเนื้อหา ผู้ตรวจประเมิน ที่ปรึกษา หรือเพื่อนร่วมงาน ส่วนการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจากแบบปฏิบัติที่ดีเหล่านั้นอาจทำได้โดยการมีชุมชนผู้ปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การเก็บเกี่ยวความรู้ การสัมภาษณ์หลังพ้นตำแหน่งงาน หรืออาจทำได้โดยการทดลองปฏิบัติสลับระหว่างแบบปฏิบัติที่ใช้อยู่กับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้วเปรียบเทียบผลลัพธ์ ทั้งนี้ อย่าจำกัดตนเองให้หาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศเฉพาะภายในองค์กรตนเท่านั้น ให้มองหาจากองค์กรอื่นๆ ด้วย

3) บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หลังจากที่ได้แบบปฏิบัติที่ต้องการแล้วให้บันทึกไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน แล้วเก็บไว้ในฐานข้อมูลเพื่อจะได้นำกลับมาใช้อย่างสะดวก รูปแบบการบันทึกที่เสนอแนะ คือ

- ชื่อแบบปฏิบัติ – ต้องเป็นชื่อสั้นๆ และอาจมีคำอธิบายย่อๆ เสริมด้วย
- ส่วนประกอบ – เป็นส่วนที่ทำให้เข้าใจงาน บุคคลที่เกี่ยวข้อง และคำหลักที่ใช้ในการค้นหา
- บริบท – สถานที่ซึ่งนำแบบปฏิบัตินี้ไปใช้งาน ปัญหาที่ใช้แบบปฏิบัตินี้แก้ไข
- ทรัพยากร – ระบุทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการนำเอาแบบปฏิบัตินี้ไปทำจริง
- รายละเอียด – กระบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- บทเรียนที่เรียนรู้ – หลังจากที่ได้นำไปปฏิบัติแล้ว มีอะไรบ้างที่ทำยาก อะไรที่ต้องดัดแปลงไปจากแบบปฏิบัติต้นแบบ

◆ การเชื่อมโยงกับทรัพยากรต่างๆ – รายละเอียดพร้อมที่จะติดต่อได้กับผู้เชี่ยวชาญ คู่มือปฏิบัติงาน ตำรา บทความ สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ และบันทึกการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เป็นต้น

◆ เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้

4) การประเมินความเหมาะสมของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ แบบปฏิบัติใดๆ จะเป็นเลิศหรือไม่นั้นให้พิจารณาจากสิ่งที่นำไปปฏิบัติกับผลลัพธ์ที่ได้ แต่ในกรณีที่ไม่อาจหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลได้โดยตรง ก็อาจใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสม ซึ่งทำได้โดยกำหนดกลุ่มผู้ประเมินจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาทั้งจากภายใน ภายนอกองค์กร และเพื่อนร่วมงานร่วมกันประเมินแบบปฏิบัตินั้นว่าเหมาะสมที่จะเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือไม่ และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งควรได้มาจากข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการของแบบปฏิบัตินั้น ในกรณีที่ต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์มายืนยันสามารถเก็บข้อมูลได้จากการปฏิบัติงานและอาจทำวิจัยควบคู่ไปด้วย

5) การเผยแพร่และการประยุกต์ เมื่อได้บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว ขั้นต่อไป คือ จะต้องมีการเรียนรู้แบบปฏิบัตินั้น ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลโดยมีการพบปะกัน ตรงจุดนี้เองที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่การปฏิบัติงาน เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้รับได้ขุดลงไปในความรู้ฝังลึกและได้หยั่งรู้เรื่องนั้นๆ อย่างชัดแจ้ง แต่ยังก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้ถ่ายทอดแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศกับผู้รับความรู้ ซึ่งการซักถาม การขอให้อธิบายเพิ่มหรือการให้ความเห็น เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย วิธีที่ทำกันโดยทั่วไปในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น การมีชุมชนผู้ปฏิบัติ การตั้งกลุ่มคุณภาพซึ่งสมาชิกกลุ่มจะพบปะกันเป็นประจำเพื่อปรับปรุงกระบวนการ การไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ตลาดนัดความรู้ เป็นต้น

6) การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้การประยุกต์แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและพอเพียงสำหรับการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การที่จัดให้มีบุคคลที่ให้ความสะดวกและขับเคลื่อนกระบวนการในระยะเริ่มต้นจนกระทั่งแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติในองค์กร มีการบันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และฐานข้อมูล รวมทั้งการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเนื้อหาเพื่อให้แน่ใจว่าแบบปฏิบัตินั้นได้ถูกบันทึกไว้ และได้รับการจัดจำแนกเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาเพื่อนำไปใช้

4. ข้อควรระวัง

ในการดำเนินกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศตามขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว มีสิ่งที่จะต้องตระหนักและระมัดระวังดังต่อไปนี้

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาแบบให้ผลทันใจสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มมีการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ หากไม่มีมาก่อนเลย ก็ค่อนข้างจะเป็นภาระและใช้เวลา

2) อย่าละเลยวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของสมาชิกองค์กร หากยังขาดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็อาจเป็นไปได้ที่แต่ละคนหรือแต่ละส่วนงานจะปิดกั้นไม่ยอมเรียนรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อนจะทำให้การเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแพร่กระจายไปได้เร็ว

3) เป้าหมายของการค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศไม่ใช่เพียงเพื่อจะบันทึกไว้ แต่คือการกระตุ้นให้ใช้เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับงานและคนทำงาน

4) ใช้ตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาแสดงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแสดงหลักฐานให้เห็นว่าช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างไร

5) ตระหนักว่าแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องใดๆ ไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่มีวิวัฒนาการไปเรื่อยๆ ดังนั้นจึงต้องมีกลไกให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อจะได้มีการติดตามความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

6) ในบางครั้ง แม้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจะยังไม่สมบูรณ์แบบและต้องการจะค้นหาความรู้ชัดแจ้งมาแทน แต่ก็ให้ชะลอไว้ก่อน เพราะการถ่ายโอนความรู้ไปใช้งานจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจากการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนสู่คน

การทบทวนหลังปฏิบัติการ

1. ความหมายและประโยชน์

การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือที่เรียกว่า AAR เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดยกองทัพอเมริกันและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังการสู้รบหรือลาดตระเวน การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น อะไรเป็นสิ่งที่ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง และได้รับบทเรียนอะไรจากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง สาระที่แท้จริงของการทบทวนหลังปฏิบัติการ คือ การเปิดใจและการเรียนรู้ ไม่ใช่การแก้ปัญหาหรือการตำหนิ บทเรียนที่ได้เรียนรู้นอกจากจะแลกเปลี่ยน

กันด้วยวาจาแล้วยังสามารถบันทึกและแบ่งปันกันในวงกว้างได้ด้วย การทบทวนหลังปฏิบัติการนั้นทำได้ง่ายเพราะสามารถทำได้ตั้งแต่พูดคุยกัน 2 คน เพียง 5 นาที สำหรับกิจกรรมเล็กๆ หรือนานเป็นวันในกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งใช้หลังสิ้นสุดโครงการขนาดใหญ่ ทำได้โดยมีข้อจำกัดในการใช้น้อยมาก กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทบทวนหลังปฏิบัติการจะต้องมีจุดเริ่มต้นและมีจุดจบ มีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างของการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติการ เช่น เมื่อมีการวางวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนงานตำแหน่งหรือการทำกิจกรรมใดๆ เสร็จสิ้นลง

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการทำให้ความรู้ฝังลึกชัดแจ้งออกมาในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ และทำให้บุคคลที่ร่วมกันทำงานได้เรียนรู้ก่อนที่จะแยกกันไป หรือลืมไปว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องทำหลังจากที่เสร็จสิ้นทุกอย่างไปแล้ว สามารถกระทำได้เป็นช่วงๆ หรือหลังกิจกรรมหลักๆ ของการทำงาน เพราะการเรียนรู้จะมีชีวิตชีวาและสามารถนำบทเรียนไปประยุกต์ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้น เทคนิคนี้ยังมีส่วนช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมและตัวบุคคลอย่างชัดแจ้ง ทั้งในส่วนของผู้นำทีมและกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ข่มขู่คุกคาม หรือที่เรียกว่าแบบ “กัลยาณมิตร” และยังเป็นการให้โอกาสบุคคลได้รับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดของตนเองให้ผู้อื่นได้รับฟังด้วย

2. ขั้นตอน

โดยทั่วไปการทบทวนหลังปฏิบัติการจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ แบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการและส่วนตัว แม้ขั้นตอนหลักๆ จะเหมือนกันแต่ก็มีลักษณะพิเศษเฉพาะประเภท

2.1 การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ

การทบทวนอย่างเป็นทางการนี้ส่วนใหญ่แล้วจะใช้หลังเสร็จสิ้นโครงการหรือเหตุการณ์ใหญ่ๆ เป็นการเรียนรู้หลังการกระทำ แต่ต้องมีการเตรียมตัวและการวางแผนล่วงหน้าพอสมควร การพูดคุยกันอาจใช้เวลาประมาณ 2–3 ชั่วโมง หรือ 2–3 วันแล้วแต่ขนาดของโครงการ ซึ่งมีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

ขั้นแรก เชิญประชุมทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเชิญเฉพาะคนที่เหมาะสมที่ต้องมาพบกันให้เร็วเพราะเหตุการณ์ยังใหม่สด ยังสามารถนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ได้ทันที สำหรับผู้ที่เหมาะสมที่จะเชิญมาประชุมนั้นคือ บุคคลที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรม หรือผู้ที่ทำกิจกรรมคล้ายคลึงกัน การเชิญบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาอาจมีผลในการยับยั้งการแสดงออกของสมาชิกทีมได้

ขั้นที่สอง สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจและเป็นมิตร เพราะการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การประเมินและการจับผิด ไม่มีลำดับขั้นของอำนาจ ทุกคนมีสิทธิเท่ากันในการแสดงความคิดเห็นของตน เทคนิคที่ผู้เขียนใช้ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ คือ ให้ผู้ที่อาวุโสน้อยหรือสถานภาพต่ำสุดเริ่มต้นพูดก่อน และสมาชิกอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสสูงหรือสถานภาพสูงกว่าต้องฟังด้วยความเอาใจใส่ ต้องชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประชุมเป็นไปเพื่อช่วยให้การทำงานในช่วงเวลาต่อไปดำเนินไปได้โดยราบรื่น โดยอาศัยบทเรียนที่เกิดขึ้นเป็นฐาน

ขั้นที่สาม แต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม จุดประสงค์ของขั้นนี้เป็นไปเพื่อช่วยให้ทีมตอบคำถาม เข้าใจประเด็นที่ไม่เคยได้พูดคุยกันมาก่อน ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วม ช่วยให้พูดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตำหนิกัน และผู้อำนวยความสะดวกในการประชุมควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับโครงการ เพื่อที่จะได้รักษาให้การประชุมเป็นไปตามจุดประสงค์

ขั้นที่สี่ ทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวโครงการและกระบวนการปฏิบัติ ก่อนจัดประชุม ผู้อำนวยความสะดวกและทีมควรทบทวนทุกอย่างที่ทำไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ อาจสร้างเป็นผังกระบวนการเพื่อให้ผู้ร่วมประชุมมองเห็นภาระงาน การกระจายงาน และจุดที่ตัดสินใจ เพื่อจะได้พิจารณาส่วนประกอบต่างๆ ในการทำงานทั้งในภาพรวมและรายละเอียด

สำหรับคำถามที่ใช้ในการทบทวน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

◆ มีอะไรบ้างที่ดี ค้นหาว่าทำไมจึงทำได้ดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในอนาคต การประชุมควรเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นบวก คือ การค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเรียนรู้แทนที่จะค้นหาข้อผิดพลาด และเมื่อรู้ว่าอะไรดีแล้วให้ถามต่อว่าทำไม คำตอบที่ได้จะทำให้ทีมพบสาเหตุหลัก ต่อจากนั้นจึงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนให้เป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง สำหรับให้คนอื่นเก็บไว้ใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

◆ มีอะไรบ้างที่สามารถทำให้ดีกว่านี้ได้ จุดประสงค์ของคำถามนี้เพื่อค้นหาว่าปัญหาที่ผ่านมาคืออะไร มีข้อสังเกตว่าจะไม่ตั้งคำถามว่า มีอะไรที่ทำพลาดไปบ้าง แต่แทนที่ด้วยคำถามว่ามีอะไรที่ทำให้ดีกว่านี้ได้บ้าง การตั้งคำถามแบบนี้นอกจากจะทำให้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่กดดันแล้ว ยังเป็นการมองหาโอกาสในการปรับปรุง และเช่นเดียวกันกับคำถามแรกให้ถามต่อว่าทำไม เพื่อหาสาเหตุหลักและขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงเช่นกัน

◆ ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนรู้สึกว่าตนได้ยินทุกอย่างเต็มที่ก่อนจบการประชุม ขั้นนี้สำคัญมากจะต้องไม่ปล่อยให้การประชุมจบลงโดยบางคนไม่ได้ฟังทั้งหมดและบางคนไม่ได้พูดอะไรเลย เทคนิคหนึ่งที่มีประโยชน์ คือ ขอให้ทุกคนในวงประชุมประมาณกิจกรรมที่ทำไปโดยใช้

มาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นตัวเลข โดยถามว่า หากมองย้อนไป คุณพอใจกิจกรรมหรือโครงการที่ทำไปในระดับใด อาจให้ค่าประมาณ 1–10 และหากผู้ใดประมาณค่าความพอใจไม่ถึง 10 ก็ถามต่อไปว่าหากจะให้ถึง 10 จะต้องทำอะไรอีกและทำอย่างไร เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

◆ บันทึกการทบทวนหลังปฏิบัติการ สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการทบทวนหลังปฏิบัติการคือต้องมีการบันทึก เพราะจะใช้เป็นการเตือนความจำ เก็บบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในโอกาสต่อไป ในการบันทึกควรใส่ภูมิหลังของโครงการที่ทำลงไปด้วย เพราะจะช่วยให้สิ่งที่บันทึกได้จากการทบทวนมีความหมายชัดเจนว่าได้เกิดขึ้นในบริบทเช่นใด จากนั้นควรใส่ชื่อของบุคคลอ้างอิง เอกสารหลักๆ เช่น ตัวโครงการหรือรายงานที่เกี่ยวข้อง หากจะพิจารณาว่าควรเก็บอะไรบ้าง ลองตั้งคำถามตนเองว่า “หากเราเป็นหัวหน้าโครงการแบบนี้ในครั้งต่อไปจะมีข้อมูลอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อเรา”

◆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวน พิจารณาว่าใครบ้างจะได้ประโยชน์จากผลการทบทวนนี้ และเก็บผลการบันทึกไว้ในรูปที่บุคคลเหล่านี้จะค้นหาได้ง่ายและเข้ามาใช้ได้โดยสะดวก เช่น อาจเก็บไว้ในห้องสมุด ศูนย์จัดการความรู้ ฐานข้อมูลบางประเภทหรือเครือข่ายภายในองค์กร

2.2 การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างไม่เป็นทางการ

การทบทวนประเภทที่สองนี้กระทำเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมย่อยๆ เช่น ประชุมหรือนำเสนองานเสร็จสิ้นลง (เรียนรู้หลังทำ) หรือหลังจากเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการขนาดใหญ่ (เรียนรู้ระหว่างทำ) ใช้เวลาสั้น การเตรียมตัวและการวางแผนน้อยกว่าการทบทวนประเภทแรก อุปกรณ์ที่ใช้ก็ง่ายๆ เช่น กระดาษ ดินสอ หรือแผ่นพลิก และการประชุมก็สั้นๆ เป็นกันเอง ตรงไปตรงมา ผู้ร่วมประชุมเพียงตอบคำถามเหล่านี้ คือ

- ◆ อะไรบ้างที่ควรมีหรือเกิดขึ้น (แต่ไม่มีหรือไม่เกิดขึ้น)
- ◆ สิ่งที่ได้เกิดขึ้นจริงๆ คืออะไรบ้าง
- ◆ ทำไมจึงมีข้อแตกต่างเหล่านี้
- ◆ เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง

2.3 การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นส่วนตัว

การทบทวนประเภทสุดท้ายเป็นการไตร่ตรองกิจกรรมที่ตนเองทำไปด้วยตนเอง อาจใช้เวลาสั้นๆ หลังทำกิจกรรม ถามตัวเองด้วยคำถาม 4 ข้อ จากการทบทวนประเภทที่ 2 แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนในการทำงานในอนาคต

3. ข้อควรระวัง

1) ตระหนักไว้เสมอว่าการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การวิจารณ์หรือตำหนิ และไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดถึงสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบรรยากาศไม่เป็นมิตร

2) จัดให้มีการทบทวนหลังปฏิบัติการให้เร็วที่สุด อย่าทิ้งช่วงว่างระหว่างกิจกรรมที่ทำเสร็จกับการประชุมไว้นานนัก เพราะยิ่งเร็วเท่าใดก็เท่ากับว่าคนจะเรียนรู้ได้มากและนำไปใช้ได้ทันทีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงมีข้อเสนอแนะว่าในโครงการต่างๆ ควรมีการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นระยะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

ในบางโครงการใช้เทคนิคเดียวกันนี้ทำก่อนเริ่มต้นปฏิบัติการและเรียกชื่อใหม่ว่า BAR (Before Action Review) เป็นการทบทวนก่อนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน

สมุดหน้าขาว

1. ความหมาย

สมุดหน้าขาวเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถค้นหาบุคคลอื่นๆ ซึ่งมีความรู้และความชำนาญในองค์กร และเป็นที่ต้องการเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีลักษณะคล้ายๆ กับรายชื่อในสมุดโทรศัพท์ภายในขององค์กร คือ มีชื่อ ตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนกและหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ แต่สิ่งที่เป็นข้อมูลเพิ่มเติม ได้แก่ รายละเอียดเรื่องความรู้ ความถนัด ทักษะ ความชำนาญการ ประสบการณ์และความสนใจ อาจทำไว้ในรูปฐานข้อมูลอีเล็กทรอนิกส์แทนเอกสารเก็บเป็นแฟ้ม เพื่อที่ผู้ใช้จะได้ค้นหาได้ง่ายและสะดวก ในเอกสารหรือองค์กรอื่นสมุดหน้าขาวอาจอยู่ในชื่อที่แตกต่างออกไป เช่น สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Directories) ทำเนียบผู้ชำนาญการ (Expertise Directories) ทำเนียบทักษะ (Skill Directories) หรือรายการสมรรถภาพ (Capabilities Catalogues) เป็นต้น

2. ประโยชน์

สมุดหน้าขาวมีประโยชน์ต่อองค์กรตรงที่สามารถแพร่การใช้งานไปได้ในวงกว้างในกรณีที่องค์กรมีขนาดใหญ่จนสมาชิกมีโอกาสพบปะติดต่อกันยาก สำหรับประโยชน์เฉพาะอย่างของสมุดหน้าขาว ประกอบด้วย

1) เป็นเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ขึ้นได้ง่าย

2) มีประสิทธิภาพมากในการช่วยให้องค์กรรู้ว่า ใครในองค์กรรู้อะไร

3) ช่วยให้บุคคลค้นหาความรู้ฝังลึกที่ต้องการ และรู้ว่าใครรู้เรื่องนั้นโดยง่าย

4) ช่วยให้ผู้รู้และสมาชิกทั้งหลายในองค์กรมีการริเริ่มที่จะติดต่อกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5) เป็นแหล่งที่สามารถขอคำแนะนำหรืออ้างอิงความรู้เพื่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

3. ขั้นตอนการจัดทำ

การจัดทำสมุดหน้าขาวไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีเพียง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน ข้อแรกนี้หมายถึง ต้องเข้าใจชัดเจนว่าเราใช้สมุดหน้าขาวเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ค้นหาผู้รู้ ไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการความรู้ ดังนั้นก่อนออกแบบอาจต้องค้นหาความต้องการและความเห็นของสมาชิกก่อน หรือคุยกับคนในองค์กรอื่นๆ ที่เคยใช้สมุดหน้าขาวมาแล้ว และต้องประกาศถึงจุดประสงค์ของการใช้สมุดหน้าขาวให้เข้าใจโดยทั่วกัน

2) กระตุ้นความเป็นเจ้าของ ในการออกแบบระบบและวิธีใช้นั้นจะมีประโยชน์มากหากขออาสาสมัครในองค์กรมาช่วยออกแบบและป้อนข้อมูลของตนด้วยตนเอง การทำเช่นนี้จะช่วย

- กระตุ้นความรับผิดชอบในระบบที่เกิดขึ้นและสร้างแรงสนับสนุน
- บุคลากรในองค์กรจะให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความชำนาญการที่ต้องการให้ผู้อื่นทราบและนำไปใช้งาน
- ระบบจะมีชีวิตและเติบโตขึ้นเรื่อยๆ และจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลขึ้น

3) ทำให้สมดุลระหว่างสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ขณะที่จุดประสงค์หลักของสมุดหน้าขาว คือ สำหรับใช้ค้นหาคนที่รู้และชำนาญการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ในอีกแง่หนึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ว่า "เรารู้จักกัน" ขึ้นด้วยเช่นกัน ความรู้สึกนี้จะกลายเป็นความคุ้นเคย และเมื่อมีความคุ้นเคยก็พร้อมที่จะให้ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นเรื่องส่วนตัวลงไปด้วย เช่น อาจมีรูป งานอดิเรก หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำนอกเหนือจากงานประจำ ทำให้คนคิดสร้างสรรค์วิธีแสดงตนเองให้ผู้อื่นรู้จัก

4) กำหนดส่วนประกอบในสมุดหน้าขาว

ปกติข้อมูลในสมุดหน้าขาว ควรประกอบด้วย

- ชื่อ สกุล ตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนก/ทีม
- คำบรรยายสั้นๆ ถึงงานที่ทำทั้งในปัจจุบันและที่ผ่านมา
- คุณวุฒิทางวิชาชีพ

- ประวัติย่อ
- ขอบเขตที่มีความรู้และชำนาญการ
- ความสนใจหลัก
- ที่ติดต่อ ทั้งในองค์กร และที่อื่นๆ ซึ่งสะดวกให้ติดต่อ
- การเป็นสมาชิกของชุมชนผู้ปฏิบัติหรือเครือข่ายความรู้อื่นๆ
- ข้อมูลส่วนตัวอื่นๆ
- ภาพถ่าย
- ข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น

5) การจัดระบบข้อมูลให้นำเข้าและสืบค้นได้ เพื่อกระตุ้นให้คนใช้สมุดหน้าขาว ควรจะต้องออกแบบระบบและวิธีใช้ที่ง่าย สะดวก ทั้งป้อนข้อมูลเข้า สืบค้น และดึงข้อมูลออกมาใช้ ควรต้องหาคำหลักที่เป็นภาษาธรรมดาที่พิมพ์เข้าไปแล้วสามารถค้นหาผู้ชำนาญการในเรื่องนั้นๆ ได้อย่างรวดเร็ว อาจต้องกำหนดขั้นตอนที่ต้องทำในการเข้าถึงระบบ เสนอแนะวิธีใช้ที่ง่าย แต่เปิดพื้นที่ไว้ให้สำหรับการสร้างสรรค์ด้วย

6) ทำให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากข้อมูลของคนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนที่อยู่ เปลี่ยนประเภทงาน เปลี่ยนตำแหน่งงาน มีความรู้ ทักษะและความชำนาญการใหม่ๆ เพิ่มขึ้น วิธีหนึ่งที่จะทำให้ข้อมูลในสมุดหน้าขาวทันสมัย คือ การเชื่อมต่อกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพราะเมื่อข้อมูลบุคคลเปลี่ยน ข้อมูลที่อยู่ในสมุดหน้าขาวก็จะเปลี่ยนโดยอัตโนมัติ แต่ก็มีข้อมูลบางอย่างที่เจ้าตัวต้องเปลี่ยนเอง โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ควรมีการสอบทานข้อมูลทุกๆ 6 เดือน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเป็นปัจจุบัน

7) กระตุ้นให้ใช้งาน อย่าคิดเอาเองว่าเมื่อสร้างสมุดหน้าขาวขึ้นมาแล้วจะมีผู้ใช้ จะต้องพยายามประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกองค์กรรู้และเข้าใจทั้งความหมาย ประโยชน์และวิธีการใช้งาน ซึ่งการแนะนำสมาชิกองค์กรให้รู้จักสมุดหน้าขาวนั้นทำได้ตั้งแต่ติดประกาศ แจ้งในการประชุม ให้รางวัลแก่ผู้เข้าไปใช้งาน หรืออื่นๆ รวมไปถึงอาจมีเรื่องเล่าแห่งความสำเร็จอันเกิดจากการเข้าไปใช้งานสมุดหน้าขาวด้วย แต่ที่สำคัญคือ ต้องทำให้สมาชิกตระหนักว่าสมุดหน้าขาวมีประโยชน์แก่ตัวเขาและคุ้มค่าหากคิดใช้

4. ข้อควรระวัง

ในการใช้ประโยชน์สมุดหน้าขาว มีสิ่งที่ควรจะพิจารณาดังต่อไปนี้

1) สมุดหน้าขาวไม่จำเป็นต้องใช้กับรายบุคคลเท่านั้น สามารถดัดแปลงนำไปใช้กับชุมชนผู้ปฏิบัติหรือทีมงานอื่นๆ ได้ด้วย

2) ผู้ที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดหน้าขาวอาจรวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร ที่ต้องติดต่อกับองค์กรในลักษณะต่างๆ (เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รับบริการ แหล่งจัดซื้อ องค์กรอื่นๆ)

3) เชื่อมโยงสมุดหน้าขาวเข้ากับเครื่องมือการจัดการความรู้อื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรืออื่นๆ ที่เชื่อมเข้ากับสมุดหน้าขาวได้โดยตรง

4) ระวังเวลาใช้คำว่า "เชี่ยวชาญ" หรือ "ชำนาญการ" เพราะอาจทำให้เกิดชนชั้นหรือลำดับชั้นของฝีมือการปฏิบัติงานขึ้นมาโดยไม่ตั้งใจ

5) ระวังเรื่องลำดับชั้นของข้อมูลที่เปิดเผยได้ ควรติดต่อกับฝ่ายกฎหมายเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลส่วนบุคคลหรือขององค์กรที่นำมาใส่ในสมุดหน้าขาวนั้นสามารถทำได้โดยไม่ผิดกฎระเบียบขององค์กร

ในสาขาวิชาที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ มีการทำสมุดหน้าขาวของผู้ทรงคุณวุฒิของสาขา รวมทั้งองค์กรอื่นๆ ที่สาขาคิดว่าจะนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ แต่เก็บในรูปฐานข้อมูลภายใน ดังนั้นเมื่อต้องการวิทยากร อาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สถานที่ศึกษาดูงานหรือองค์ความรู้อื่นๆ จะค้นหาและติดต่อได้ง่าย

ตอนที่ 5 การนำสู่การปฏิบัติ

ในประเทศไทยรูปแบบของการจัดการความรู้ที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในองค์กรการศึกษา คือ โมเดลปลาทูของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2549) ขั้นตอนหลักๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้จะมีดังนี้

1) ต้องมีจุดประสงค์ กล่าวคือ ต้องระบุว่าจะจัดการความรู้อะไรและทำไปทำไม ซึ่งเป็นส่วนหัวปลา

2) ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง ต้องนำเอาบุคลากรขององค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกของตนกับคนอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ซึ่งทำโดยผ่านการพบปะแบบพบหน้าหรือเวทีเสมือน ซึ่งเป็นส่วนตัวปลา

3) ต้องมีการนำความรู้ไปใช้งานและต่อยอดยกระดับไปเรื่อยๆ เก็บเป็นคลังความรู้หรือส่วนหางปลา

ในทุกรูปแบบของการจัดการความรู้จะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้เขียนได้ร่วมวิจัยและพัฒนากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ. 2549 ดังที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นได้ใช้รูปแบบปลาทูเป็นหลัก โดยเริ่มแรกของการวิจัยเป็นการฝึกอบรมปฏิบัติการบุคลากรแกนนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการ 78 แห่ง โดยใช้หลักสูตรและกระบวนกรของ สคส. เพื่อให้มีแนวคิดเบื้องต้นของการจัดการความรู้สำหรับการนำไปประยุกต์ในองค์กรการศึกษา

1. บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

ในการจัดการความรู้ตามรูปแบบปลาทู บุคลากรในสถานศึกษาจะรับบทบาทต่างกันและมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป คือ

บทบาทแรก ได้แก่ **คุณเอื้อ** หรือคุณเอื้อระบบ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทำหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานปกติ และเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมแนวราบ เพื่อให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บทบาทที่สอง คือ **คุณอำนวย** (Knowledge Facilitator) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นผู้ประสานเชื่อมโยง ระหว่างผู้ต้องการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้เป็นแหล่งความรู้ และผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ หน้าที่ของคุณอำนวย คือ กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ร่วมกับคุณเอื้อและคุณกิจ จัดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความสำเร็จ จัดกิจกรรมดูดซับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ และส่งเสริมให้เกิดชุมชนผู้ปฏิบัติ

บทบาทที่สาม คือ **คุณกิจ** (Knowledge Practitioner) ซึ่งเป็นเจ้าของความรู้ฝังลึกในประเด็นต่างๆ และเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บทบาทที่สี่ คุณลิขิต (Note Taker) ทำหน้าที่จดบันทึกสิ่งต่างๆ ในกิจกรรมการจัดการความรู้

บทบาทที่ห้า คุณประสาน (Knowledge Manager) ทำหน้าที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ทั้งกับส่วนงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

บทบาทสุดท้าย คือ **คุณวิศาสตร์** (Wizard) ซึ่งเป็นผู้ออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการจัดการความรู้

(วิจารณ์ พานิช, 2548)

ทั้งนี้ ในการปฏิบัติจริงจะต้องพิจารณาว่าในองค์กรของตนควรจะมีตำแหน่งหรือบทบาทอะไรบ้าง และที่ปรากฏจริงในโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งมีการสวมบทบาทซ้ำในบุคคลเดียวกัน เช่น ผู้อำนวยการเป็นทั้งคุณเอื้อ คุณอำนวยและคุณวิศาสตร์

2. ขั้นตอนการปฏิบัติ

จากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ ที่มีกิจกรรมจัดการความรู้ 2 วงจร ผู้เขียนในฐานะนักวิจัยได้ถอดขั้นตอนในการนำการจัดการความรู้ไปใช้งานในองค์กรการศึกษา ดังนี้

2.1 กำหนดจุดประสงค์การจัดการความรู้

ในขั้นตอนแรกนี้ ในกรณีที่เป็นสถานศึกษาต้องชัดเจนว่าจะจัดการความรู้ใด เพื่ออะไร ซึ่งจะต้องหันกลับไปศึกษางานที่ต้องทำให้สำเร็จและทำให้เข้าใจตรงกันในกลุ่มว่าการที่จะบรรลุทิศทางดังกล่าวได้ต้องทำอะไรให้สำเร็จ ต้องการความรู้อะไรและมีใครบ้างที่รู้ในเรื่องที่ต้องการทำ ต่อจากนั้นจึงนำมากำหนดจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ ซึ่งโครงการนี้รู้จักกันในชื่อของหัวปลา สามารถยึดหลักการการกำหนดหัวปลาตามหลัก SMART คือเฉพาะเจาะจง วัดประเมินได้ ต้องลงมือทำจึงจะได้มา มีความสมจริง และมีกรอบเวลาในการปฏิบัติเพื่อการประเมินผล คำถามในการกำหนดจุดประสงค์การจัดการความรู้ คือ ต้องการจะทำอะไร ให้มีคุณภาพอย่างไร และทดสอบความเหมาะสมของจุดประสงค์ โดยต้องไม่กว้างจนกำหนดขอบเขตไม่ได้ และต้องไม่แคบจนมีไม่กี่คนเท่านั้นที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ในกรณีของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง

ที่กำหนดจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ว่าเป็น "การพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์" แต่หลังจากที่ได้เริ่มกิจกรรมเพียงเล็กน้อยก็ต้องปรับใหม่ให้แคบลงเป็น "การจัดกิจกรรมค่ายวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ"

2.2 ถอดความรู้ฝังลึก

ขั้นตอนที่สองเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ส่วนบุคคลที่เรียกว่าเป็นความรู้ฝังลึก ที่ได้ประสบการณ์มาจากการทำงานในเรื่องเดียวกัน หรือคล้ายกัน และประสบความสำเร็จ ซึ่งในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯเรียกว่า ชุมชนผู้ปฏิบัติ และเรียกสมาชิกรายบุคคลว่า คุณกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการถอดความรู้ฝังลึกมีอยู่หลายประเภท ซึ่งได้นำเสนอไปแล้วในตอนที่ว่าด้วยเครื่องมือ แต่ในโครงการวิจัยนี้เริ่มต้นด้วยการใช้เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จหรือเรื่องเล่าเร้าพลัง (Success Story) ซึ่งจะมีผู้อำนวยความสะดวกให้เล่าเรื่อง ซึ่งเรียกผู้รับบทบาทนี้ว่า คุณอำนวย แม้ว่าการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลและดึงออกมาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ แต่การจัดการความรู้ก็มิได้ปฏิเสธความรู้ชัดแจ้ง ดังนั้น การค้นหาความรู้หรือการคว้าความรู้จากภายนอกที่จำเป็นต่อการใช้งานจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้เช่นกัน

2.3 วิเคราะห์ขุมความรู้และสังเคราะห์แก่นความรู้

ในการฟังเรื่องเล่าจะมีการบันทึกวิธีปฏิบัติที่เรียกกันว่า ขุมความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งเป็นเคล็ดความรู้เฉพาะตนในการทำงานตามจุดประสงค์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้จดบันทึกเรียกว่า คุณลิขิต เมื่อได้ขุมความรู้จำนวนหนึ่งแล้วก็นำมาจัดเข้าพวก ขุมความรู้ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะถูกจัดไว้ด้วยกัน และมีการตั้งชื่อใหม่ให้ครอบคลุมขุมความรู้ทั้งหมด ชื่อที่ตั้งขึ้นในขุมความรู้กลุ่มเดียวกันเรียกว่า แก่นความรู้ (Competency) ถือว่าเป็นสมรรถนะหลักในการทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ ในแต่ละแก่นความรู้มีการจัดลำดับขุมความรู้ในแก่นนั้นตามความยากง่ายของวิธีปฏิบัติ

2.4 ประเมินระดับสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา

โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯได้ใช้เครื่องมือจัดการความรู้ง่ายๆ 2-3 ชนิด เพื่อประเมินตนเองว่าเรามีความสามารถตามสมรรถนะหนึ่งๆ ในระดับใด อยากพัฒนาตนไปสู่ระดับใด โดยจัดทำเป็นแมทริกซ์ (Matrix) เรียกว่า ตารางอิสรภาพ ต่อจากนั้นก็นำข้อมูลของคุณกิจทุกคนในกลุ่มเข้ามาประมวลผลและได้ผลออกมา ถึงขั้นนี้ทุกคนในกลุ่มเดียวกันจะรู้ว่าใครมีสมรรถนะใดในระดับใด และแต่ละสมรรถนะมีใครเป็นผู้พร้อมให้และใครเป็นผู้ใฝ่รู้

2.5 ถอดความรู้ฝังลึกของผู้พร้อมให้

เมื่อรู้ว่าต้องเรียนสมรรถนะใดจากใครแล้ว ผู้ใฝ่รู้ต้องเข้าไปหาเพื่อพูดคุย สัมภาษณ์ ฟังเรื่องเล่าหรือสังเกตวิธีปฏิบัติของผู้พร้อมให้ซึ่งในที่นี้เรียกว่า แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) บันทึกไว้เป็นขั้นตอนแล้วนำมาเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติปัจจุบัน เพิ่มสิ่งที่เห็นควรและนำไปทดลองใช้งานอย่างน้อย 1–2 วงจรงาน

2.6 ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิตจากการทดลองทำงานด้วยกระบวนการจัดการความรู้ คือ นวัตกรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ นวัตกรรมระบบ และประเภทที่สอง นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ ส่วนผลลัพธ์ คือ แก้ปัญหาของงานด้านที่ต้องการ ซึ่งหากให้ชัดเจนต้องมีตัวชี้วัดคุณภาพงานกำกับไว้

2.7 จัดเก็บและเผยแพร่ ผ่านเครื่องมือต่างๆ

จากความรู้ที่ได้มาจะต้องสร้างระบบการจัดเก็บ ซึ่งหลักการที่ต้องตระหนักคือเป็นระบบและสะดวกเมื่อต้องการใช้ ในที่นี้กระตุ้นให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาใช้กลุ่มบล็อกของโครงการวิจัยนี้ที่ www.gotoknow.org/planet/edkm และ www.gotoknow.org/planet/erkm และเว็บไซต์แมงมุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.8 การนำออกใช้งาน

ขั้นสุดท้ายคือการนำความรู้ที่จัดเก็บออกมาใช้งานตามความต้องการ บันทึกไว้เป็นบทเรียน ทบทวน แก้ไข ดัดแปลง ต่อยอดการทำงานในวงจรงานถัดไปเรื่อยๆ โดยเมื่อสิ้นสุดงานแต่ละครั้งให้ใช้การทบทวนหลังปฏิบัติการก่อนเข้าสู่วงจรงานถัดไป ซึ่งท้ายสุดจะกลายเป็นเกลียวพัฒนาไม่รู้สิ้นสุด

3. ปัญหา อุปสรรคและวิธีการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติ

จากการติดตามผลการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติหลังจากดำเนินการไปแล้ว 3 ปีด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิด องค์กรการศึกษาเครือข่ายจำนวน 153 แห่ง ได้บอกเล่าถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบในการนำการจัดการความรู้ไปใช้งานจริงในองค์กร พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจะได้จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี

3.1 องค์ประกอบด้านคน

ตาราง 5.1 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านคน)

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	ความถี่	วิธีแก้ไข
1	ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	16	1. นัดเวลาพิเศษเฉพาะเรื่อง 2. ใช้เวลาว่างที่ไม่เป็นทางการ
2	ไม่สนใจรับรู้แนวคิดใหม่ที่เข้ามา	13	1. จัดฝึกอบรม 2. ประชาสัมพันธ์ต่อเนื่อง 3. ชี้แจงเป็นระยะ 4. ผู้บริหารเป็นตัวแบบ 5. อธิบายเป็นรายกรณี 6. พัฒนาทีมจัดการความรู้ให้เข้มแข็งและมีผลงานแสดงให้ปรากฏ 7. เปิดตัวการจัดการความรู้ด้วยเครื่องมือที่ใช้แล้วเห็นผลชัดเจน เช่น AAR หรือ แบบปฏิบัติที่ดีเลิศ ก่อนจะบอกเรื่องการจัดการความรู้
3	ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม	11	
4	ไม่แน่ใจว่าการทำงานตามแนวคิดของการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ	11	
5	ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้	10	
6	รับรู้ว่าเป็นภาระงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำ	4	
7	ไม่อยากบอก/แสดงความรู้ความสามารถของตนเองในเวที	2	1. ให้ทีมแกนนำไปสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว 2. ให้เล่าเรื่องเป็นข้อเขียน

ในประเด็นแรก พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในด้านคนที่เกิดมากที่สุด คือ การรับรู้ว่าตนเองไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เกิดรองลงมา คือ การขาดความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการมีเจตคติเชิงลบต่อการจัดการความรู้ และสุดท้าย คือ การไม่อยากบอกความรู้ของตนเอง วิธีแก้ไขปัญหาในเรื่องคน ด้านเวลา พบว่า ทำโดยการจัดสรรเวลาและการใช้เวลาที่ไม่เป็นทางการ ส่วนด้านองค์ความรู้และเจตคตินั้น แก้ไขด้วยการฝึกอบรม บอกกล่าวเป็นรายพัฒนาทีมแกนนำ การทำเป็นตัวอย่างของผู้บริหาร และเลือกใช้เครื่องมือที่แสดงให้เห็นผลชัดเจนก่อนให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

3.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการ

ตาราง 5.2 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านกระบวนการ)

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	ความถี่	วิธีแก้ไข
1.ผู้บริหาร	1. ผู้บริหารระดับสูง (คุณเอื้อ) ย้าย	2	1. จัดสภากาแฟเสวนาเรื่อง KM ระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ทำทีละน้อยแต่ทำบ่อยๆ 2. สรุปผลการทำกิจกรรม/โครงการต่างๆ ด้วยเทคนิค AAR
	2. เปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับรองที่เป็นคุณอำนวย และคนใหม่ที่เข้ามาไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้	1	
	3. มีการเปลี่ยนแปลงทีมแกนนำทั้งคณะ	1	
	4. ผู้บริหารไม่สนับสนุนจริงจัง	1	
2.วิธีการ	1. ขาดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำ KM	1	1.ทบทวนความรู้เรื่อง KM ตั้งแต่ต้นภาคเรียนและบรรจุลงในการปฐมนิเทศครู/บุคลากรใหม่ 2.ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจนของหน่วยงาน 3. ผู้บริหารทุกระดับต้องทำความเข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้และใช้เครื่องมือในการทำงานให้บุคลากรอื่นๆ เห็นชัดเจน 4. นำองค์ความรู้ที่เป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานมาทดลองใช้ในกลุ่มเล็กๆ โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ 5. กำหนดหัวปลาย่อยๆ หลายหัวปลาที่รวมกันแล้วเป็นหัวปลาใหญ่ ทำให้แคบลงเฉพาะเจาะจง เมื่อทำเสร็จจะวัดได้ว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้น 6. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องแสดงความสนใจการจัดการความรู้ให้กำลังใจ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ
	2. ขาดนโยบายและแผน KM	1	
	3. ขาดสารสนเทศและข้อมูล (อาจมีแต่ไปไม่ถึงตัว)	1	
	4. งบประมาณมีน้อย	1	
	5. หัวปลาใหญ่ ที่กำหนดไว้กว้างมากและทำให้เห็นผลได้ยาก	1	
	6. การใช้การจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง	1	
	7. ขาดการกำกับติดตาม	1	

ตาราง 5.2 (ต่อ) ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านกระบวนการ)

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	ความถี่	วิธีแก้ไข
			7. พัฒนาทีมแกนนำการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งเป็นรุ่น 8. สร้างบรรยากาศของการไว้ใจกันและเชื่อถือในความรู้ของแต่ละคนโดยไม่จำเป็นต้องใช้การประชุมใหญ่เป็นเวที
3. การเก็บและใช้องค์ความรู้	1. สรุปบันทึกองค์ความรู้ไม่เป็น	4	1. มอบหมายให้กลุ่มขนาดเล็กช่วยกันสรุปองค์ความรู้โดยไม่มอบหมายให้ใครคนเดียวรับผิดชอบ 2. นำไปศึกษาดูงานในองค์กรที่มีความสำเร็จ และเจาะดูวิธีบันทึกองค์ความรู้เพื่อการใช้งาน 3. ฝึกอบรมเป็นระยะหรือให้ผู้รู้ใน/นอกองค์กรมาชี้แนะ
	2. ขาดการตรวจสอบองค์ความรู้ที่บอกว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดีว่าถูกต้องหรือไม่ ทำให้ไม่อยากนำไปใช้ต่อ	2 2	
	3. ขาดทักษะในการดึงความรู้ฝังลึกแล้วนำมาบันทึกเพื่อการใช้งาน		

ในองค์ประกอบที่สองของการจัดการความรู้ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านแรก ผู้บริหาร พบว่าเกิดจากการย้ายออก การสับเปลี่ยน การมอบหมายงานให้ผู้ที่ไม่มีความรู้และการขาดการสนับสนุน ส่วนวิธีแก้ คือ การจัดเสวนาเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มผู้บริหาร และสรุปผลการทำกิจกรรม/โครงการต่างๆ ด้วยเทคนิค AAR

ด้านที่สอง คือ วิธีการ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค 7 ข้อ แม้ความถี่จะไม่สูง แต่ก็แสดงให้เห็นว่า มีปัญหาตั้งแต่ระดับนโยบายและแผน ทรัพยากร และการกำกับติดตาม ซึ่งวิธีแก้ไขได้เน้นไปที่การทบทวนความรู้ พฤติกรรมของผู้บริหาร การทดลองใช้การจัดการความรู้ในกลุ่มขนาดเล็กให้เห็นผล การกำกับติดตาม การสร้างทีมแกนนำให้ต่อเนื่อง และการสร้างบรรยากาศของความไว้ใจ

ด้านที่สาม คือ การเก็บและใช้องค์ความรู้ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่ สรุปบันทึกองค์ความรู้ไม่เป็นและไม่บันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรองลงมา ได้แก่ ขาดการตรวจสอบองค์ความรู้ที่บอกว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดี ว่าถูกต้องหรือไม่ ทำให้ไม่อยากนำไปใช้ต่อ และ ขาดทักษะในการดึงความรู้ฝังลึกแล้วนำมาบันทึกเพื่อการใช้งาน

3.3.องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตาราง 5.3 ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	ความถี่	วิธีแก้ไข
1	จำนวนคอมพิวเตอร์ไม่พอกับการใช้งาน	3	1. จัดสรรตารางเวลาการใช้งานคอมพิวเตอร์ 2. จัดอบรมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือจัดการความรู้ 3. ขอทุนสนับสนุนจากภายนอกเพื่อจัดหาอุปกรณ์ 4. หาชุดฝึก ICT ด้วยตนเอง 5. กระตุ้นให้มีเรื่องเล่าลงบล๊อก (ชม พูดถึง ให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ)
2	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สมบูรณ์	3	
3	บุคลากรใช้ ICT ไม่เป็น/ไม่คล่อง	2	
4	เว็บไซต์ไม่น่าสนใจ	1	
5	ขาดบุคลากรช่วยเรื่อง ICT ทำให้ไม่สะดวกที่จะใช้	1	

สำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่า มีในเรื่องของจำนวนคอมพิวเตอร์ และระบบที่ไม่สมบูรณ์ รองลงมาคือเรื่องของความสามารถของคนและตัวเว็บไซต์ที่ไม่น่าสนใจ สำหรับวิธีแก้ได้เสนอให้ จัดทำตารางเวลาใช้ หาอุปกรณ์เพิ่มและฝึกอบรมให้ใช้ได้ด้วยตนเองพร้อมมีสิ่งจูงใจในการใช้งาน

4. ความต้องการการสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน

องค์กรที่ได้นำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในองค์กรมีความเห็นคล้ายคลึงกันว่าเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหลายๆ เรื่อง แต่อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรจำนวนหนึ่งมีความกังวลว่าเมื่อผ่านไปได้ระยะหนึ่งการจัดการความรู้จะหายไปจากองค์กร จึงได้มีการสำรวจความคิดเห็นและสรุปได้ดังตาราง 5.4

ตาราง 5.4 ความต้องการขององค์กรที่จะได้รับการสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน

ลำดับที่/ด้าน	ความต้องการ	ความถี่
1. คน	1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร	11
	1.2 ความร่วมมืออย่างเต็มใจของบุคลากร	8
	1.3 ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้	6
	1.4 ทีมแกนนำที่เข้มแข็ง	5
	1.5 ทีมแกนนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4
2. การบริหารจัดการ	2.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอกับการทำงาน	32
	2.2 การมีนโยบายหรือทิศทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	15
	2.3 การวางระบบการจัดการความรู้ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน	12
	2.4 การแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้	10
	2.5 การจัดทำเอกสารคู่มือการจัดการความรู้	8
	2.6 การเป็นเครือข่ายกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้	7
	2.7 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับต่างๆ	5
	2.8 การขอให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามาช่วยชี้แนะในการดำเนินการเมื่อต้องการ	3
	2.9 การขอความร่วมมือจากชุมชน	3
	2.10 การนิเทศติดตามและให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ	2
	2.11 มีแหล่งการแสดงผลงานที่เกิดจากการจัดการความรู้	1
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.1 มีเว็บ km ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	2
	3.2 มีการใช้โปรแกรมบริหารระบบสารสนเทศ	1
	3.3 จัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับการใช้งาน	1

จากตาราง 5.4 พบว่า ความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจำแนกเป็น 3 ด้านหลัก ด้านแรก คือ คน ประกอบด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหาร การยอมรับของบุคลากร การมีผู้เชี่ยวชาญและการมีทีมแกนนำที่เข้มแข็ง ด้านที่สอง ได้แก่ การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการที่เป็นระบบและชัดเจน การติดตามและประเมิน และการมีแหล่งแสดงผลงานที่เกิดจากการจัดการความรู้ และด้านสุดท้าย คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยการมีเว็บไซต์การจัดการความรู้ มีการใช้โปรแกรมบริหารระบบสารสนเทศ และจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับการใช้งาน

ตอนที่ 6 การประเมิน

การประเมินการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเป็นระยะๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะก่อนการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่ในองค์กร เพื่อตรวจสอบความพร้อม ระยะระหว่างการดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานจะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ศึกษาว่ามีปัญหาอะไรที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีแก้ไข ปรับแต่งแผนงาน โครงการ และเมื่อเสร็จสิ้นสุดโครงการเพื่อดูว่าบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งการถอดบทเรียน หรือการจัดทำเอกสารบันทึกเพื่อดูความยั่งยืนและเป็นแหล่งความรู้ที่จะนำกลับมาใช้ในการปฏิบัติงานอื่นต่อไป

ก่อนที่จะกล่าวถึงการประเมินการจัดการความรู้ ควรจะได้กล่าวถึงว่าในบางครั้งองค์กรคิดว่าตนเองจัดการความรู้ ได้นำงานมาเสนอในการประชุม และมักจะมีผู้ฟังถามว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นการจัดการความรู้ตรงไหน ดังนั้น จะขออ้างอิงข้อเขียนของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2548, 3-4) ว่าการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร

2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด "ขุมความรู้" ออกมาบันทึกไว้

6) การจดบันทึก "ขุมความรู้" และ "แก่นความรู้" สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

แบบประเมินฉบับแรกเป็นการทดสอบว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ คะแนนที่ได้มากเท่าไรก็หมายความว่ามีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปได้ดี วิธีการประเมินอาจทำได้ 2 แบบ คือ แบบแรก การแจกจ่ายแบบประเมินให้บุคคลที่ถือว่าเป็นตัวแทนของหน่วยงานย่อยๆ ในจำนวนที่เหมาะสมตามจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ นำคะแนนที่ได้มารวมแล้วหารเฉลี่ยในแต่ละข้อ เพื่อดูว่าประเด็นใดที่เป็นจุดอ่อน และหาทางแก้ไขปรับปรุง หรือหาวิธีการป้องกัน แบบที่สองอาจใช้วิธีเชิญประชุม อภิปราย และลงมติ ซึ่งการลงมติอาจใช้วิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งมีได้หลายวิธีการ แต่ที่สำคัญคือในช่องหมายเหตุควรจดบันทึกสิ่งที่เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติม เงื่อนไข คำอธิบาย เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1. แบบประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรการศึกษาสามารถใช้แบบประเมินนี้สำหรับประเมินศักยภาพของตนเองว่ามีมากพอที่จะเป็นพื้นฐานของการจัดการความรู้หรือไม่

ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่	หมายเหตุ
1. เราเข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. ผู้บริหารระดับสูงของเราสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3. องค์กรของเรามีบรรยากาศที่สนับสนุนและยอมรับความสำคัญของการเรียนรู้ 4. เรามีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุง 5. เราเรียนจากความล้มเหลวเท่าๆกับเรียนจากความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าเรายอมให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ 6. เราให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และที่ช่วยให้คนอื่นเรียนรู้ด้วยเช่นกัน 7. โอกาสการเรียนรู้มีอยู่ในการปฏิบัติงานทุกประเภทและทุกขั้นตอน 8. เราออกแบบวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร 9. องค์กรของเรามีการแบ่งสายงาน โดยที่มีระดับการบังคับบัญชาไม่มากนัก เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปได้สะดวก 10. เรามีการร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการเรียนรู้ด้วยกัน มากกว่าการแยกกันอยู่และต่างคนต่างทำงาน			

แบบประเมินที่จะกล่าวต่อไปนี้ใช้สำหรับตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร เสนอไว้ 2 แบบ คือ แบบประเมินโดยสังเขป และแบบประเมินละเอียด

2. แบบประเมินความพร้อมขององค์กรในการจัดการความรู้ (แบบสังเขป)

จุดประสงค์ของแบบสอบถามนี้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยให้โครงการของท่านประสบความสำเร็จ ใช้สำหรับการประเมินโดยสังเขป

เมื่อท่านพิจารณาแต่ละข้อความแล้ว ให้ท่านประเมินองค์กรของท่านโดยให้คะแนน 1–5 เมื่อเทียบกับสถานศึกษาประเภทเดียวกันในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

1. มีเพียงเล็กน้อย
2. มีค่อนข้างน้อย
3. มีระดับปานกลาง
4. มีค่อนข้างมาก
5. มีมากที่สุด

ถ้าท่านตัดสินใจเลือกระดับ 5 ขอให้ท่านเขียนอธิบายเพิ่มเติมหลักฐาน ที่ทำให้ท่านมั่นใจ เช่น การได้รับรางวัลหรือการยกย่องเชิดชูจากหน่วยงานภายนอก ในแบบสอบถามตอนท้าย

ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กร

ข้อความ	1	2	3	4	5
1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทำหน้าที่ให้คำแนะนำ					
2. ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือตลอดเวลา					
3. ผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการขอความร่วมมือมากกว่าสั่งการ					
4. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดว่าการนำโครงการใหม่เข้ามาทำให้ต้องเพิ่มภาระงาน					
5. บุคลากรในองค์กรมีความไว้ใจซึ่งกันและกัน					
6. บรรยากาศในองค์กรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และความชำนาญระหว่างกัน					
7. บุคลากรในองค์กรสนใจที่จะพัฒนาความรู้และทักษะ					
8. ในองค์กรมีสถานที่ให้บุคลากรมาพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ					
9. ในองค์กรมีการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างๆ					
10. ฝ่ายบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ลังเลที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ					

ข้อความ	1	2	3	4	5
11. บุคลากรในองค์กรมีความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการ 12. ในองค์กรมีบรรยากาศการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 13. ในองค์กรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันอย่างสะดวกและทั่วถึง 14. เครื่องมือเครื่องใช้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีใช้อย่างเพียงพอ 15. บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ 16. บุคลากรในองค์กรได้รับรางวัลหรือการชมเชยเมื่อได้ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 17. องค์กรของเราได้รับความร่วมมือจากชุมชน 18. องค์กรของเราได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายนอก/ผู้มีส่วนได้เสีย 19. องค์กรของเรามีความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอื่นๆ 20. องค์กรของเราให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากร					

แบบประเมินที่จะกล่าวต่อไปเป็นแบบสำรวจโดยเฉพาะประเด็นหลักในภาพรวม ถ้าท่านต้องการจะประเมินอย่างละเอียดควรแยกออกเป็นแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ สำหรับแบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินตนเองว่ามีต้นทุนที่จะดำเนินการในด้านใด มีความพร้อมในเรื่องอะไร และยังจะต้องจัดหาเพิ่มเติมในสิ่งใดบ้าง

แบบประเมินนี้สามารถจะนำไปใช้ในการประเมินตนเอง ช่วงก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง เช่น เมื่อครบ 1 ปี หรือ 2 ปี ทั้งนี้แบบประเมินออกแบบสำหรับองค์กรโดยทั่วไป องค์กรการศึกษาสามารถปรับแบบประเมินนี้ไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ เช่น เพิ่มเติมส่วนที่อยู่ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3. แบบประเมินความพร้อมขององค์กรในการจัดการความรู้ (แบบละเอียด)

ลักษณะของแบบประเมินตนเองเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประเมินตนเองตามสภาพความเป็นจริง ให้ตรงกับที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด โดยการประเมินตนเองมีความหมาย ดังนี้

5 = ตรงกับระดับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด
4 = ตรงกับระดับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรมาก
3 = ตรงกับระดับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรปานกลาง
2 = ตรงกับระดับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรน้อย
1 = ตรงกับระดับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรน้อยที่สุด

ประเด็นหลัก	ระดับ				
	1	2	3	4	5
วิสัยทัศน์และพันธกิจ 1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้					
2. ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับรู้วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้					
3. กำหนดพันธกิจที่จะสร้างความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
4. นำวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสร้างยุทธศาสตร์					
ยุทธศาสตร์ 1. สร้างภาพอนาคตขององค์กรให้เห็นได้อย่างเด่นชัด					
2. นำการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ					
3. มียุทธศาสตร์การจัดการความรู้					
4. มียุทธศาสตร์สำหรับการนำความรู้ไปใช้					
วัฒนธรรมองค์กร 1. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
2. ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ					
3. ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร					
4. ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร					

ประเด็นหลัก	ระดับ				
	1	2	3	4	5
5. ยอมรับว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักของการแสดงความสามารถขององค์กร					
ทุนทางปัญญา 1. เห็นคุณค่าของปัญญาว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กร					
2. เข้าใจมูลค่าของความรู้ และศักยภาพการเปลี่ยนความรู้เป็นทรัพย์สิน					
3. มีความพยายามหาและใช้ประโยชน์ความรู้ฝังลึกในองค์กร					
4. มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีทรัพย์สินทางปัญญา					
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง					
2. เรียนรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่					
3. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ					
4. มีผลงานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างชัดเจน					
5. ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการทำงานของบุคคลและของทีม					
6. สร้างองค์กรของตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและอย่างเหมาะสม					
7. ยอมรับว่าความรู้สึกและการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรจำเป็นต่อการสร้างความรู้					
ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ 1. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้					
2. ยอมรับปัญหาและความยากลำบากที่อาจจะเกิดขึ้นในการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้					
3. แต่งตั้งคุณอำนวย หรือผู้นำด้านการจัดการความรู้					
4. วางยุทธศาสตร์การสร้างผู้บริหารระดับกลาง					
5. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
6. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถในการสร้างความรู้ในองค์กร					

ประเด็นหลัก	ระดับ				
	1	2	3	4	5
การทำงานเป็นทีมและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 1. มีนโยบายส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้					
2. ยอมรับเสรีภาพทางความคิดของผู้ที่ทำงานโดยใช้ความรู้					
3. สร้างทีมงานจัดการความรู้จากบุคลากรหลายฝ่าย					
4. เห็นความสำคัญของความเชื่อถือไว้วางใจว่ามีความสำคัญที่สุดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 1. มีกระบวนการแลกเปลี่ยน และการเก็บรวบรวมสารสนเทศ					
2. ใช้เรื่องเล่าและกระบวนการบันทึกความรู้จากเรื่องเล่าอย่างเป็นระบบ					
3. มีกระบวนการบันทึกสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นแก่องค์กร					
4. มีกระบวนการเรียนรู้ว่าคู่แข่งจัดการความรู้ของตนเองเป็นอย่างไร					
5. มีระบบที่เอื้อต่อบุคลากรให้สามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวก					
การสร้างความรู้ 1. รู้แหล่งที่จะหาความรู้ใหม่ๆ					
2. รู้ว่าผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ และผู้ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ที่ใดบ้าง					
3. สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ให้เป็นผลผลิตและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และองค์กรที่อยู่ในสายงาน					
ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยี 1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับศักยภาพทางเทคโนโลยี					
2. ช่วยปรับความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีระดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก					
3. มีเทคโนโลยีเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้					
4. มีระบบการเชื่อมเครือข่ายเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างชุมนุมของผู้เรียนรู้ทางอินเตอร์เน็ต					

4. แบบประเมินความยั่งยืนของการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกจากจะได้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรจนเห็นผลสำเร็จแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความยั่งยืนของการปฏิบัติ เนื่องจากการจัดการความรู้อาจจะเป็นเหมือนเทคนิคหรือเครื่องมือการจัดการอื่นๆ ที่รับเข้ามาปฏิบัติแล้วก็จางหายไป ดังนั้นองค์กรจึงควรตรวจสอบว่าการจัดการความรู้ยังเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันเป็นประจำในฝ่ายต่างๆ

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่จะดำเนินต่อไปตลอดเวลา ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นและจบลง เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงและบูรณาการงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำให้การจัดการความรู้ได้หมุนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่องไปไม่สิ้นสุด การที่การจัดการความรู้จะคงอยู่ได้อย่างดีในองค์กร สามารถตรวจสอบได้โดยพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่	หมายเหตุ
1. บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าตนเองมีวิธีการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นในการทำงาน			
2. ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถระบุได้ว่าจะใช้ความรู้จากที่ไหน			
3. ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถระบุได้ว่าจะใช้ความรู้จากใคร			
4. ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถระบุได้ว่าจะนำความรู้ไปใช้ได้อย่างไร			
5. ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถระบุได้ว่าจะต่อยอดความรู้ได้อย่างไร			
6. มีการแบ่งปันความรู้และทักษะระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร			
7. มีการเพิ่มกิจกรรมและปริมาณความรู้ของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น			
8. มีการสร้างองค์ความรู้มากขึ้น			
9. มีบุคลากรที่ให้ความสนใจต่อการจัดการความรู้			
10. มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นระยะๆ			
11. มีการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรอยู่เสมอ			
12. มีกระบวนการติดตามและประเมินการจัดการความรู้			
13. มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ			

5. การออกแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

องค์กรอาจจะออกแบบประเมินการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ของตนเอง ซึ่งนักวิชาการได้แนะนำว่า อย่างง่ายที่สุด ก็คือ การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จโดยแยกตัวชี้วัดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) สิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น ผลผลิต ชิ้นงาน เอกสาร วีดิทัศน์ ภาพ และหน้าเว็บไซต์

2) ประเภทหรือจำนวนกิจกรรม เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การทำหน้าที่พี่เลี้ยง การช่วยอำนวยกิจกรรม และการฝึกอบรม

3) ลักษณะด้านวัฒนธรรมหรือพฤติกรรม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รูปแบบการทำงาน

4) ตัวชี้วัดที่เป็นทุนทางปัญญา เช่น การจดลิขสิทธิ์ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น สามารถสอนให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น โดยพิจารณาจากคะแนนการสอบปกติของสถานศึกษา และการสอบวัดความรู้ตามมาตรฐานระดับต่างๆ

ตอนที่ 7 ข้อควรระวังและคำถามที่พบบ่อย

ในหนังสือ "เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาจากมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ" กล่าวถึงประสบการณ์การร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ ว่าทำให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของการเป็นองค์กรการจัดการความรู้ และความรู้ โดยสรุปว่า

องค์กร เปรียบเสมือน **สิ่งมีชีวิต** ที่มีสมอง มีความคิดเห็นของตนเอง จึงต้องมีการเรียนรู้ เช่นเดียวกันกับบุคลากรในองค์กร

การจัดการความรู้ เปรียบเสมือน น้ำ ไม่มีรูปแบบตายตัว สามารถปรับและเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และบริบท

ความรู้ เปรียบเสมือน **ต้นทุน** ที่ต้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงานทุกอย่างจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้น มากบ้าง น้อยบ้าง บางปัญหาแก้ได้ ในขณะที่บางปัญหาแก้ไม่ได้ สิ่งที่เป็นความคิดเชิงบวก คือ "ปัญหาทำให้เกิดปัญญา" ต่อไปนี้คือ สิ่งที่ได้จากการคิดทบทวนของสมาชิกในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ ซึ่งอยากจะบอกกล่าวเพื่อไม่ให้องค์กรอื่นๆ ต้องตกหลุมดำ และเสียเวลาในการแก้ไขและป้องกัน

ตาราง 7.1 ข้อควรระวังและการป้องกันอุปสรรค

ข้อควรระวัง	การป้องกัน
การหวงความรู้	ทำให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้เป็นการเพิ่มพลังรวมของกลุ่ม ทีม หรือ องค์กร การเรียนรู้จากผู้อื่นและการให้ผู้อื่นเรียนรู้จากตนจะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งสองฝ่าย
การสร้างอาณาจักร	ทำให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติที่สมาชิกทุกคนมีความสุขและมีความรู้สึกเท่าเทียมกัน
ความชอบทำงานลำพัง	ส่งเสริมและให้รางวัลการทำงานเป็นทีม และการร่วมอยู่ในชุมชน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อตนเองและองค์กรมากกว่าโดยเฉพาะงานที่เกิดจากการร่วมพลังมีแนวโน้มที่จะดีกว่างานที่คิดเพียงคนเดียว
การสนใจเฉพาะหน่วยงานย่อยของตนเอง	ส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของแผนกหรือฝ่ายย่อย

ข้อควรระวัง	การป้องกัน
ความกลัวเสียหน้า	ทำให้เห็นว่าการมองหาวิธีการแก้ปัญหาจากที่อื่นๆ มีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้โดยความรู้ของตนเองคนเดียว สร้างวัฒนธรรมการยอมรับว่าทุกคนมีความเก่งแตกต่างกัน
ความกลัวการทำผิด	ช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องใหญ่ สิ่งที่ดีคือการนำความผิดมาเปิดเผย ช่วยกันคิดหาทางแก้ และเรียนรู้จากความผิด เพื่อที่จะได้ไม่ทำความผิดซ้ำ
ไม่มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ทำให้การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ ไม่ใช่เป็นภาระเพิ่มเติมจากหน้าที่ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยประหยัดเวลาในการคิดวิธีสอนและกิจกรรมที่นักเรียนชอบและได้เรียนรู้ มีผู้เคยใช้ได้ผลมาแล้ว

ในตอนสุดท้ายของคู่มือนี้จึงได้นำปัญหาและข้อควรระวังของการจัดการความรู้มาเสนอในรูปแบบของคำถามและคำตอบที่รวบรวมมาจากประสบการณ์การดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ เพื่อเป็นการขยายขอบข่ายความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ให้สมกับเป็นการหมุนเกลียวความรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดตามปรัชญาของการจัดการความรู้

สิบห้าคำถามการจัดการความรู้

1. ถาม มีข้อความกล่าวไว้ในตอนต้นว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนั้น ในกรณีที่ผู้นำไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ก็ไม่ควรจะนำการจัดการความรู้เข้ามาในองค์กรใช่หรือไม่?

ตอบ คำตอบ คือ ทั้งใช่และไม่ใช่ จริงอยู่ที่ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่ไม่เสมอไป จากประสบการณ์พบว่า มีตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมหลายตัว ตัวอย่างเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ไม่เคยมีผู้อำนวยการเขตฯ เลยในระยะเวลากว่าสองปีที่ดำเนินโครงการ แต่กลับมีความเจริญก้าวหน้าในกิจกรรม หรืออีกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง มีผู้อำนวยการเขตอยู่ตลอดเวลา สนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่มีใครช่วยทำ ก็ไม่เกิด แต่อยากจะเรียนว่าบุคลากรทุกระดับมีสิทธิที่จะนำการจัดการความรู้เข้าไปในงานของตน ให้ผลงานเป็นตัวพิสูจน์ ในไม่ช้าก็จะมีคนมาร่วมทางด้วย แล้วท่านจะมีความภาคภูมิใจตนเองที่มีความกล้า และมีความคิดสร้างสรรค์

2. ถาม เมื่อนำการจัดการความรู้เข้ามาในองค์กร ในฐานะที่เป็นผู้บริหารควรจะบอกบุคลากรในองค์กรว่าเป็นการจัดการความรู้หรือไม่ เพราะเขาอาจจะคิดว่า "เรื่องใหม่มาอีกแล้ว"

ตอบ ผู้บริหารน่าจะรู้ดีกว่าใครว่าจริตของบุคลากรในองค์กรของตนเองเป็นอย่างไร จะบอกให้รู้ก่อน หรือทำไปจนเห็นท่าว่าจะดีจึงค่อยบอกว่า นี่คือการจัดการความรู้ แต่ที่ผู้เขียนสังเกตผู้บริหารส่วนน้อยไม่บอก แต่ส่วนใหญ่จะบอกให้ทราบ จะให้ทราบมากหรือทราบน้อยตามแต่บริบท ตามหลังด้วยการฝึกอบรม มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่งใช้วิธีมอบหนังสือเล่มเล็กๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้บางคนที่มีทีท่าจะได้เรื่องไปอ่าน แล้วนำมาพูดให้ฟังในที่ประชุม อีกโรงเรียนหนึ่งใช้วิธีไปดูงานโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดการความรู้ แต่มีโรงเรียนหนึ่งใน กทม. ใช้วิธีแปลก คือทำงานกันในกลุ่มเล็กๆ ไม่บอกกล่าวใคร ทำให้ครูอื่นๆ สงสัยเข้ามาถามไถ่ และก็ได้ร่วมวงด้วยในเวลาต่อมา ทำให้ขยายไปได้โดยไม่ต้องบังคับ หรือชักชวน

3. ถาม จะเริ่มต้นอย่างไร หรือตรงไหนจึงจะดี

ตอบ บางองค์กรใจใหญ่ เห็นทางสะดวก ก็เริ่มการจัดการความรู้ทั้งองค์กร แต่ก็นับว่ามีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่จะใช้วิธีแทรกซึม กล่าวคือ ไปเริ่มต้นที่กลุ่มเล็กๆ ที่เห็นว่ามีศักยภาพและมีลักษณะเปิดใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ ลองใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ง่ายๆ สัก 2-3 อย่างในตอนเริ่มต้น เครื่องมือที่ใช้ส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยการเล่าเรื่องเพื่อสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร มองจุดดีของผู้อื่น และฝึกหัดการฟังอย่างตั้งใจ ที่โรงเรียนอนุบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการบอกว่า "การจัดการความรู้นี่ดีนะ เมื่อก่อนนี้ถ้าครูจับกลุ่มแล้วละก็ ส่วนใหญ่จะวิจารณ์ผู้บริหาร แต่เดี๋ยวนี้คุยกันเรื่องการเรียนการสอนมากกว่า" เมื่อทำให้เห็นความสำเร็จในกลุ่มเล็กสักกลุ่มหนึ่งแล้วค่อยขยายออกไป

4. ถาม เราจัดการความรู้กับครูในเรื่องอะไรได้บ้าง

ตอบ เท่าที่สำรวจดูกิจกรรมที่องค์กรในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯเสนอ พบว่ามีความหลากหลาย ส่วนใหญ่ต้องการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น การสอนภาษาไทย การสอนวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ก็มีเรื่องเกี่ยวกับการดูแลนักเรียน การสร้างคุณธรรม วิถีพุทธ มีบางองค์กรที่คิดต่างออกไป เช่น ไปจัดการความรู้ในเรื่องงานนิติกรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หรืองานบริการการเบิกจ่ายเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 อาจจะกล่าวได้ว่าทุกเรื่องที่เป็นหน้าที่ของคุณครูที่ทำอยู่และต้องการจะทำให้ดีขึ้น สามารถนำมาจัดการได้ทั้งนั้น

5. ถาม เราจะจัดการความรู้ของนักเรียนได้บ้างหรือไม่

ตอบ มีโรงเรียนหลายแห่งได้นำการจัดการความรู้ไปใช้กับนักเรียน เช่น โรงเรียนบ้านสระกระโจม สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ให้นักเรียนระดับประถมศึกษาที่เรียนในสาระวิชาคณิตศาสตร์มาบอกเล่าเคล็ดลับการเรียนวิชานี้ได้คะแนนดี โดยกำหนดให้มาเล่าในตอนเช้าเข้าแถวเคารพธงชาติ มีการรวบรวมเคล็ดลับของนักเรียนหลายๆ คนเข้าด้วยกัน และคุณครูจะให้นักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ที่ไม่เก่งพิจารณาดูว่าเคล็ดลับใดที่ตนสนใจและอยากจะลองทำ มีการให้เพื่อนช่วยเพื่อน และในระยะต่อมาเมื่อเห็นว่าการดำเนินงานได้ผล ก็ได้ขยายเป็นเคล็ดลับการเรียนดีครบทุกสาระวิชา หรือโรงเรียนวินิตศึกษา สพท.ลพบุรี เขต 1 ก็จัดการความรู้เรื่องการตั้งวงดนตรีลูกทุ่ง มีการใช้เครื่องมือ AAR หลังการแสดงดนตรี เพื่อหาทางพัฒนาตนเอง

6. ถาม กับผู้ปกครองมีโรงเรียนใดได้ลองจัดการความรู้บ้างหรือไม่

ตอบ จากการไปเยี่ยมชมโรงเรียนในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ มี 2–3 โรงเรียนที่ได้ทดลองจัดการความรู้ของผู้ปกครอง เช่น โรงเรียนวัดท่าไชย สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ที่ได้เชิญผู้ปกครองมาตั้งวงคุยกัน เพื่อเล่าถึงวิธีการเลี้ยงลูกให้เป็นคนดี คนเก่ง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการเลี้ยงลูก แต่ยังไม่ได้ติดตามต่อไปว่ามีการจัดทำฐานข้อมูลและการเข้าใช้ประโยชน์หรือไม่

7. ถาม มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรบ้างหรือไม่ ถ้ามี ได้แก้ปัญหาอย่างไรบ้าง

ตอบ เรียกว่าเป็นเหตุผลที่แทบทุกองค์กรยกมากล่าวว่าเป็นอุปสรรคของการจัดการความรู้ โดยบอกว่ามีปัญหา 2 ประการ คือ หนึ่ง จำนวนคอมพิวเตอร์และบริการอินเทอร์เน็ต สอง บุคลากรสูงอายุ กลัวคอมพิวเตอร์ แต่ตามความเป็นจริงปัญหานี้ไม่ใช่อุปสรรคของการจัดการความรู้ หากแต่เป็นอุปสรรคกับเรื่องอื่นๆ อีกมาก สำหรับปัญหาประการที่สองมีผู้คิดแก้ปัญหาที่น่าสนใจ คือ สพท.สกลนคร เขต 2 เจ้าหน้าที่ได้เริ่มสอนบุคลากรให้ใช้การส่งข้อความสั้น (MSN) ในสำนักงานเพื่อการทำงานและการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อทำให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องเล่นๆ มากกว่าเรื่องน่ากลัว ยุ่งยาก หลังจากนั้นจึงเริ่มสอนให้เขียนบล็อกและเข้าใช้เครือข่ายแมงมุมของ สพฐ. มีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งใช้วิธีมอบหมายให้นักเรียนที่เก่งคอมพิวเตอร์เป็นผู้ช่วยครู ครูจะเขียนเรื่องเล่าของตนใส่กระดาษให้นักเรียนนำไปลงในคอมพิวเตอร์ แต่ก็มีหลายรายที่ทำเพียงไม่กี่ครั้งก็จัดการเองได้ ไม่ต้องพึ่งนักเรียนตลอดไป

8. ถาม การเขียนบล็อกมีประโยชน์อะไรบ้าง

ตอบ มีผู้เขียนบรรยายประโยชน์ของการเขียนบล็อกไว้มากกว่าหนึ่งโหล ในที่นี้จะยกมาเพียง 3 ประการที่เห็นเด่นชัดที่เกิดขึ้นกับคุณครูผู้ประสบความสำเร็จในการเขียนบล็อก ประการแรกเป็นการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลต่างๆ ทั้งต่างองค์กรและต่างอาชีพ กล่าวคือได้บอกเล่าประสบการณ์ของตนเอง ในขณะเดียวกันก็เปิดรับความรู้จากภายนอก ประการที่สองเป็นการเขียนบล็อกคือการสร้างสมุดบันทึกความรู้และความคิดของตนเอง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ และประการที่สาม คือเป็นการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยทางอ้อม ถ้าท่านลองทำแล้ว จะสามารถช่วยเขียนบอกประโยชน์ข้อ 4, 5, 6 ได้แน่

9. ถาม มีวิธีส่งเสริมให้บุคลากรเขียนบล็อกได้อย่างไรบ้าง

ตอบ คำตอบอย่างง่าย คือผู้บริหารทำให้เป็นตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงบางท่านเขียนบล็อกได้มากและเป็นกิจวัตร เช่น ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช นอกจากนี้อาจจะใช้เคล็ดลับของ ผอ.ศักดิ์เดช แห่งโรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) จังหวัดนครราชสีมาที่เข้าไปอ่านบล็อกของคุณครูและเขียนชมเชยบ้าง ให้ความคิดเห็นบ้าง หรือที่ สคส. ทำคือมีการลงคะแนนเลือกผู้ที่เขียนดี มีผลงานสม่ำเสมอ และมอบรางวัลให้ทุกเดือน

10. ถาม การจัดการความรู้ต้องใช้งบประมาณมากไหม

ตอบ ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าอยากจะใช้งบประมาณสักเท่าใด ผอ.ฉลวย แห่งโรงเรียนวัดท่าไชย จังหวัดสุพรรณบุรี ให้สัมภาษณ์ไว้ในวีดิทัศน์ "นวัตกรรมการจัดการความรู้" (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้จัดทำ) ว่า "ลงทุนซื้อขนมไม่กี่สิบบาทให้ครูมานั่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน" เพราะฉะนั้นงบประมาณไม่ใช่ประเด็นหลักของการจัดการความรู้

11. ถาม ถ้าจะนำการจัดการความรู้เข้ามาในองค์กร ควรจะรู้จักเทคนิคหรือเครื่องมืออะไรบ้าง

ตอบ ตามแผนที่วางไว้ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ การจัดการความรู้เริ่มด้วยการเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จ บางโรงเรียนได้เห็นการเปลี่ยนบรรยากาศของที่ทำงานว่าเป็นกันเองมากขึ้น บางโรงเรียนมีบุคลากรน้อย เรื่องเล่าไม่สามารถมาจัดทำเป็นขุมและแก่นความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2548) หรือบางครั้งความรู้ฝังลึกไม่เพียงพอ บางโรงเรียนตั้งต้นด้วยการศึกษาดูงาน องค์กรที่ได้เริ่มจัดการความรู้ และได้ผลดี มีหนังสือเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้อ่านเข้าใจง่ายที่จัดทำโดย สพฐ. และ สกศ. ท่านอาจจะเลือกมาลองใช้ทีละเครื่องมือให้ชำนาญ แล้วค่อยๆ เพิ่มจำนวน

12. ถาม ถ้าจะเริ่มต้นการจัดการความรู้ ควรจะประเดิมด้วยการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใช่หรือไม่

ตอบ ต้องดูว่าบุคลากรของท่านเป็นอย่างไร บางองค์กรอบรมทั้งหมดในคราวแรก บางองค์กรอบรมเฉพาะหัวหน้าหน่วยงาน และมีองค์กรจำนวนหนึ่งค่อยๆ ทำทีละเล็กละน้อย ไปสักระยะหนึ่งจึงอบรม

13. ถาม ต้องใช้เวลานานเท่าไร จึงจะเห็นผล

ตอบ องค์กรจำนวนมากรายงานว่าเมื่อเริ่มต้นด้วยเรื่องเล่า จะเห็นผลดีในเรื่องบรรยากาศขององค์กร ต่อไปบุคลากรบางคนจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ตั้งใจทำงานมากขึ้น มั่นใจตนเองมากขึ้น หรือเข้าร่วมงานกลุ่มมากขึ้น สำหรับองค์กรการศึกษา ผู้สอนจะรู้สึกได้ด้วยตนเองว่าการสอนของตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักเรียนตั้งใจเรียนมากขึ้น แต่ผลที่เป็นทางการหรือเป็นวิชาการจะเห็นภายในหนึ่งภาคเรียน เมื่อนักเรียนทำคะแนนเฉลี่ยได้ดีขึ้น หรือนักเรียนอ่านหนังสือออกได้มากขึ้น

14. ถาม การจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำมีลักษณะแบบไหนที่เด่นชัด

ตอบ จากองค์กรทั้งหมดจำนวน 95 แห่ง ประมาณ 10 แห่งที่คณะนักวิจัยมีความประทับใจกับภาวะผู้นำ และเห็นว่ามีอยู่ 2 ลักษณะที่ตรงกันข้ามกัน คือลักษณะแรกจะเป็นผู้นำที่เข้ามาคลุกคลีกับบุคลากรอื่นอย่างใกล้ชิด หมั่นซักถามความก้าวหน้า ให้ความเป็นกันเอง สนุกสนาน เมื่อมีผู้มาเยี่ยมเยียนหรือดูงานจะเป็นผู้นำเสนอหลัก แต่ไม่ลืมที่จะยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน ลักษณะที่สองจะเป็นผู้นำที่ปล่อยให้บุคลากรดำเนินการเอง คอยดูอยู่ห่างๆ เมื่อมีคนมาดูงานการจัดการความรู้จะเป็นผู้กล่าวนำอย่างสั้นๆ และปล่อยให้ผู้ทำงานได้นำเสนอผลงานของตนเองอย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จว่าจะต้องมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเป็นพิเศษ น่าจะเป็นคำตอบว่าผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะหรือธรรมชาติของผู้ตาม

15. ถาม โครงการประจำที่เคยทำ กับโครงการที่มีการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนแตกต่างกันแค่ไหน อย่างไร

ตอบ โครงการปกติหรือโครงการที่เราทำกันเป็นประจำในแต่ละปีมีจำนวนไม่น้อย ลองนึกย้อนดูว่าเราเริ่มต้นอย่างไร ส่วนใหญ่โครงการมักจะมาจากเบื้องบนของหน่วยงานย่อย หรือหน่วยงานหลัก ต่อไปเราจะเปิดดูคำสั่งเก่าๆ ว่าเคยทำอะไร เคยมอบหมายกิจกรรมอะไรให้ใครรับผิดชอบ ปีนี้ก็ทำต่อไปก็แล้วกัน เมื่อดำเนินงานเสร็จ บางครั้งองค์กรที่ดีจะมีการประเมินผลและแจกจ่ายผลการประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน แต่ในแนวคิดของการดำเนินงานโครงการที่มีการจัดการ

ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน จะเริ่มจากความต้องการของผู้ทำงานมาร่วมกันคิด ดูบันทึกข้อมูลเก่าที่เคยทำว่าทำอะไรได้ดี มีปัญหาเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้รู้ในด้านใดเชิญมาร่วมงานหรือมาเล่าให้ฟัง ในการประชุมจะมีการถ่ายทอดเคล็ดให้แก่กัน และมีการกระตุ้นให้เกิดความคิดต่อยอด และในขั้นตอนต่อไป คือ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการจะมีการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติด้วยบรรยากาศเชิงบวกที่มีจุดมุ่งหมายจะทำให้ดีขึ้นในคราวต่อไป และขั้นตอนสุดท้ายจะต้องมีการจัดทำบันทึกความรู้ที่จัดเก็บอย่างดีเพื่อให้บุคคลหรือฝ่ายอื่นๆ เข้ามาศึกษาค้นคว้าเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

หลังจากที่ได้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรได้ระยะหนึ่ง ท่านจะบรรลุสัจธรรมว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่คำตอบเดียวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หากแต่เป็นวิธีการทำงานในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งจะช่วยพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 8 กรณีตัวอย่างความสำเร็จ

สำหรับกรณีตัวอย่างความสำเร็จ ผู้เขียนได้เลือกสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้ซึ่งประเมินจากการนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้ในตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติครั้งที่ 1 และจากการติดตามผลหลังจากนั้นเป็นระยะเวลา 1 ปี ได้กรณีตัวอย่างความสำเร็จจากสถานศึกษา 4 แห่ง โดยกระจายตามภาคภูมิศาสตร์ คือมาจากภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยผู้เขียนได้เดินทางไปเยี่ยมถึงพื้นที่เพื่อสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ผลปรากฏ ดังนี้

โรงเรียนบ้านเมืองแปง อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

1. การดำเนินการระดับโรงเรียน

การเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านเมืองแปง เริ่มจากผู้อำนวยการสมัครเข้าร่วมโครงการกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และส่งแกนนำไปอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่จังหวัดพิษณุโลก 2 คน หลังจากที่แกนนำกลับมาก็ได้รายงานเรื่องการอบรมต่อที่ประชุมขณะเดียวกันศึกษานิเทศก์จากเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้ส่งหนังสือเรื่องการจัดการความรู้มาให้ครูเวียนกันอ่านเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน

ตอนเริ่มต้นโครงการ ครูในโรงเรียนเริ่มจากเครื่องมือการใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง แต่ครูส่วนใหญ่จะกระดากในการเล่าเรื่องเพราะไม่แน่ใจว่าเรื่องความสำเร็จที่จะให้เล่าคืออะไร และเล่าแล้วจะไปทำอย่างไร อย่างไรก็ตามมีครูส่วนหนึ่งสนใจเล่าเรื่องลงบล็อก ซึ่งก็ได้รับการตอบรับจากผู้อ่านทั้งที่ให้คำแนะนำเพิ่ม ขอนำไปใช้ หรือแสดงความเห็นตอบกลับ ทำให้ครูหลายคนใช้บล็อกเล่าเรื่องของตนเอง ต่อมาคณะวิจัยได้เข้าไปเยี่ยมโรงเรียน ทางบุคลากรได้มานั่งพูดคุยและคณะวิจัยได้จัดอบรมปฏิบัติการขนาดเล็กเพื่อสกัดขุมความรู้และการนำไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับการผลักดันให้มีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้น ผู้อำนวยการใช้วิธีการมอบหมายงานให้แต่ละคนทำในตำแหน่งต่างๆ โดยเริ่มจากกิจกรรมที่ครูส่วนใหญ่อยากทำก่อนและลงมือทำไปพร้อมๆ กัน กิจกรรมส่วนใหญ่ที่ครูสนใจทำคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยเลือกทำทั้งหมด 10 กิจกรรม คือ ค่ายภาษาอังกฤษ ตลาดนัดวันอาทิตย์ ค่ายรักการอ่าน การสืบค้นด้วยอินเทอร์เน็ต การเล่าเรื่องผ่านบล็อก การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การทำหลักสูตรท้องถิ่น การวิจัยชั้นเรียน การศึกษาดูงานและการพัฒนาผู้เรียน คณะครู

ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องที่สนใจร่วมกันนอกเวลาเรียนทุกวัน เนื่องจากทุกคนพักอยู่ในบริเวณเดียวกัน เมื่อมีปัญหาติดขัดก็ได้ขอความช่วยเหลือไปยังศึกษานิเทศก์ ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

เมื่อนำการจัดการความรู้มาใช้นั้น คุณครูส่วนใหญ่กังวลว่าจะเป็นภาระงานเพิ่ม กลัวว่าจะยาก และกลัวว่าจะทำไม่ได้ แต่ก็มีคุณครูส่วนหนึ่งที่เห็นว่าเป็นเรื่องใหม่ที่น่าสนุก เพราะเบื่อวิธีการทำงานแบบเดิมๆ อยากได้กระบวนการใหม่ในการทำงาน ซึ่งเมื่อทำไประยะหนึ่งงานจัดการความรู้ของโรงเรียนเริ่มมองเห็นผล เช่น ตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้ มีคนเข้ามาศึกษาดูงานและเผยแพร่ไปตามสื่อต่างๆ ทำให้คุณครูส่วนใหญ่หันมาใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง โดยมีผู้อำนวยการให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คุณครูส่วนหนึ่งรายงานถึงอิทธิพลของการจัดการความรู้ว่า

“บรรยากาศในโรงเรียนเปลี่ยนไป คุณครูหันมาคุยและปรึกษากันมากขึ้น ที่น่าสนใจคือเต็มใจเรียนรู้จากครูคนอื่น ไม่คิดว่าจะเสียหน้า”

“พฤติกรรมการสอนเปลี่ยนไป สนใจนำเอาเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้เป็นเทคนิคการสอน เปิดโอกาสให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน และระหว่างครูกับนักเรียน ก็เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าการสอน”

“มองเห็นการจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานไม่ใช่สิ่งแปลกปลอม”

“สนใจความสุขและความต้องการของเด็ก ใช้เด็กเป็นตัวตั้งในการจัดการเรียนการสอน วิธีปฏิบัติกับเด็กจะเน้นการฟังเด็กด้วยความเอาใจใส่มากขึ้น”

“ผู้อำนวยการยังเปลี่ยน... เวลาประชุมจะฟังคุณครูพูด แทนที่จะมอบนโยบายและสั่งการเหมือนเมื่อก่อน ขอความคิดเห็นจากครูก่อนมอบหมายงานและไว้วางใจ ให้ครูทำงานแทน เช่น วันนี้ผู้อำนวยการติดประชุมก็ไปประชุมได้สบาย เพราะรู้ว่าทุกอย่างเรียบร้อย”

2. แบบปฏิบัติที่ดีของครู

ขณะที่กำลังนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัตินั้น คุณครูบางท่านได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ของตนเองและคิดว่าตนเองประสบความสำเร็จจึงได้เผยแพร่แนวคิดไปยังครูคนอื่นๆ จนกระทั่งได้ยอมรับว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดีเลิศของการสอน ดังตัวอย่าง

1) คุณครูเพ็ญวิภา สิทธิศักดิ์

คุณครูเพ็ญวิภา สิทธิศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนมา 30 ปี ปัจจุบันคุณครูสอนสาระสังคมศึกษาในช่วงชั้นที่ 2 เดิมทีเดียวนั้นคุณครูสอนโดยยึดเนื้อหาและสิ่งที่คุณครูเตรียมมา แต่เมื่อมีความรู้เรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้ คุณครูเลยทดลองนำเอาเครื่องมือมาใช้กับการสอน ตัวอย่างเช่น ในหัวเรื่องประเพณีท้องถิ่น เมื่อเริ่มสอนคุณครูจะหาความรู้ฝังลึกของนักเรียนก่อนโดยให้นักเรียนบอกถึงประเพณีท้องถิ่นที่รู้จัก หลังจากนั้นคุณครูจะทำรายการประเพณีท้องถิ่นไว้ แล้วให้นักเรียนเลือกประเพณีที่ตนสนใจ เมื่อได้หัวเรื่องแล้วคุณครูได้สอนวิธีการสัมภาษณ์ผู้รู้ เมื่อได้เรียนรู้วิธีการแล้วนักเรียนได้ออกไปสัมภาษณ์ผู้รู้ในชุมชนถึงประเพณีท้องถิ่นตามหัวข้อที่เตรียมไว้ เมื่อได้ความรู้มาก็จะนำมาจัดทำเป็นบันทึกความรู้ แล้วนำเสนอหน้าชั้น ขณะเดียวกันเพื่อนคนอื่นๆ จะให้ความรู้เพิ่มเติมในกรณีที่ตนรู้เรื่องนั้น หลังจากนำเสนอแล้วผู้เรียนจะต้องปรับบันทึกความรู้นั้นอีกครั้งหนึ่ง โดยการค้นหาข้อมูลจากหนังสือหรือตำราเป็นการสอบทานความรู้และเพิ่มเติมให้สมบูรณ์แล้วจึงนำส่งคุณครู คุณครูจะตรวจแก้ไข เมื่อถูกต้องแล้วจึงเก็บไว้เป็นเอกสารอ่านประจำชั้นเรียน เมื่อการนำเสนองานสิ้นสุดลงคุณครูและนักเรียนจะจัดประชุมหลังปฏิบัติการ เพื่อแสดงความเห็นต่อการทำกิจกรรมนี้และบันทึกไว้เพื่อการทำกิจกรรมในโอกาสต่อไป จากการสอนด้วยวิธีนี้คุณครูพบว่านักเรียนเรียนรู้ด้วยความสนุกตื่นเต้น กระฉับกระเฉง กล้าแสดงออกทั้งความเห็นที่มีต่องานของเพื่อน และรับฟังความเห็นของเพื่อนที่มีต่องานของตนเอง

2) คุณครูนิตยา หล้าพรม

คุณครูนิตยา หล้าพรม สอนวิชาภาษาอังกฤษมาประมาณ 6 ปี คุณครูพบว่านักเรียนของคุณครูคิดว่าภาษาอังกฤษยาก นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ชอบภาษาอังกฤษ เรียนไปแล้วก็ใช้ไม่ได้เพราะไม่กล้าพูด คุณครูจึงหันกลับมาวิเคราะห์วิธีสอนของตัวเอง และเห็นว่าตนเองยังขาดวิธีสอนที่หลากหลาย ส่วนใหญ่ยังเน้นไวยากรณ์ นักเรียนเรียนไปตามหนังสือและทำงานตามที่ครูสั่ง ต่อมาเมื่อได้เรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ คุณครูจึงได้เขียนเรื่องเล่านี้ลงบล็อกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีสอนภาษาอังกฤษ ปรากฏว่ามีผู้รู้หลายท่านได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้สนุก คุณครูนิตยาจึงรู้ว่าหากสอนด้วยวิธีปัจจุบันคงไม่สามารถทำให้

เด็กชอบภาษาอังกฤษได้และคงไม่ประสบความสำเร็จ คุณครูนิตยาได้ลองนำเทคนิคการสอนวิชาภาษาอังกฤษที่ได้รับมาจากผู้รู้มาทดลองใช้ เช่น การใช้เกมใหม่ๆ สื่อCAI การใช้เพลงร่วมสมัยที่วัยรุ่นชอบแทนเพลงที่ครูชอบ คุณครูได้สืบค้นเนื้อหาเพลงที่วัยรุ่นชอบจากอินเทอร์เน็ตมาสร้างเป็นบทเรียน และเปิดโอกาสให้นักเรียนร้องเพลงในห้องเรียน ยิ่งไปกว่านั้นคุณครูยังได้จัดค่ายภาษาอังกฤษโดยเชิญบล็อกเกอร์ที่มีจิตอาสาเข้ามาช่วยจัดค่าย และคุณครูได้นำเอากระบวนการจัดค่ายภาษามาจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน สำหรับนักเรียนที่เรียนไม่ทันเพื่อนคุณครูได้ใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนแทนที่จะเรียกมาดูเอง และสอนไปหรือบ่นไปอย่างเมื่อก่อน ขณะนี้คุณครูพบว่านักเรียนมีความสุขในการเรียนภาษาอังกฤษ กระตือรือร้นที่จะเรียนในชั่วโมงภาษาอังกฤษ มั่นใจและกล้าใช้ภาษาในการสื่อสารกับชาวต่างชาติ

3) คุณครูสมบัติ ทองออน

คุณครูสมบัติสอนกลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี ซึ่งปกติจะเป็นการสอนในชั้นเรียนเท่านั้น แต่คุณครูสมบัติต้องการให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะของการพึ่งตนเอง ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมและการมีช่องทางในการประกอบอาชีพ คุณครูสมบัติยังหาวิธีที่จะทำสิ่งที่คิดให้เป็นจริงไม่ได้ ในชั้นเรียนมีอยู่ 3 คาบที่เป็นสาระเพิ่มเติม ครูสมบัติสอนให้นักเรียนทำอาหารและสังเกตเห็นว่านักเรียนสนุกและตื่นเต้นกับการได้ลงมือปฏิบัติ หลังจากที่ครูสมบัติได้เรียนรู้เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูสมบัติจึงเปลี่ยนวิธีสอนใหม่โดยให้นักเรียนออกความเห็นรายการอาหารที่อยากทำ หาสูตรและแบ่งกลุ่มปฏิบัติ ผลัดกันให้คำแนะนำและติชม ต่อมาครูสมบัติคิดว่าน่าจะมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูสมบัติสังเกตเห็นว่าในชุมชนไม่มีตลาด ไม่มีร้านอาหาร ครูสมบัติจึงไปปรึกษาครูจรัล ซึ่งไปอบรมการจัดการความรู้ด้วยกันว่าเป็นไปได้หรือไม่หากโรงเรียนจะจัดตลาดเล็กๆ ขึ้นในวันอาทิตย์เพื่อขายผลผลิตของนักเรียนและผลผลิตของคนในชุมชน ครูจรัลคิดว่าน่าจะเป็นไปได้ ครูสมบัติจึงปรึกษานักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–3 นักเรียนคิดว่าเป็นเรื่องน่าสนุก ตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น โดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ขายเครื่องดื่ม ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ขายขนมที่ทำจากวัตถุดิบในท้องถิ่น และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ขายอาหารพื้นเมือง คือ ข้าวซอย ขนมจีนน้ำเงี้ยว และก๋วยเตี๋ยว โดยนักเรียนจะเตรียมตัวกันเองตั้งแต่เย็นวันศุกร์ จ่ายตลาดวันเสาร์และขายวันอาทิตย์ ซึ่งกิจกรรมนี้ได้รับความสนใจจากคนในชุมชนโดยมาอุดหนุนอาหารที่นักเรียนขาย คุณครูสอนให้นักเรียนทำบัญชีและคิดต้นทุน แบ่งกลุ่มกันทำงาน และเงินที่ได้กำไรเก็บไว้เป็นเงินส่วนกลางของห้อง ส่วนหนึ่งไว้ลงทุน ส่วนที่สอง หากเป็นของชั้น รุ่นพี่จะให้รุ่นน้องยืมไปลงทุนและส่วนที่สามเก็บไว้เป็นเงินสมทบทัศนศึกษาปลายปี

3. การจัดการความรู้ของผู้เรียน

กิจกรรมตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เริ่มจัดขึ้นเมื่อปีการศึกษา 2549 โดยเริ่มจากชั้นเรียนของคุณครูสมบัติ ทองออน เมื่อจัดได้ครบหนึ่งปีการศึกษา นักเรียนซึ่งได้เรียนรู้เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากครูสมบัติได้พยายามปรับปรุงกระบวนการจัดกิจกรรมของตนเองอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์นักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1–3 พบว่ามีขั้นตอนในการทำงาน ดังนี้

ขั้นแรก เมื่อสิ้นภาคการศึกษาก่อนที่จะเริ่มต้นตลาดนัดในภาคเรียนใหม่ นักเรียนแต่ละชั้นจะมีการทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียนใหญ่แบบเป็นทางการและบันทึกข้อดีที่เกิดขึ้นและข้อควรพัฒนาในการทำกิจกรรมครั้งต่อไป

ขั้นที่สอง มีการประเมินรายได้จากการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษาและรายงานจำนวนรายได้สุทธิ

ขั้นที่สาม ในการดำเนินงานรอบต่อไปจะมีกระบวนการทำงานดังนี้

1) ในการวางแผนการทำงานรุ่นพี่จะมาถ่ายทอดความรู้ให้รุ่นน้องโดยมีครูเป็นที่ปรึกษา

2) ในการฝึกทำอาหารจะฝึกทำในคาบเรียน และก่อนจะนำออกขายจะต้องให้รุ่นพี่ที่เคยขายอาหารนั้นมาชิมและให้คำแนะนำ หากเป็นอาหารชนิดใหม่ จะได้มาจากการที่นักเรียนสอบถามความต้องการของลูกค้าก่อน หากคิดว่าขายได้จะหาสูตรและทดลองทำ ครูกับนักเรียนจะช่วยกันชิมและให้คำแนะนำ

3) ก่อนจัดตลาดนัดทุกคนจะมาวางแผนการทำงานร่วมกันและมอบหมายงานให้เตรียมการล่วงหน้าในวันศุกร์และวันเสาร์

4) เช้าวันอาทิตย์ทุกคนที่มีหน้าที่จะมาแต่เช้าเพื่อเตรียมเครื่องปรุง อุปกรณ์และเปิดร้าน ระหว่างเวลา 10.00 น. –17.00 น.

5) เมื่อมีลูกค้ามาอุดหนุนจะมีฝ่ายปรุงอาหาร ฝ่ายบริการและคิดเงิน

6) หลังปิดร้านจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเรียกว่า AAR ย่อย พร้อมกับตรวจสอบเงิน หากทำไม่ทันในวันนั้นก็จะเลื่อนมาทำวันจันทร์หลังเลิกเรียนแทน โดยจะมีผู้บันทึกผลการทบทวนหลังปฏิบัติการลงในแบบฟอร์ม

ผู้เขียนได้สัมภาษณ์นักเรียนที่มาทำกิจกรรมตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้ พบว่านักเรียนมีความเห็น ดังนี้

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

“สูตรเครื่องดื่ม ถามมาจากรุ่นพี่ครับ บางอย่างก็ทำเป็นแล้ว บางอย่างก็ไม่เคยทำ มีความรู้ และสนุกด้วย ผมคอยมาตั้งแต่ชั้นป. 6”

“ตอนลงทุนยืมเงินพี่ ม.3 มาครับ 500 บาท ขายตอนเย็นก็หมด เอาเงินทุนไปคืนพี่ก่อนครึ่งหนึ่ง เหลือกำไรอีก 200 บาท เอาไว้เป็นทุนครั้งต่อไป”

“รายการเครื่องดื่มจะมีน้ำผลไม้ แต่ต่อไปอยากทำชานมไข่มุก เพราะคุยกับคนซื้อเขาบอกว่าอยากกิน น่าจะทำได้นะครับ กำลังลองดูอยู่”

“บางวันของเหลือ แต่ให้เอาไปทำหวานเย็นที่บ้าน ตอนเช้าเอาใส่กระติกมาขายที่โรงเรียน ก้อนละ 3 บาท ขายดี ไม่มีของเหลือเลย”

“หากจะปรับปรุง อยากให้กลุ่มที่ทำงานมากันเช้าๆ หน่อย ตอนนี้รู้สึกว่า ร้านเล็กไปและน่าจะมีเครื่องดื่มใหม่ๆ มาขายบ้าง”

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2

“รายการขนมที่ขายก็มี ไข่นกกระทา ถั่วแปบ สอดไส้ ข้าวโพดคลุกเนย พยายามเอาของที่มีในนี้ (หมู่บ้าน) มาทำ”

“ตอนฝึกทำก็จะมีรุ่นพี่มาสอน ให้คำแนะนำ แต่บางอย่างเพื่อนๆ ในห้องทำเป็นอยู่แล้ว เคยทดลองทำขนมใหม่แต่กินไม่ได้ ทำวุ้นไข่ ออกมาเลอะเทอะและเหม็นคาว รู้สึกขำๆ หัวเราะกันใหญ่”

“เวลาทำงานจะมีแกนนำแต่ละกลุ่ม คุณครูจะเลือกแกนนำ แล้วเพื่อนๆ จะมาอยู่ด้วย บางครั้งคุณครูก็จัดสมาชิกให้”

“คุณสมบัติที่คุณครูเลือกเป็นแกนนำ หนูว่าน่าจะมาจากความแข็งแรง เพราะงานต้องใช้แรง ขยัน ว่องไว และรับผิดชอบ เวลาหนูทำงานหนูก็อยากให้เพื่อนๆ เป็นแบบนี้”

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

“อาหารที่ทำเป็นอาหารที่ทุกคนกินได้ มีรายการข้าวซอย น้ำเงี้ยว ก๋วยเตี๋ยว ข้าวมันไก่ ไม่มีคนทำประจำ ทุกคนทำเป็นทุกรายการ”

"อร่อยเหมือนกันทุกครั้งไหม ไม่ทราบครับ แต่พวกเราพยายามชั่ง ตวง รสจะได้ใกล้เคียงกัน"

"เวลาอยากทำของใหม่ จะสืบค้นสูตรจากอินเทอร์เน็ต ถามเคล็ดลับจากคนที่ทำเป็นแล้ว ทดลองทำกันเองชิมกันเอง"

"ปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่มก็มีบ้าง เช่น บางคนมาสาย บางคนไม่ช่วยงานเต็มที่ ส่วนใหญ่จะเตือนกันก่อนไม่ไหวจริงๆ จึงจะรายงานอาจารย์แต่ก็มีไม่มาก"

"มีบางวันเหมือนกันที่ทำแล้วขาดทุน ก็มานั่งคุยกันว่าเป็นเพราะอะไร ไม่โทษกันหรอกค่ะ หาวิธีแก้ปัญหามากกว่า"

ความรู้สึกของผู้เรียนที่ได้รับรู้ว่าการทำกิจกรรมตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้นำผลดีมาสู่ตนเองและเพื่อนๆ อย่างไร แสดงออกจากข้อความเหล่านี้

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

"สนุก ชอบตอนลงมือทำ และตื่นเต้นตอนทดสอบคุณภาพ จะผ่านไหมนะ จะขายได้แล้วยัง ชอบตอนแขกมาดู"

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2

"รู้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า"

"หากไม่ได้เรียนต่อ ก็ไม่กลัวอดตาย เปิดเพิงอาหารเล็กๆ ได้ มั่นใจว่าทำได้ทุกอย่าง"

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

"โชคดีนะที่ได้เรียนและทำกิจกรรมแบบนี้"

"มันสอนเราหลายๆ อย่าง ความรับผิดชอบ ความอดทน การแก้ปัญหา การวางแผน ซึ่งจำเป็นมากสำหรับพวกหนู พอเราจบไปไม่แน่ว่าจะได้เรียนต่อหรือไม่ แต่หากมีคุณสมบัติพวกนี้ หนูว่าชีวิตอนาคตก็ไม่น่ากลัวมาก"

โรงเรียนบ้านแค อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา

1. การจัดการความรู้ระดับโรงเรียน

หลังจากจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติแล้ว ทางโรงเรียนไม่ได้คิดว่าโรงเรียนจะต้อง "ทำ KM" แต่ใช้วิธีการที่เรียนรู้และความรู้ที่ได้มาทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดคือ เกิดชุมชนผู้ปฏิบัติอยู่เรื่อยๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน เมื่อก่อนมีงานใหม่เข้ามาในโรงเรียนทุกคนจะวุ่นวายกันมาก เสร็จงานแล้วก็เหนื่อย แต่ตอนนี้วิธีการทำงานจะเปลี่ยนไป พอมีงานเข้ามาทุกคนจะมานั่งคุยกัน ถามหาประสบการณ์เดิมว่าใครเคยทำงานอย่างนี้มาบ้าง ให้เล่าให้เพื่อนๆ ฟังหน่อย เรียกว่าเปิดการทำงานด้วยเรื่องเล่า คนเล่าจะเล่าอย่างกระตือรือร้น ในขณะที่คนฟังก็จะจดวิธีการปฏิบัติเอาไว้ หลังจากนั้นจะนำวิธีการปฏิบัติมารวมกันวางแผนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติ หลังทำงานเสร็จจะมีการทบทวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง ตอนนี้เครื่องมือที่ครูใช้ในการทำงานคือ เรื่องเล่า การถอดความรู้ การบันทึกคลังความรู้ การทำ AAR บรรยากาศการทำงานก็เปลี่ยนไป ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ้าง เช่น ย้าย และเกษียณ แต่การทำงานก็ไม่สะดุด คนใหม่ที่เข้ามาจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานของโรงเรียนบ้านแคไปทีละนิด ในแบบเพื่อนช่วยเพื่อน จนเดี๋ยวนี้หากจะพูดถึงแกนนำ ก็มีแกนนำ 3 รุ่นแล้ว เริ่มตั้งแต่ รุ่น 1 รุ่น 2 ถึงรุ่น 3

อยากจะยกตัวอย่างการใช้แนวคิดของ KM มาใช้ในโรงเรียนที่ไม่ใช่เรื่องการเรียนการสอน เมื่อปีที่แล้ว สภาการศึกษาได้ประสานงานให้โรงเรียนบ้านแคเป็นที่ศึกษาดูงานการจัดการความรู้ ของคณะดูงานการศึกษาจากประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นอะไรที่เราไม่เคยทำมาก่อน รู้สึกดีใจ ตื่นเต้นกันทุกคน ครูทุกคนมานั่งประชุมกันเพื่อกำหนด KV "ต้อนรับอย่างไรให้เขาประทับใจ" แต่พอจะถอดความรู้เดิม ไม่มีใครในกลุ่มเคยรับแขกต่างประเทศมาก่อน ทีมแกนนำจึงประชุมกันเพื่อค้นหาว่ามีใครในชุมชนเราเคยรับแขกต่างประเทศบ้าง พบว่ามีผู้ปกครองนักเรียนคนหนึ่งซึ่งทำงานอยู่ในตัวจังหวัด เคยเตรียมงานต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากประเทศมาเลเซีย จึงส่งคนไปถอดความรู้ ผู้รู้ให้ข้อมูลว่า แขกมาเลเซียจะประทับใจหากมีการโปรยดอกไม้ ทำศาสนกิจ มีนกเขา และขนมพื้นบ้าน โชคดีที่ว่าชุมชนบ้านแคเป็นชุมชนมุสลิม จึงเชิญชุมชนเข้ามาช่วย ชุมชนให้ความช่วยเหลืออย่างดีมาก โดยตัวแทนชุมชนบอกว่าเรื่องวิชาการโรงเรียนทำไป เรื่องอื่นชุมชนรับเอง โดยรวมไปถึงการรักษาความปลอดภัยด้วย วันนั้นทางบ้านแคได้เสนอ Power Point KM และจัดห้อง KM ซึ่งมีวิธีปฏิบัติต้นแบบของโรงเรียน ได้แก่ อักษรสวยด้วยมือเรา ผลงานดีๆ ของครูที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสอนเด็ก LD และการจัดทำหนังสืออ่านเพิ่มเติมของกลุ่มสาระต่างๆ กิจกรรมที่เด่นและเป็นที่ประทับใจของผู้มาเยี่ยม ได้แก่ กิจกรรมสาธิตที่แขกได้ร่วมปฏิบัติ ที่จัดอย่างนี้เพราะได้เรียนรู้จากการไปจัดมหกรรมตลาดนัดความรู้ระดับชาติว่ากิจกรรมที่เปิดโอกาสให้คนชมเข้ามา

มีส่วนร่วม ลงมือทำได้ จะเป็นที่ชื่นชอบมาก จึงได้กางเต็นท์จัดสาธิตเอกลักษณ์ภาคใต้ คือ การทำขนมโค 7 สี ปุ้ยชีวภาพ และกระทงจากใบตอง ยิ่งไปกว่านั้นยังได้นำเอากรงนกเขามาแขวนโชว์ และพอถึงเวลาปฏิบัติศาสนกิจ ก็ได้จัดสถานที่ละหมาดให้ โดยไปขอใช้มัสยิดบ้านคู ซึ่งเป็นชุมชนใกล้เคียง เนื่องจากเด็กนักเรียน 50% มาจากชุมชนบ้านคู จึงอยากให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนด้วย

กิจกรรมทั้งหมดผ่านไปด้วยดีเป็นที่พอใจของแขกและของผู้จัดงาน พองานเสร็จแล้วกลับมาทบทวนกันว่าได้เรียนรู้อะไรจากการจัดงานครั้งนี้ ที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ คืออยากให้แขกได้ความรู้และประทับใจจากการต้อนรับของโรงเรียนบ้านแค ซึ่งก็สรุปว่าทำได้ตามวัตถุประสงค์ สิ่งที่พวกเราชอบกันมากที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม เราตัดเสื้อใหม่กันเพื่องานนี้ด้วย เราได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดียิ่ง และเราได้เสนอเอกลักษณ์ของโรงเรียนบ้านแค ครั้งต่อไปหากจะทำงานอีก จะไม่กังวล แต่จะดึงคนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด เราพบว่าหากเราขอ ก็มีคนพร้อมที่จะช่วยเหลือ ครูที่ร่วมคุยกันให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนว่า

“แลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่ยาก ใช้คุยกันธรรมดา เล่าเป็นเรื่อง หากอยากรู้ทั้งหมดก็สัมภาษณ์เอาเลย”

“เพื่อนๆ ยอมรับซึ่งกันและกัน เพราะมีกิจกรรมเปิดใจ ให้เวทีเป็นพื้นที่ ให้กล้าคิดกล้าทำ”

“กลับมาจากการจัดมหกรรม มีบทเรียนในการจัดนิทรรศการติดมาด้วย สิ่งที่ได้ คือ หากจัดนิทรรศการ บูธต้องสวย ทำให้สวยที่สุด ทำเลที่ตั้งของบูธต้องเหมาะอยู่ส่วนหน้ายิ่งดี หากจัดกิจกรรมต้องเป็นกิจกรรมมีชีวิต เป็นกิจกรรมสาธิต ให้ดึงคนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย และต้องทำ AAR หลังสิ้นสุดการทำงาน”

“เป็นแกนนำ รุ่น 1 หลังอบรมก็รู้สึกชอบเลย เวลาพูดกับคนอื่นๆ จะไม่บอกว่า KM แต่ค่อยๆ สอดใส่ความคิดให้เป็นวิธีการทำงาน พูดคุยและทำงานกันไปด้วย”

“AAR ใช้ทุกครั้งที่ทำงาน อะไรดี อะไรต้องพัฒนาต่อ คุยกันและบันทึกไว้ ใช้กันเป็นปกติจนเป็นวิธีการทำงานของตนเอง มีการพูดคุยกัน แล้วนำเอาวิธีทำงานที่ได้ไปใช้ต่อให้เกิดประโยชน์”

“เวลาทำอะไรสำเร็จแล้ว อยากบอก อยากโชว์ อยากทำต่อ มีเวทีให้แลกเปลี่ยนก็อยากไป ... สนุก...ได้ดูของคนอื่น คนอื่นก็อยากเรียนรู้ของเรา”

“วิธีการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม จะขอความเห็นจากเพื่อนและดึงเอานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ อันนี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน”

2. แบบปฏิบัติที่ดีของครู

1) คุณครูสุภาพ เอียดเพชร

คุณครูสุภาพ เพิ่งย้ายมาอยู่โรงเรียนบ้านแคหลังจากที่โรงเรียนได้ดำเนินการการจัดการความรู้มาแล้วประมาณ 1 ปี ตอนเข้ามาใหม่ๆ ไม่รู้เรื่องเลยว่าการจัดการความรู้คืออะไร แต่เห็นคุณครูในโรงเรียนจะจับกลุ่มกันเล่าเรื่องดีๆ ที่ตนเองปฏิบัติสำเร็จให้เพื่อนฟัง เพื่อนครูแต่ละคนจะจดบันทึกวิธีปฏิบัติแล้วนำไปใช้หรือไปปรับให้ดีขึ้นหรือดัดแปลงให้เหมาะกับงานที่ตนเองต้องการทำ ที่โรงเรียนเขาเรียกกันว่า "ไปต่อยอด" ช่วงนั้นคุณครูในโรงเรียนกำลังขยายผลกิจกรรมอักษรสวยด้วยมือเรา เพราะคุณครูที่เป็นต้นแบบโครงการกำลังจะย้าย คุณครูเรียกกลุ่มของตนเองว่าเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ และมักพูดกันบ่อยๆ ว่าจะทำให้นักเรียนของเราลายมือสวยได้อย่างไร ช่วงนั้นก็เริ่มสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการอักษรสวยด้วยมือเรา แต่ก็คิดต่อไปว่าหากจะสร้างชุมชนการเรียนรู้กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์จะได้หรือไม่ เพราะตนเองสนใจวิทยาศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ของโรงเรียนก็ต่ำ ตอนนี้นึกอยากจัดการความรู้บ้างแต่ไม่รู้จริงๆว่าจะเริ่มต้นอย่างไร

ในการเข้าร่วมพูดคุยทำให้มองเห็นกระบวนการบ้างแต่ไม่ชัดนัก จึงชักชวนคุณครูผู้สอนกลุ่มช่วงชั้นที่ 1 ว่าสนใจจะร่วมกันปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์หรือไม่ คุณครูประจำชั้นและครูผู้สอนสนใจและยินดีร่วมกันทำงานก็นึกดีใจว่าขั้นแรกของการจัดการความรู้ คือมีสิ่งที่เรียกว่าหัวปลาและชุมชนแล้ว ต่อไปเริ่มที่การหาทุนเดิมเพื่อวิเคราะห์ว่าเหตุที่นักเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมาจากอะไร โดยใช้ทั้งการพูดคุยกับกลุ่มครู นักเรียนเองและผู้ปกครอง ร่วมกับการประเมินทักษะ การออกแบบการแก้ปัญหาได้ใช้การเล่าเรื่องเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่สำเร็จในการสอนวิทยาศาสตร์ ตอนนี้ได้พบวิธีปฏิบัติที่ดีของคุณครูนันทรัตน์ อารี ครูสอนคณิตศาสตร์ซึ่งสนใจแก้ปัญหานักเรียนที่มีคะแนน ONET ต่ำ จึงได้ถอดความรู้ของคุณครูนันทรัตน์ ซึ่งพบว่า การที่นักเรียนทำเลขไม่ได้เพราะอ่านหนังสือไม่คล่องอ่านโจทย์ปัญหาไม่ได้ และสื่อความคิดออกมาไม่ได้ คุณครูนันทรัตน์ จึงจัดทำหนังสืออ่านประกอบวิชาคณิตศาสตร์ เป็นหนังสือทำมือ วาดภาพประกอบเอง แต่งเนื้อเรื่องเอง และให้นักเรียนใช้ พบว่านักเรียนสนใจ เข้าใจคณิตศาสตร์มากขึ้น และผลสอบ ONET ครั้งต่อมาก็ได้คะแนนสูงขึ้น เมื่อได้ความคิดเบื้องต้นแล้วก็นำไปคุยให้กลุ่มฟังเพื่อขอข้อมูล ได้รับคำแนะนำจากครูที่เป็นแกนนำการจัดการความรู้ รุ่น 1 ว่า หากข้อมูลยังไม่พอก็ค้นจากความรู้ข้างนอกได้ ตนเองก็เลยสืบค้นกระบวนการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ซึ่งได้พบ ADDIE Model ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การออกแบบแก้ปัญหา การพัฒนา การนำไปใช้ และการประเมินผล แต่เมื่อนำความรู้ทั้งหมดมาพิจารณาแล้วรู้สึกว่ายังไม่ครบสิ่งที่อยากทำ เพราะต้องการเก็บไว้เป็นคลังความรู้และเผยแพร่ตามแนวคิดการจัดการความรู้ จึงเพิ่มเติมขั้นตอนสรุปและเขียนรายงาน และขั้นตอนของการเผยแพร่ ออกมาเป็น ADDIERD Model

เมื่อได้รูปแบบแล้วจึงนำไปทดลองใช้จัดการเรียนรู้จริงระยะหนึ่ง ปรับแก้แล้วเขียนเป็นรูปแบบ พร้อมกับพัฒนาหนังสืออ่านประกอบตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น แต่หนังสือต่างออกไปจากคุณครูนันทรัตน์ อารี ซึ่งเป็นต้นแบบ คือ ใช้ภาพที่หาได้จากอินเตอร์เน็ตเป็นหลัก ผู้เขียนวาดภาพประกอบเพิ่ม และทดลองให้นักเรียนใช้ ในขณะที่สอนในชั้นเรียนก็พยายามใช้วิธีการของเพื่อนช่วยเพื่อน โดยจับคู่นักเรียนที่เก่งติวเพื่อนที่ไม่เข้าใจ พยายามทำ AAR บ่อยๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ผลที่ได้รับ คือ นักเรียนสนใจเรียนวิทยาศาสตร์ มีหนังสือที่เป็นสื่อการสอนและเป็นคลังความรู้ที่ใช้ได้สะดวก เอาไปใช้อ่านที่บ้านได้ คิดว่าจากการปฏิบัติที่ผ่านมา สามารถแก้ปัญหาคะแนน NT ต่ำได้ คือ เมื่อปีพ.ศ. 2548 นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ย 35.82 แต่ปีการศึกษา 2551 นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ย 45.0 ขณะที่ผลการประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ย 40.20 และขณะนี้ทางโรงเรียนได้ตั้งให้เป็นแกนนำการจัดการความรู้ รุ่น 2 ของโรงเรียน

สำหรับความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ คุณครูสุภาพ บอกว่า

"ชอบวิธีการของ KM นะ เพราะดึงความรู้ออกมาจากเนื้อในของคน มีอะไรต้องคุย ทำอะไรก็ช่วยกัน ทำด้วยกัน ทำไปพร้อมๆ กัน"

"ตอนเข้ามาใหม่ๆ ก็สงสัยว่า มันคืออะไร แล้วเราจะทำได้หรือ อยู่ที่เก่าไม่เคยได้ยิน แต่เห็นครูรุ่นเก่าเขาทำกัน ก็อยากทำเป็น ใช้วิธีการคุยกับเขา เข้าร่วมสังเกตการณ์ อ่านหนังสือเพิ่ม และที่ทำได้เพราะกล้าลงมือทำจริง ครูหยาดอรุณ แกนนำ รุ่น 1 ให้กำลังใจตลอด"

"ตอนที่ตัวเองนำผลงานไปจัดมหกรรมตลาดนัดจัดการความรู้ รู้สึกดีมากตอนนี้อยากทำต่อ ทำแล้วก็อยากโม้ อยากให้คนอื่นรู้แล้วเอาไปคิดทำต่อ"

2) คุณครูวนิดา อินทชู

คุณครูวนิดา อินทชู เพิ่งย้ายเข้ามาทำงานในโรงเรียนบ้านแคได้ปีเศษ หลังจากที่โรงเรียนได้เข้าร่วมการจัดมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติไปแล้ว คุณครูวนิดาสอนห้องติดกันกับคุณครูหยาดอรุณแกนนำการจัดการความรู้ รุ่น 1 ก็ได้คุยกันบ่อยๆ ตอนนั้นโรงเรียนมีโครงการแก้ปัญหานักเรียนอ่านเขียนไม่คล่องด้วยกระบวนการจัดการความรู้ แต่ตัวเองไม่รู้ว่าการจัดการความรู้คืออะไร จึงเกิดความรู้สึกเครียด ทำอะไรไม่ถูก ครูวนิดาบอกว่า " ไม่เคยได้ยินมาก่อน ไม่รู้อะไร รู้สึกว่าจะทำไม่ได้" แต่ก็ได้คุยกับแกนนำรุ่น 1 และรุ่น 2 ว่าต้องทำอย่างไรบ้าง ในช่วงต้นทางโรงเรียนได้ให้ครูวนิดาได้เริ่มต้นทำโครงการแก้ปัญหานักเรียนอ่านเขียนไม่คล่องเหมือนครูคนอื่น คือ คัดกรองนักเรียนออกเป็นกลุ่มตามความสามารถของ

การอ่านเขียนก่อน พบว่าแยกนักเรียนออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ คล่อง ปานกลาง และไม่คล่อง และในชั้นที่คุณครูสอนที่มีปัญหาร่วมกันมาก คือ คำควบกล้ำ จึงได้เน้นลงไปที่จะแก้ไขปัญหาการอ่านเรื่องคำควบกล้ำ เริ่มแรกก็ร่วมกันคุยกับครูที่สอนช่วงชั้นที่ 1 ว่าจะทำอย่างไรกันดี ครูแต่ละคนก็เล่าวิธีการของตนเองที่เคยใช้ได้ผล แต่ครูวนิดาสนใจเรื่องการทำแบบฝึก จึงสร้างแบบฝึกคำควบกล้ำที่ได้มาจากคำใหม่ในบทเรียน จากหนังสือชั้น ป. 2 ต่อจากนั้นก็มาแลกเปลี่ยนวิธีการในการฝึกกับครูร่วมช่วงชั้นว่าจะฝึกอย่างไร ก็ได้วิธีฝึกมาหลายวิธี ประกอบด้วย ขอให้พ่อแม่ช่วยสอน ให้หาคำควบกล้ำจากที่ต่างๆ เช่น กระดาษหนังสือพิมพ์ห่อของแล้วเอามาทำรายการคำ ให้เพื่อน กลุ่มที่อ่านคล่องช่วยกลุ่มที่อ่านไม่คล่อง และให้เด็กที่อ่านไม่คล่องผลัดกันเป็นครู ต่อจากนั้นก็ทดลองวิธีการแบบต่างๆ ระยะหนึ่ง แล้วให้เด็กออกมาเล่าหน้าชั้นเรียนว่าตัวเองฝึกตัวเองให้อ่านคล่องได้อย่างไร ซึ่งเป็นการฝึกพูดไปด้วย เด็กๆ ตื่นเต้นกันมาก โดยเฉพาะเด็กที่อ่านไม่คล่องผลัดกันเป็นครู เด็กจะชอบวิธีนี้มาก หากถึงรอบของใครเป็นครู คนนั้นก็จะเตรียมตัวอ่านมาอย่างดีและจะสอนอย่างเอาจริงเอาจัง ตอนนี้เด็กมีพัฒนาการการอ่านดีขึ้นมาก วิธีการต่างๆ ที่ใช้ได้ผลก็เล่าสู่กันฟัง เพื่อนครูก็ยืมแบบฝึกไปปรับ และเอาวิธีการไปใช้ ผอ. บอกว่า ตอนนี้เป็นแกนนำการจัดการความรู้ รุ่น 3 นะ ตื่นเต้นและดีใจมาก

สำหรับความรู้สึกของครูวนิดา อินทชู ที่บอกกับผู้เขียน

“วันนี้เป็นเวทีแรกที่ได้มาเล่าเรื่องงานของตนให้คนอื่นฟัง เมื่อคืนนอนไม่หลับ ไม่รู้ว่าจะพูดได้หรือไม่ แต่ทั้ง ผอ. พี่หยาด และคนอื่นๆ บอกว่าได้ ทำอะไรก็เล่าไป ตอนนี้ก็ยังตื่นเต้นอยู่แต่ก็อยากเล่าค่ะ”

“ไม่รู้เหมือนกันว่าตัวเองเอา KM มาใช้ตอนไหน แต่รู้สึกว่าทำได้ ทำไปได้ ทำแล้วรู้สึกดีด้วย”

“ตอนฟังแนวคิด KM ยังไม่รู้เลยว่าจะทำให้เป็นรูปธรรมอย่างไร แต่ตอนนี้รู้แล้วว่า KM ไม่ทำ ไม่รู้นั้นหมายความว่าอย่างไร”

ผู้เขียนได้สัมภาษณ์นักเรียนของคุณครูสุภาพ เอียดเพชรและคุณครูวนิดา อินทชู ทั้งนักเรียนที่เป็นผู้ติวและผู้ถูกติว ด้วยเทคนิคของเพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนแสดงความเห็นดังนี้

ผู้ติวกลุ่มวิทยาศาสตร์

"เพื่อนอ่านไม่ถูก เลยเรียนไม่รู้เรื่อง สอนให้เพื่อนอ่านถูกก่อน ดีใจที่ได้สอนเพื่อน"

"เวลาสอนต้องสอนซ้ำๆ แต่ไม่เบื่อ พอสอนไปก็ดีใจเพราะตัวเองก็ได้รู้เพิ่มไปด้วย"

"คุณครูให้จับคู่สอน ก็เลือกเพื่อนที่สนิทกัน ต้องเตรียมตัวสอน ฟังคุณครูสอนจนเข้าใจ ไม่คุย กลับไปอ่านหนังสือเพิ่ม แล้วก็เอามาสอนเพื่อน"

"ชอบวิทยาศาสตร์ทำให้รู้เยอะ อย่างเรื่องสัตว์รอบตัว เราจะสนใจสัตว์ที่ไม่มีในบ้านเรา เช่น เก้ง กวาง ยีราฟ จะไปอ่านเพิ่มแล้วมาสอนเพื่อน"

"เวลาสอนจะบอกให้เพื่อนเตรียมตัว ให้มีกระดาษ ดินสอ ไม้บรรทัด ยางลบ แล้วให้พูดมา ว่าทำอะไรไม่ได้" (นักเรียนรายนี้สาธิตการสอนเพื่อนให้ดูด้วย)

ผู้ถูกติว

"ไม่อายเวลาเพื่อนสอน แต่อายที่อ่านไม่ออก และทำข้อสอบไม่ได้"

"ขอให้เพื่อนที่สนิทสอนให้ เป็นญาติกันด้วย เลยไม่อาย"

ผู้ติวกลุ่มภาษาไทย

"เขาอ่านไม่คล่อง สอนให้สะกดตัว"

"เขาอ่านไม่ออกเลย ต้องบอกช้าๆ"

"เพื่อนที่สอน อ่านไม่ได้เลย เขาไม่รู้จักตัวหนังสือ"

"ก่อนสอนเพื่อนตัวเองก็ต้องอ่านมามากๆ อ่านทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน"

ผู้ถูกติว

"อ่านไม่ออกแล้วอาย ชอบให้เพื่อนบอก"

"เวลาอ่านถูกจะดีใจ อ่านไม่ออกก็เรียนไม่รู้เรื่อง"

"เพื่อนสอนเขาจะไม่ดุ เวลาอ่านถูก แล้วครูชมจะดีใจ"

"อยากอ่านได้ยาวๆ ในห้อง เวลาครูให้อ่าน

3. การจัดการความรู้ที่ลงสู่นักเรียน

นอกจากการจัดการความรู้ของคุณครูแล้ว โรงเรียนบ้านแคได้นำการจัดการความรู้ลงสู่กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียน 2 เรื่องด้วยกัน คือ กิจกรรมกีฬาสี และโครงการลูกบุญธรรม

1) กิจกรรมการแข่งขันกีฬาสี

ที่โรงเรียนบ้านแค ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการแข่งกีฬาสีมาก ทุกปีกองเชียร์และสาวงามของโรงเรียนบ้านแคได้รับการชมเชยเสมอมา แต่ปีที่ผ่านมาหลังการแข่งกีฬาสีเริ่มมีกิจกรรมใหม่เกิดขึ้น คือ การรับฟังข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุง ข้อมูลที่ได้กลับมา คือ เสียงกลองไม่ดัง ทางโรงเรียนอยากปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอยากตั้งเป็นวงดุริยางค์ แต่ไม่เคยมีครูคนใดเคยทำมาก่อน จากการพูดคุยกัน ครูท่านหนึ่งบอกว่ามีผู้รู้ในชุมชนที่เคยทำวงดุริยางค์ จึงไปขอความช่วยเหลือจากท่านให้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน ในขณะที่สอนนักเรียนนั้นก็พบว่านักเรียนมีความสามารถที่เด่นชัดไปคนละด้านและเล่นได้ดีกันคนละอย่าง จากจุดนี้เองจึงคิดกันว่าจะเลือกเด็กประเภทไหนบ้างเข้าร่วมวงดุริยางค์ จุดมุ่งหมายสำคัญคือเปิดพื้นที่ให้เด็กได้แสดงความสามารถ เท่าที่ผ่านมาเด็กที่เข้าร่วมกิจกรรมจะเป็นเด็กที่ประพฤติดีมีความสามารถ แต่ในโรงเรียนยังมีเด็กอีก 2 กลุ่ม คือ เด็กที่ค่อนข้างเกเร ชอบรังแกเพื่อน และเด็ก LD จะเป็นไปได้ไหมที่จะช่วยให้เด็ก 2 กลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วม และจะทำอย่างไร ผู้รู้และกลุ่มครูจึงช่วยกันพิจารณาคุณสมบัติเด็กให้เข้าฝึก โดยให้เด็กที่แข็งแรง จำได้เร็ว ใช้เครื่องเป่าและตีกลอง ส่วนกลองสแนร์ จะให้เด็กที่ชอบดนตรีเป็นคนตี ดังนั้นในวงดุริยางค์ใหม่จึงมีนักเรียนหลายกลุ่มเข้ามาร่วม และสิ่งที่ต้องฝึกกันอย่างจริงจัง คือ วินัยของวง จากเด็กทั้งวงที่ไม่รู้จักตัวโน้ตเลย แต่ด้วยความตั้งใจของครูและความเอาจริงของเด็ก ตั้งวงมาได้ระยะหนึ่งก็เข้าแข่งขันกีฬาสีของอำเภอและร่วมประกวดวงดุริยางค์เป็นครั้งแรก ได้รับรางวัลที่ 3 ขณะนี้ยังไม่ได้ AAR แต่กำลังจะทำเพื่อสานต่อเรื่องนี้ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

2) โครงการลูกบุญธรรม

โครงการนี้สืบเนื่องมาจาก การแก้ปัญหาอ่านเขียนไม่คล่องของนักเรียน ซึ่งทำให้มีคะแนนการทดสอบ NT ต่ำ เมื่อโรงเรียนได้มีแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขปัญหานี้ ก็ได้เริ่มต้นจากการทบทวนข้อมูลและวิธีปฏิบัติ พบว่า มีนักเรียนของคุณครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สอบ NT คะแนนการอ่านได้ 100% กลุ่มครูจึงไปถอดความรู้ของคุณครู ป.3 พบว่าคุณครูเริ่มโดยการแยกเด็กออกเป็น 3 กลุ่ม ตามความสามารถในการอ่าน และวางเป้าหมายการช่วยเหลือไปยังกลุ่มเด็กที่อ่านเขียนไม่คล่องที่สุด คุณครูได้ใช้แบบเรียนภาษาไทยฉบับปี พ.ศ.2499 มาฝึกการอ่านของเด็กและพบว่าเด็กอ่านได้คล่องขึ้น การพูดคุยครั้งนี้ก็ขยายผลไปสู่การแก้ไขปัญหา

การอ่านเขียนไม่คล่องของเด็ก ป.2–ป.6 โดยครูแต่ละคนจะเลือกแบบฝึกที่ครู ป.3 ใช้ มาปรับให้เหมาะกับระดับชั้นของตนและทำเป็นแบบฝึกใหม่ อย่างไรก็ตามยังมีเด็กอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นเด็กที่บกพร่องการเรียนรู้ หรือในโรงเรียนเรียกว่าเด็ก LD

เด็ก LD ที่บกพร่องด้านการอ่านมีอยู่ 36 คน คุณครูทั้งหมดมาช่วยกันคิดว่าจะช่วยเด็กกลุ่มนี้ได้อย่างไรเนื่องจากไม่สามารถฝึกได้แบบเด็กปกติ มีข้อเสนอว่าเพื่อให้ช่วยเด็กได้เต็มที่ จึงขอให้มีครู 1 คนต่อนักเรียน LD 3 คน โดยที่นักเรียน 3 คน จะต้องไม่อยู่ในชั้นที่ครูสอน ครูจะใช้เวลาเย็นหลังเลิกเรียนประมาณ 20 นาที สอนเด็กพวกนี้ให้อ่าน ถือว่าได้รับเด็กเป็นลูกบุญธรรม ทุกเย็นเด็กจะไปนั่งรอครู ซึ่งเป็นพ่อหรือแม่บุญธรรมของตน ตามโต๊ะสนามมุมต่างๆ ของโรงเรียน การสอนให้อ่านจะสอนให้เด็กอ่านได้ตามศักยภาพของตนเอง ไม่เร่ง และไม่บังคับ หากเลยเวลาที่กำหนด และนักเรียนต้องการอ่านต่อ ครูก็ยินดีสอนให้จนกว่าเด็กจะเลิก และในแต่ละครั้งครูจะกระตุ้นให้เด็กอ่านได้ เพื่อให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำเร็จ

ทีแรกเมื่อเริ่มโครงการก็ไม่แน่ใจว่าทั้งครูและเด็กจะรู้สึกอย่างไร ครูจะคิดว่าเป็นภาระหรือไม่เพราะทำเวลาหลังเลิกงาน และเด็ก LD จะเรียนหรือไม่เพราะเรียนมาทั้งวันแล้ว จากการทดลองมาแล้วตั้งแต่ต้นปี พบว่า ครูเต็มใจที่จะดูแลลูกบุญธรรมของตน ครูบางคนก็จะรับเด็กปกติที่อ่านไม่คล่องเพิ่มเข้ามาในกลุ่มด้วย แต่ไม่เกิน 5 คน เหตุผลที่รับก็เพราะ

“เด็กมาขอบอกว่าอยากเป็นลูกบุญธรรมด้วยเพราะอยากอ่านได้เก่ง”

ผู้เขียนได้ขอสัมภาษณ์เด็ก LD ที่เข้าร่วมโครงการลูกบุญธรรม จำนวน 6 คน เรียนตั้งแต่ชั้น ป.2–ป.6 จากพ่อ–แม่บุญธรรม 5 คน ความรู้สึกของเด็กที่มีต่อกิจกรรมการอ่านตอนบ่าย มีดังนี้

“สนุก อ่านได้ตามใจ อ่านออก” (ป.3)

“ดีใจเพราะตอนบ่ายอ่านออก เขียนได้มากกว่าตอนเช้า” (ป.3)

“อ่านออกบ้างเป็นบางคำแต่ไม่เบื่อ” (ป.2)

“ดี มีเวลาอ่าน” (ป.4)

“ได้ฝึกอ่านเพิ่ม” (ป.2)

หลังจากนั้นเด็กแต่ละคนได้อ่านให้ฟัง ซึ่งเด็กอ่านเป็นคำและสะกดตัวในคำที่อ่านยากแต่จะผันวรรณยุกต์ไม่ถูกต้อง

ผู้เขียนได้ใช้คำถามมหัศจรรย์ (Magic Question) ถามเด็ก โดยใช้ประโยคว่า หากคืนนี้หลับไป และพรุ่งนี้ตื่นขึ้นมา มีสิ่งมหัศจรรย์ในชีวิต อยากให้อะไรเกิดขึ้นกับตัวเอง มีคำตอบดังนี้

“ เขียนหนังสือได้ ดีใจมาก” (ป.6)

“อ่านหนังสือออก คล่อง” (ป.4)

“อ่านหนังสือได้ ไม่อายเพื่อน” (ป.3)

“อ่านภาษาอังกฤษได้” (ป.2)

“อ่านก็ออก เขียนก็ได้” (ป.2)

“เรียนดี สอนเพื่อนได้ (ป.5)

ขณะนี้ใกล้จะสิ้นภาคเรียนที่ 1 แล้ว ครูทุกคนกำลังบันทึกวิธีการปฏิบัติของตนเอง หลังจากนั้นจะมารวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนอ่าน และการสอนเด็ก LD และจะบันทึกไว้เป็นคลังความรู้ของโรงเรียน

สุดท้าย ผู้เขียนถามคุณครูที่ร่วมสนทนาว่า หากจะให้พูดถึงการจัดการความรู้ในโรงเรียนบ้านแค ออกมาเป็นประโยคสั้นๆ อยากจะพูดว่าอะไร คำตอบที่พบคือ

“ไม่เรียกการจัดการความรู้ก็ได้ แต่ให้เรียนรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นต้องคุยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมก่อน หากความรู้ไม่พอก็ถอดความรู้จากผู้รู้ในชุมชน หรือครูจากโรงเรียนใกล้เคียง ค้นจากตำรา อินเทอร์เน็ต เอามาใช้งานหรือต่อยอด”

“ไม่ได้คิดว่าทำ KM แต่เห็นคุณค่าของ KM ว่าเป็นวิธีการทำงานที่ทำให้งานง่าย แสดงวิธีปฏิบัติที่สะท้อนถึงแนวคิด KM ให้เห็น จะดีกว่าการอบรม ค่อยๆ ทำให้คนอื่นเห็น และชวนเขามาทำ จะเข้าใจไปเอง”

โรงเรียนปรียาโชติ อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์

โรงเรียนปรียาโชติ เป็นโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงช่วงชั้นที่ 2 จุดเด่นของโรงเรียนในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯที่กล่าวถึงมาแล้ว คือ เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเลิศในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติในองค์กร โดยเฉพาะองค์ความรู้เรื่องการจัดการศึกษาเด็กพิเศษ ซึ่งทั้งโรงเรียนมีอยู่ถึง 60 คน และผู้ปกครองให้ความไว้วางใจอย่างสูงที่จะให้บุตรหลานของตนเข้ามาศึกษาที่นี่ ในการเยี่ยมโรงเรียนปรียาโชติของคณะนิเทศส่วนกลางจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมฯ พบเรื่องราวที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ระดับโรงเรียน

เป็นที่น่าเสียดายว่าครูที่ทำหน้าที่แกนนำการจัดการความรู้รุ่นแรก 3 คนลาออกจากโรงเรียนเพราะสอบเข้าทำงานในหน่วยงานภาครัฐได้ ดังนั้น ผู้ที่เข้ารับการอบรมการจัดการความรู้รุ่นที่ 1 จึงเหลือ 2 คน คือ อาจารย์ใหญ่ ที่ทำหน้าที่คุณเอื้อ และคุณวิศาสตร์ อย่างไรก็ตาม คุณอำนวยใหญ่ซึ่งเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ แม้จะมิได้เข้าไปรับการอบรมแกนนำแต่ก็ทำหน้าที่เป็นทีมแกนนำของโรงเรียน ด้วยเหตุนี้แนวคิดเรื่องการใช้การจัดการความรู้ในการทำงานยังคงอยู่ และการศึกษาพิเศษยังคงเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนอยู่เช่นเคย

เมื่อแกนนำรุ่น 1 ออกไป ทางโรงเรียนได้ฟูมฟักแกนนำรุ่นใหม่ขึ้นมา และเพราะได้รับบทเรียนจากการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติในครั้งแรก คือ พยายามทำทีเดียวทั้งโรงเรียนและไม่ประสบความสำเร็จต้องลองทำในขนาดเล็กก่อน ดังนั้นในรอบใหม่ทางโรงเรียนจึงเริ่มกับกลุ่มอาสาซึ่งเป็นกลุ่มสายวิชาการและมุ่งไปที่การเรียนการสอนสาระวิชาภาษาอังกฤษ

กลุ่มผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษได้รวมตัวกันเข้ามาเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ เหตุการณ์ที่นำไปสู่เรื่องนี้ คือ ทางโรงเรียนต้องการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มศักยภาพผู้เรียนและตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง แต่ครูหลายคนไม่ได้จบวิชาเอกภาษาอังกฤษมา จึงได้สั่งบทเรียนการสอนภาษาอังกฤษเป็นชุด English Adventure จากประเทศอิสราเอลมาให้ครูศึกษาเพื่อทดลองใช้ คุณเอื้อยอมรับว่าขั้นแรกนี้ต้องการนำเข้าความรู้ชัดแจ้งก่อน ในบทเรียนแต่ละชุดนั้น คุณครูต้องร่วมกันศึกษาเพื่อทำความเข้าใจก่อน ต่อจากนั้นจึงนำไปใช้สอนในชั้นเรียน เมื่อใช้สอนไปได้ระยะหนึ่ง ครูทุกคนต่างมีเรื่องเล่าจากประสบการณ์การใช้ชุดบทเรียนของตน และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อปรับให้เหมาะสมกับบริบทและความสามารถของผู้เรียน เมื่อปรับไปแต่ละครั้งแล้วนำไปทดลองใช้ หลังจากนั้นทุกครั้งจะต้องทำการทบทวนหลังการปฏิบัติเพื่อหาว่าข้อดีคืออะไร และมีสิ่งใดที่ต้องทำให้ดีมากขึ้น นอกไป

จากนั้นยังมีการติดตามผลความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนและความคิดเห็นของผู้ปกครองเป็นระยะ ขณะนี้ใช้ชุดการสอนนี้มาถึงภาคเรียนที่ 2 แล้ว ทางกลุ่มสาระให้นักเรียนเข้ารับการประเมินผลภาษาอังกฤษ พบว่านักเรียนใช้ภาษาพูดได้ดีขึ้น มีความกล้าที่จะใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น มองเห็นการเปลี่ยนแปลงชัดเจนทั้งครูและนักเรียน ซึ่งกลุ่มสาระอื่นๆ ได้เข้ามาศึกษากระบวนการและวางแผนการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระของตน

สำหรับกิจกรรมที่ใช้การจัดการความรู้ในระดับโรงเรียนอีกกิจกรรมหนึ่ง คือ การนิเทศการสอน โรงเรียนจัดให้มีการนิเทศอย่างเป็นทางการภาคเรียนละ 1 ครั้ง หากเป็นครูที่เข้ามาใหม่จะได้รับการนิเทศมากกว่ากำหนด คือ นิเทศเป็นระยะ และอาจเพิ่มตามความจำเป็นเพื่อปรับให้เข้ากับคุณภาพการสอนที่โรงเรียนวางไว้ ในการนิเทศอย่างเป็นทางการ พบว่าครูมักตื่นเต้นกังวล และเครียด สร้างความรู้สึกไม่ดีให้กับกิจกรรมนิเทศ ทั้งที่เป็นกิจกรรมปกติ กลุ่มผู้นิเทศจึงมาคิดกันว่าจะนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างไร จากการวางแผนการนิเทศรอบใหม่ก็ได้ข้อตกลงว่า เราจะหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศของการสอน และจัดทำเป็นทำเนียบคนเก่งในด้านต่างๆ หากใครคิดว่าตนต้องการปรับปรุงการสอนของตนเองในด้านใดก็ขอคำปรึกษาหรือเข้าไปสังเกตการทำงานได้ ขณะเดียวกันก่อนจะมีการนิเทศอย่างเป็นทางการก็ได้จัดครูไว้เป็นครูในลักษณะเป็นเพื่อนคู่คิด (Buddy) โดยทั้ง 2 คนจะทำงานในห้องติดกัน สามารถเห็นกิจกรรมของกันและกัน ตั้งคำถาม ให้ข้อเสนอแนะ และรับฟังกันและกันก่อนจะรับการนิเทศอย่างเป็นทางการ ในขณะที่มีการนิเทศอย่างเป็นทางการ โดยคณะนิเทศก์ประกอบด้วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้าฝ่ายพัฒนาคุณภาพ จะมีการบันทึกพฤติกรรมของครูและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับตัวครูผู้รับการนิเทศในลักษณะของการทบทวนหลังปฏิบัติการ เมื่อนิเทศครบแล้วได้นำมาแบ่งระดับคุณภาพการสอนของครูเป็น 3 ระดับ คือ ระดับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ ระดับมาตรฐาน และระดับต้องปรับปรุง ต่อจากนั้นครูจะเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูที่เก่งในเรื่องต่างๆ โดยใช้เวลาว่างและบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ อาจเป็นตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็กๆ แล้วนำมาปรับปรุงการสอนของตนเอง

มีอยู่กรณีหนึ่งเป็นครูใหม่เข้ามาสอนในระดับอนุบาล ในการนิเทศครั้งแรก พบว่าครูสอนไม่ได้ กลัวและประหม่า จัดกิจกรรมไม่ได้ เก็บเด็กไม่อยู่ เป็นปัญหามาก ทางวิชาการจึงขอให้ผู้ที่เป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศมาช่วยเหลือด้วยการให้คำแนะนำ (Coaching) และสาธิตการสอน แล้วให้ครูทดลองสอนภายใต้การนิเทศ นำกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน พบว่า ครูมีพัฒนาการดีขึ้นและขณะนี้สอนได้ตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

หลังจากทดลองใช้แนวคิดของการจัดการความรู้พบว่า ครูมีพฤติกรรมการสอนที่ถูกต้องมากขึ้น ครูไม่กังวลกับการนิเทศ มีความสุขและเต็มใจปรับปรุงและพัฒนาการสอนของตนเอง

และผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ ก็มีความภูมิใจและยินดีที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูคนอื่นๆ ที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับกันและกันมากขึ้น

2. ระดับผู้สอน

การจัดการความรู้ได้เข้าไปมีส่วนในการทำงานของบุคลากรหลายฝ่าย ดังเรื่องที่นำมาเป็นตัวอย่างต่อไปนี้

2.1 เรื่องเล่าจากคุณวิศาสตร์

คุณวิศาสตร์เป็นแกนนำรุ่น 1 ได้รับมอบหมายให้ช่วยครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก โดยการนำเรื่องเล่ามาใส่ไว้ และมีส่วนช่วยขยายจุดการให้บริการในสายงานต่างๆ ปัญหาที่พบในระยะแรก คือ มีครูไม่ถึงร้อยละ 10 ที่ใช้คอมพิวเตอร์ทั้งในการสื่อสารและการสอน ต่อมาทางโรงเรียนได้มีนโยบายให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้ติดตั้งอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง ครั้งแรกได้เดินไปหาครูที่ต้องการความช่วยเหลือ ต่อมาเมื่อครูกลุ่มหนึ่งใช้ได้ก็ติดใจ เมื่อมีปัญหาก็ให้ส่งข้อความสั้น (MSN) ก็สามารถตอบปัญหาได้ทันใจ ครูกลุ่มนี้สนใจจะใช้เว็บในการสอนในชั้นเรียนจึงได้รวมกลุ่มกันมาดูวิธีใช้ ครูแต่ละกลุ่มสาระจะค้นหาอะไร อย่างไรในเว็บ เช่น ครูคณิตศาสตร์ได้เข้าไปหาแบบทดสอบ แล้วเมื่ออยู่ในห้องเรียน นักเรียนคนใดทำกิจกรรมที่ครูให้เสร็จก่อนก็มาทำแบบทดสอบต่อในเว็บตามความสนใจและความสามารถของตน เมื่อครูกลุ่มนี้ใช้ได้ผลก็มีการเล่าเรื่องและสนทนากันมีผลให้ครูที่ยังไม่ได้ใช้หันมาสนใจใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการทำงานด้วย

สำหรับเด็กนักเรียนนั้นส่วนใหญ่จะใช้คอมพิวเตอร์เป็น แต่ต้องการรู้โปรแกรมเฉพาะอย่าง เช่น การสร้างภาพและแผนภูมิ (Graphic) จึงตั้งทีมขึ้นมาจากนักเรียนที่สนใจ มาจากหลายชั้น จะเรียกว่าชุมชนผู้ปฏิบัติก็ได้ นักเรียนกลุ่มนี้จะมาเรียนรู้กับครูในวันเสาร์–อาทิตย์ เมื่อทำเป็นแล้วจะเอาไปสอนเพื่อน และคนที่เก่งก็สอนครูที่สนใจไปพร้อมกัน ทั้งครูและนักเรียนก็ค้นหาข้อมูลและใช้โปรแกรมต่างๆ ได้มากขึ้น ตอนนี้ครูอยากมีคอมพิวเตอร์พกพาของตนเอง อาจารย์ใหญ่ได้ใช้วิธีการให้ครูได้ผ่อนชำระแบบปลอดดอกเบี้ย ครูมาเข้าคิวกันเพื่อซื้อไว้ใช้งาน ขณะนี้ครูมากกว่าร้อยละ 50 ใช้คอมพิวเตอร์ในการสอนและนักเรียนใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นและการนำเสนอข้อมูล รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก

2.2. คุณครูนิภาพร บุญยะโท

ครูนิภาพร ไม่ได้เป็นแกนนำรุ่น 1 แต่ได้เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นในโรงเรียน ครั้งแรกเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นอะไรที่เข้าใจยากมาก แต่พอเห็นคนรอบๆ ตัวใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจนทำให้การทำงานง่ายขึ้น จึงเริ่มให้ความสนใจมากขึ้น เมื่อโรงเรียนมีนโยบายที่จะใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการสอน โดยเริ่มที่กลุ่มภาษาอังกฤษ ตนเองสนใจมากที่จะเข้าร่วม เนื่องจากต้องการพัฒนาทักษะการสอนของตนเอง เพราะไม่ได้จบการศึกษาด้านภาษาอังกฤษแต่ต้องสอนภาษาอังกฤษ ตอนที่โรงเรียนซื้อชุดการสอนภาษาอังกฤษมาก็ได้พยายามศึกษา ในระหว่างการใช้บทเรียนสำเร็จรูปจะมีความคิดและประสบการณ์เกิดขึ้น (Tacit) ต้องการจะจดบันทึกไว้ใช้งานต่อไป แต่ไม่เข้าใจวิธีการจดบันทึกที่เป็นระบบ จึงไปหาคุณครูที่ยอมรับกันในโรงเรียนว่าเป็นผู้ทำได้ดีที่สุด แล้วนำกลับมาปฏิบัติ ทำให้ครูมีความรู้สึกว่า “การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่อยู่รอบๆ ตัวเรา ทำจริงแล้วไม่ยาก”

ทุกสัปดาห์จะมีการนั่งคุยกันเพื่อทบทวนว่าใครเอาไปสอนแล้วเป็นอย่างไร ได้อะไรใหม่ขึ้นมาบ้าง ปัญหาที่พบ คืออะไร ตอนนี้เข้าใจแล้วว่า ความรู้ฝังลึกคืออะไร เอามาใช้อย่างไร ทำไมต้องคุยกัน ต่อมาครูหนิง (คุณวิศาสตร์) มาให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยี ทำให้ตนเองมีแหล่งความรู้เพิ่มขึ้น และก็ได้เข้าไปค้นหาความรู้จากอินเทอร์เน็ตมาใช้ร่วมกับชุดภาษาอังกฤษสำเร็จรูป เมื่อทำไป 2 ภาคเรียน พบว่า ตนเองมีวิธีการสอนที่เหมาะกับตนเองและช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น โดยปรับมาจากความรู้ที่ไปค้นหามาเพื่อทดลองใช้บวกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนๆ นอกจากนั้นแล้วการนิเทศการสอนช่วยได้มาก โดยเฉพาะเทคนิคที่นึกไม่ถึง เช่น การใช้สายตา การจัดกิจกรรมที่ต้องปรับไปตามผู้เรียน ทำให้พบว่า สอนเรื่องเดียวกันก็จริงแต่มีวิธีการสอนได้หลากหลาย สิ่งที่ตัวเองพบยังไม่ทราบว่าจะเป็นนวัตกรรมหรือไม่ แต่กำลังพัฒนาขึ้นมาให้เป็นโมเดลของตัวเอง

ในปีการศึกษานี้กลุ่มสาระวิชาภาษาอังกฤษมีครูใหม่ 2 คน ครูนิภาพรใช้วิธีที่ปรึกษาในการช่วยเพื่อนครู คือครูที่มีประสบการณ์แล้วช่วยแนะนำการใช้คู่มือ ครูสาธิตการสอน คุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้คำแนะนำในการเลือกใช้วิธีสอนที่เหมาะสม

2.3. คุณครูนันทพร แสนประเสริฐ

คุณครูนันทพรไม่ได้เป็นแกนนำ รุ่น 1 แต่ได้สนใจติดตามพูดคุยกับกลุ่มแกนนำการจัดการความรู้มาตลอด และตั้งคำถามกับตัวเองว่าจะเอามาใช้กับงานของตนเองอย่างไร ครั้งแรกก็เริ่มจากการคุย ศึกษาดูงานของกลุ่มอื่นๆ ฟังการประชุม และศึกษาด้วยตนเอง แต่ก็ยังไม่ชัดเจน

ต่อมาจึงตกลงใจว่าจะลองเอาการจัดการความรู้มาใช้กับงานของตน คือ งานกิจการนักเรียน ก่อนลงมือทำก็นำแผนการประเมินตนเองปีที่ผ่านมา (SAR) มาศึกษา เพื่อดูว่าต้องทำอะไรบ้าง มีอะไรดี อะไรยังขาด และจะเก็บงานทั้งหมดเป็นหลักฐานให้ครบได้อย่างไร อาจถือว่าเป็นหัวปลาของฝ่ายกิจการก็ได้และในการทำก็ได้เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาร่วมให้ความคิดเห็น พยายามค้นหาประสบการณ์ของผู้ที่เก่งในเรื่องการประเมินตนเองแล้วนำมาปรับทำตามความเหมาะสม ระหว่างการทำงานจะมีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และประชุมทบทวนเป็นระยะ ครูทุกคนที่ร่วมทำต้องเข้าใจทุกอย่างตรงกัน และหากสิ่งใดใช้ไม่ได้ก็จะช่วยกันปรับตามความเหมาะสม ผลปรากฏว่า การจัดเก็บเอกสารเพื่อทำการประเมินตนเองสมบูรณ์มากจนบอกต่อได้และเต็มใจเผยแพร่วิธีการและกระบวนการทำงาน เป็นตัวอย่างให้ฝ่ายอื่นๆ มาเรียนรู้ ได้มีการถอดบทเรียนเรื่อง "การจัดเก็บเอกสารโครงการในหน่วยงานกิจการนักเรียน" และที่น่าสนใจมากคือ การบันทึกไว้ในหัวข้อ "คำชี้แนะเชิงบวกและสร้างสรรค์" แต่ครูนันทพรก็ยังบอกว่า ไม่ใช่สิ่งที่สมบูรณ์ที่สุด ทุกครั้งจะนำเอาข้อเสนอแนะของคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงครั้งต่อไป

3. การนำลงสู่นักเรียน

ในการนำลงสู่นักเรียนนั้นตัวอย่างยังไม่ชัดเจนนัก ผู้นิเทศได้เข้าไปสังเกตและพูดคุยกับครูผู้รับผิดชอบใน 3 หน่วยงานย่อย คือ ฝ่ายเด็กพิเศษ กิจการนักศึกษา และกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ

3.1 เด็กพิเศษ

เด็กพิเศษที่เข้าไปศึกษาเป็นกลุ่มเด็กที่ไม่สามารถเข้าชั้นเรียนร่วมกับผู้อื่นได้ ในชั้นเรียนนี้มีเด็กอยู่ 6 คน มีระดับสติปัญญาต่ำกว่าเฉลี่ย และบางคนพิการซ้ำซ้อน และควบคุมอารมณ์ไม่ได้ เนื่องจากแกนนำรุ่น 1 ที่ทำงานกับเด็กพิเศษออกไป จึงได้มีการรับคนใหม่เข้ามา ครูพยอมซึ่งเป็นหัวหน้าได้ทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยงครูใหม่และขณะเดียวกันก็ดูแลเด็กพิเศษอย่างใกล้ชิด ครูพยอมบอกว่าแรกทีเดียวนั้น "รับเด็กพิเศษไม่ได้เลย ยอมรับว่ารังเกียจ เพราะเด็กสกปรก พูดไม่รู้เรื่องและไม่อยากทำ" แต่ต่อมาเมื่อได้คุยกับครูใหญ่และถูกถามให้ย้อนคิดว่าหากเป็นลูกตัวจะคิดอย่างไร จะทำอย่างไร ครูพยอมเลยปรับความคิดและหันมาสนใจเรื่องของเด็กพิเศษ ครูพยอมได้บันทึกพฤติกรรมและอาการของเด็กเป็นรายบุคคลเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบ และได้มีการพูดคุยถึงพัฒนาการของเด็กแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อทำงานไปก็รู้สึกว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่มีใครในฝ่ายที่จบการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษมาโดยตรง ได้แค่ผ่านการฝึกอบรม ครูพยอมจึงเข้าไปศึกษาต่อด้านเด็กพิเศษ 1 ปี เพื่อนำความรู้มาทำงานเพิ่มเติม ตอนนี้ในฝ่ายของครูพยอมมีผู้ช่วยครู 2 คน คนหนึ่งสำเร็จการศึกษาด้านจิตวิทยาและอีกคนหนึ่งมาทำหน้าที่เทคโนโลยี สำหรับคนหลังนี้ต้องใช้เก้าอี้ล้อเลื่อน ทำให้เด็กพิเศษคนหนึ่งที่ต้องใช้เก้าอี้ล้อเลื่อนและไม่ยอมมาโรงเรียนหันกลับมาโรงเรียนและเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์กับผู้ช่วยครูคนนี้

"*ยอม ยอม สวัสดี*" เด็กพิเศษอายุ 12 ปี ทักทายครู

"*ยอม เปิดคอม นะ ดู*" เด็กพิเศษอีกคนหนึ่งพยายามแสดงการเปิดคอมพิวเตอร์ให้แขกชม

" *ชู่ จุ๊ๆ*" เด็กพิเศษอีกคนหนึ่งที่หูหนวกเอานิ้วแตะริมฝีปากและส่งเสียพยายามห้ามเพื่อนที่ส่งเสียงดัง เมื่อเห็นแขกมาหยุดยืนที่โต๊ะ

"....." เด็กพิเศษ 2 คน คุยกันในเรื่องที่แขกไม่เข้าใจ แต่น่าจะช่วยกันทำอะไรบางอย่าง เพราะเห็นอีกคนหนึ่งยกจานไปเก็บหลังรับประทานอาหารเสร็จ

ทั้งหมดนี้ครูพยอมเล่าว่าเกิดขึ้นในช่วง 3 ปี ของการนำเอาการจัดการความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อทำความเข้าใจเด็กและฝึกเด็ก และทำให้เกิดความรู้สึกพิเศษ

"*อยากมาโรงเรียน.....ทุกวัน*" เด็กพิเศษที่เป็นไฮเปอร์แอคทิฟและเด็กที่มีอาการดาวส์ สรุป

3.2 กลุ่มกิจการนักเรียน

ในปีที่ผ่านมามีกิจกรรมพิเศษของจังหวัดคือการแข่งขันร้องเพลงพร้อมมีนักเต้นประกอบ (Dancer) เป็นเหตุการณ์ที่น่าตื่นเต้นสำหรับนักเรียนปรียาโชติ เราต้องลงแข่งและเราอยากชนะ ทั้งนักเรียนและครูเห็นตรงกัน ฝ่ายกิจการนักเรียนได้ประชุมทีมครูที่อาสาทำงานเริ่มต้นด้วยการคัดเลือกนักเรียนที่มาอาสาสมัครแข่งเช่นกัน เมื่อได้ตัวแสดงครบถ้วนก็มาจัดสรรเวลาซ้อมที่ไม่รบกวนเวลาเรียน ตกลงกันว่าจะใช้เวลาพักกลางวันเป็นเวลาซ้อม โดยมีสมาชิกปรียาโชติ (นักเรียน ครู ผู้ปกครอง) มาดูและให้ข้อเสนอแนะ หลังจากซ้อมไปประมาณ 2 เดือน บางคนเริ่มท้อ "เพราะทำงานส่งครูไม่ทัน" เลยต้องมีการประสานกันว่าขอเลื่อนส่งงาน ซึ่งครูทุกคนก็ยอมผ่อนผัน ใกล้ถึงเวลาแสดงแล้ว ต้องซ้อมใหญ่ให้คนปรียาโชติดู "ทุกคนมาดูและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรียาโชติของเราจะได้ชนะ เก่งที่สุดในการแข่งครั้งนี้"

ถึงวันแข่งจริงทุกคนให้การสนับสนุนเต็มกำลังความสามารถ เด็กๆ มาช่วยเพื่อน

ดูแลความสวยของเสื้อผ้า หน้า ผม จับเสื้อ ปรับกระโปรง ทำให้เพื่อนของเราสวยที่สุด เมื่ออยู่บนเวที นักเรียนแสดงความสามารถของตนออกมาอย่างเต็มที่ ปรียาโชติดังไปทั้งอำเภอ กรรมการให้ชุดของประถมศึกษาชนะเลิศ แต่ชุดมัธยมศึกษาได้รางวัลที่ 3 ยอมรับคำตัดสินค่ะ แต่นำความคิดเห็นของกรรมการกลับมาทบทวน

3.3. กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ

ภาษาอังกฤษเป็นความคาดหวังของผู้ปกครองที่ต้องการให้นักเรียนเรียนได้ดี ในชั้นเรียนแต่ละชั้นจะมีนักเรียนเรียนภาษาอังกฤษได้ดี ครูบอกว่า "เป็นเด็กเก่ง" และก็มีเด็กที่ไม่ชอบภาษาอังกฤษเอาเลย

ด.ช. วงศพัทธ์ เอี่ยมจิตร นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2

"ผมไม่ค่อยชอบภาษาอังกฤษ เพราะว่ายังอ่านไม่ออก แต่สนใจเพราะรูปสวย"

สำหรับ ด.ญ. ธนธรณ์ ศรีไพบูรณ์ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2

ถาม : วิชาภาษาอังกฤษเรียนมากไหม?

ตอบ : อาทิตย์ละ 3 ครั้ง

ถาม : หนูชอบหรือไม่ชอบวิชาภาษาอังกฤษ เพราะอะไร

ตอบ : หนูชอบเรียนภาษาอังกฤษ เพราะสนุก มีเกมให้เล่น

ถาม : โตขึ้นจะเป็นครูภาษาอังกฤษใช่ไหม

(มองหน้าผู้ถามแบบสงสารว่าช่างไม่รู้เรื่องเสียเลย)

ตอบ : ไม่ใช่ เก่งภาษาอังกฤษเอาไว้อ่านเน็ต

ครูนิภาพร ได้พยายามศึกษาเคล็ดลับของนักเรียนที่เรียนภาษาอังกฤษเก่ง ได้ความรู้มาจากไหน เรียนรู้อย่างไร มีวิธีการฝึกฝนตนเองอย่างไร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสอน พบว่าเด็กพวกนี้ใช้สื่อหลายประเภทในการเรียน เรียนรู้จากหลายช่องทาง และฝึกใช้ในหลายๆ สถานการณ์ ครูจึงใช้วิธีเพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้นักเรียนเก่งช่วยเพื่อนๆ ชักชวนและแนะนำให้ใช้สื่อการเรียนที่สนุก ซึ่งก็พบว่าเมื่อนักเรียนเรียนด้วยความสนุกและไม่ถูกบังคับ ก็จะเรียนได้ดีขึ้น

หมายเหตุของผู้นิเทศ

ด้วยเหตุที่เป็นเด็กเล็ก การตั้งคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ทำได้ค่อนข้างยาก แต่จากคำตอบของเด็กที่เก่งและไม่เก่งภาษาอังกฤษ ทำให้เห็นว่าการตัดสินใจเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ให้ผลดีในด้านการสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่นักเรียน และเป็นโอกาสอันดีที่คุณครูภาษาอังกฤษของโรงเรียนนี้ที่ใช้แนวคิดการจัดการความรู้มาสร้างความรู้ฝังลึกจากความรู้ชัดแจ้ง

(ถ้าให้มองอีกอย่างหนึ่ง เห็นว่าผู้บริหารได้สำรวจความรู้ภาษาอังกฤษของครู พบว่าปริมาณความรู้มีปัญหา ครูลาออกบ่อย การนำโปรแกรมนี้มาใช้ทำให้ระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูจะไม่ต่ำลง แม้ว่าจะมีครูใหม่ที่ไม่ได้เรียนวิชาเอกการสอนภาษาอังกฤษมา) แล้วครูมีความคิดอย่างไรกับการจัดการความรู้

“KM เกิดในกระบวนการเรียนรู้ระหว่างทำงาน ต้องเรียนจากการปฏิบัติ ต้องใจเย็น ให้คนยอมรับด้วยความเต็มใจ อิ่มเอิบใจ KM ไม่ทำไม่รู้จริงๆ”

“คุณเอื้อ”

“ใช้เป็นเครื่องมือการทำงาน ให้ครูยอมรับไปใช้ สักพักจะลงไปสู่นักเรียนเอง”

“คุณอำนวยใหญ่”

“ทำงานได้ง่ายขึ้น คุยกันไป แลกเปลี่ยนกันไป”

“คุณกิจ”

“ไม่รู้ตัวว่ากำลังทำ KM เล่าเรื่องที่ตัวเองทำ ฟังเพื่อนเล่า เอาเรื่องที่ฟังมาลองใช้ ไม่ต้องมีใครบอก feedback สำคัญมาก”

“คุณกิจ”

“การเอา KM ลงไปสู่การปฏิบัตินั้นมีเคล็ดลับ คือ คุณเอื้อต้องเอื้อเต็มที่ ทีมแกนนำต้องเข้มแข็ง กลยุทธ์ของโรงเรียนต้องชัดเจน อำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยี ข้อสำคัญคือทำให้ทุกคนเต็มใจและยินดีว่ามีเครื่องมือใหม่มาใช้งาน”

“คุณเอื้อ”

โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครราชสีมา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ต่อมาทางโรงเรียนได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขึ้นมา โดยให้ชื่อว่า "เพาะชำโมเดล" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ได้รับรางวัลเหรียญทองนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเมื่อ พ.ศ. 2551 และ "เพาะชำโมเดล" ได้รับรางวัลเหรียญทองแดงหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมของคุรุสภา เมื่อ พ.ศ. 2552 ในการลงเยี่ยมโรงเรียนของคณะนิเทศส่วนกลางจากโครงการพบเรื่องราวที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ระดับโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียน นายศักดิ์เดช กองสูงเนิน เล่าให้ฟังว่า ตอนไปมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติครั้งที่ 1 ได้พาครูหลายคนไปดู ครูตื่นเต้นกันมาก นำมาคุยกันต่อการทำงานในช่วงนั้นดีขึ้นมาก เพราะครูได้เปิดหูเปิดตา ได้เห็นว่าที่อื่นเขาคิดอะไร ทำอะไร และพบว่าจริงๆ แล้วเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ตัวเรา เพราะหากเราทำงานได้ดีองค์กรก็ดีตามไปด้วย และหากองค์กรดีเราก็ได้ดีตามสภาพองค์กร ตอนนี้คำว่า การจัดการความรู้เริ่มแผ่วลง แต่ไม่ได้แปลว่าหายไป เพราะพยายามแทรกเข้าไปให้เป็นเครื่องมือการทำงาน ในปีที่ผ่านมาทางโรงเรียนนำเอาแนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานได้ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและได้ใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้หลายอย่างในการทำงาน

สิ่งหนึ่งที่พบในการจัดการความรู้ คือ ชุมชนผู้ปฏิบัติ หากเกิดขึ้นเองตามความสนใจจะดีมาก ทุกคนจะทำเต็มที่ในส่วนที่ตนเองสนใจ ทำอย่างจริงจังและพัฒนางานของตนเองไปเรื่อยๆ ตอนนี้ในโรงเรียนจะให้โอกาสเกิดชุมชนผู้ปฏิบัติตามกลุ่มสนใจมากกว่า เพราะเขาจะขวนขวายหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พอได้สิ่งที่ต้องการแล้วเขาจะเอาลงไปทำเลย

สำหรับการทำงานในระดับโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร นางคมคาย บัวจะบก เล่าให้ฟังว่า ทางโรงเรียนได้รับเอานโยบายของเทศบาลมาบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในแผนปัจจุบันนี้ โรงเรียนเน้นไปที่ห้องเรียนน่าเรียน ห้องสมุดน่ารู้ สุขาน่าใช้ ซึ่งผูกติดกับนโยบาย 5 ส และพ่วงด้วยครูน่ารัก ในการทำงานได้นำเอาแนวคิดของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนช่วย

เพื่อน และการศึกษาดูงานมาใช้ร่วมกัน ในตอนแรกเราหาโรงเรียนที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในเรื่องเหล่านี้ก่อน ซึ่งพบว่า มี 2 แห่ง คือ โรงเรียนสาธิตเทศบาล จังหวัดระยอง กับห้องสมุดประชาชนจังหวัดระยอง ที่เลือกโรงเรียนสาธิตเทศบาลเพราะเป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองนิยม เขาวางแผนการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยบูรพา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี อัตราการสอบเข้ามหาวิทยาลัยสูงและผลการสอบระดับชาติอยู่ใน 10 อันดับแรก ส่วนห้องสมุดประชาชนก็ได้รับรางวัลระดับประเทศ เมื่อก่อนเวลาเราจะไปศึกษาดูงานกันเราจะไปกันเลย แต่ตอนนี้เปลี่ยนไป เรามาตั้งโจทย์กันก่อน เช่น เราจะทำอย่างไรจึงจะได้สุขาน่าใช้ ระดมความคิดว่าเราอยากเรียนรู้อะไรจากเขา ต่อจากนั้นจึงส่งประเด็นที่เราต้องการเรียนรู้ไปให้เขาทราบล่วงหน้า แบ่งกลุ่มกันไปศึกษา ให้มองหาสิ่งที่ประทับใจเพื่อจะนำกลับมาใช้ ทำเป็นใบงานสำหรับครูเพื่อช่วยบันทึกความคิด พอไปถึงจะเริ่มมีการพบปะและพูดคุยกัน โดยเราเป็นฝ่ายบอกความต้องการ แล้วเขาจะส่งผู้รู้ในการทำงานมาคุยและแลกเปลี่ยนความเห็นกันไปด้วย จากนั้นจะลงไปศึกษาตามพื้นที่ที่สนใจ บันทึกความคิดลงในใบงาน พอเสร็จแล้วก็กลับมาประชุมกันอีกครั้ง พูดคุยซักถามในสิ่งที่สนใจ ติดใจ

เมื่อศึกษาเสร็จบางกลุ่มจะคุยกันในรถเลย เป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กันมาสดๆ วางแผนว่าต้องการจะปรับปรุงอะไรจากสิ่งดีๆ ที่ไปเห็นมา แต่พอกลับมาแล้วทุกกลุ่มต้องคุยกันว่าจะเอาอะไรไปใช้อย่างไร กำหนดแผนการทำงานเพื่อปรับปรุง ลงมือทำงาน และทบทวนหลังปฏิบัติการเพราะคนทำงานจะได้เรียนรู้ทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุง นอกจากนั้น ในระหว่างการทำงานจะมีการติดตามและนิเทศงานเป็นระยะจากฝ่ายบริหาร ถือเป็นการประเมินไปด้วยในตัว การทำแบบนี้คิดว่าเป็นการเอาสิ่งที่ดีมากอยู่แล้วมาใช้งาน เป็นทางลัดหรือการต่อยอดไม่ได้คิดว่าเป็นการลอกแบบ ตอนนี้สิ่งเป็นไปตามเป้า คือ ห้องเรียนน่าเรียนและสุขาน่าใช้ สำหรับห้องสมุดยังทำไม่ได้เพราะอยู่ในระหว่างการย้ายและสร้างตึกใหม่ ส่วนครูน่ารักกำลังทำไปเรื่อยๆ

สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นายอนุรักษ์ ฉินสูงเนิน ซึ่งเพิ่งเข้ามาทำงานในโรงเรียนนี้ได้ 1 ปี แต่เนื่องจากย้ายมาจากโรงเรียนเครือข่ายของโรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) จึงมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้มาแล้วระดับหนึ่ง ในฐานะที่ดูแลด้านวิชาการ ได้กำหนดหัวปลาในการปรับปรุงงานไว้ที่ระบบวัดผลและประเมินผล ห้องสมุด และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งได้ใช้วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน โดยเพื่อนคือ โรงเรียนต้นแบบกันทราลักษณ์ จังหวัดศรีษะเกษ กลุ่มที่ไปศึกษาดูงาน ได้ต้นแบบที่ดีมาหลายอย่าง เช่น การใช้ระบบ E กับงานวิชาการ ซึ่งทำให้ทำงานได้รวดเร็วและลดปริมาณการใช้กระดาษ การทำห้องเรียนน่าเรียน การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องและส่งเสริมความสามารถของผู้เรียน และการทำ E-book เป็นต้น ได้นำวิธีปฏิบัติของต้นแบบมาเผยแพร่และถ่ายทอดให้ครูในโรงเรียนได้รับรู้ ซึ่งปรากฏผลเป็นห้องเรียนน่าเรียนครูหลายคนได้รับรางวัล “ครูดีศรีโคราช” ในระหว่าง พ.ศ. 2551-2552 นักเรียนเองก็เข้าร่วม

ประกวดกิจกรรมหลากหลายทั้งในระดับชาติและระดับภูมิภาค นอกจากนั้นสภาการศึกษาได้มาถ่ายทำรายการ 5432 โชว์ ช่วงคิดได้ไง

กิจกรรมที่น่าพอใจของฝ่ายวิชาการอีกอย่างหนึ่ง คือ การแก้ไขเด็กที่อ่านไม่ออก ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติ ตอนที่มารวมกลุ่มกันแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ ไม่ได้เริ่มจากมาบ่นกันเรื่องปัญหา แต่เอาเรื่องดีๆ มาเล่าให้ฟังว่าตนเองสอนเด็กที่อ่านไม่ออกให้อ่านได้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งพบว่ามีหลากหลายเทคนิค ตั้งแต่การออกแบบแบบฝึกตามความสามารถพื้นฐานของเด็ก การฝึกซ้ำ การให้พี่ช่วยน้อง ให้เพื่อนช่วยเพื่อน และการให้นักเรียนจัดทำสื่อภาพเพื่อช่วยการอ่าน เป็นต้น ใครสนใจเทคนิคใดก็เลือกเอาไปปฏิบัติ ก็พบว่าได้ผลดี สามารถช่วยแก้ไขปัญหาเด็กอ่านไม่ออกได้ เทคนิคเหล่านี้ได้นำไปเผยแพร่ในระดับภูมิภาคก็พบว่าได้รับความสนใจ

"จะเอาการจัดการความรู้มาใช้ได้ ผอ. ต้องยอมรับก่อน รับด้วยใจ หากใจยอมรับก็จะหาวิธีลงปฏิบัติ ขับเคลื่อนจนเป็นผล บางที่ซึ่ง KM หายไป อยู่ที่ใจ ผอ. ฟังจากที่ ผอ.พูดถึง KM ก็พอรู้ได้"

(นายศักดิ์เดช กองสูงเนิน)

"km เข้ามาเป็นวิธีทำงานโดยไม่รู้ตัว ตอนนี้คิดว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจแล้วว่า KM เป็นเครื่องมือการทำงาน เพียงแต่เอาไปใช้ให้ถูกที่ถูกทางก็เกิดผล"

(นางคมคาย บัวจะบก)

"KM เป็นเครื่องมือในการหาความรู้จากประสบการณ์ที่ตนเองเคยใช้ทำงานมาแล้วและสำเร็จ เอามาพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนกัน และปรับปรุงหรือดัดแปลงใช้ ไม่เสียเวลา ไม่หลงทาง"

(นายอนุรักษ์ ฉินสูงเนิน)

2. ระดับบุคลากรผู้สอน

1) คุณครูจุฑารัตน์ วงษาครบุรี

ครูจุฑารัตน์ได้เข้ามาร่วมกิจกรรม KM จากการจัดอบรมในโรงเรียน และตนเองสนใจเรื่องบล็อกและการใช้ IT ในการเรียนการสอน ตอนแรกจะเล่าเรื่องต่างๆ ลงบล็อกมาก เอากิจกรรมเด่นๆ ของโรงเรียนมาเผยแพร่ และสืบค้นความรู้ในเรื่องที่ตัวเองสนใจจากบล็อก

ต่างๆ ต่อมาจึงใช้บล็อกร่วมกับการสอนโดยให้นักเรียนส่งงานทางบล็อก กระตุ้นให้นักเรียนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬาสี การเดินทางไกล การเข้าค่าย และลอยกระทง เป็นต้น หลังจากใช้บล็อกมาได้ระยะหนึ่งพบว่า นักเรียนสนใจที่จะค้นความรู้และสร้างสิ่งต่างๆ จากสื่อ IT ประกอบกับตนเองต้องรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาการอ่านของเด็กช่วงชั้นที่ 1 ดังนั้นในการสอนคอมพิวเตอร์ในช่วงชั้นที่ 3 จึงได้ปรึกษากับนักเรียนออกแบบงานการผลิตสื่อช่วยการอ่านให้กับน้องช่วงชั้นที่ 1 ซึ่งนักเรียนที่เรียนพอใจมาก ในการเริ่มต้นจะช่วยกำหนดหัวข้อที่เหมาะสมซึ่งเหมาะกับน้องและน้องอยากอ่านและสื่อที่ได้จะต้องเปิดด้วยคอมพิวเตอร์ ต่อจากนั้นนักเรียนจะค้นหาเรื่องและภาพที่ต้องการ นำมาให้คุณครูพิจารณาเมื่อคุณครูเห็นด้วยจะเริ่มต้นผลิตสื่อ และทดลองใช้สื่อในกลุ่มของตน มีการให้ความเห็นและชี้แนะกัน ต่อจากนั้นจึงนำไปให้น้องใช้ ผลที่เห็นทันที คือ ผู้ทำตื่นเต้นกับงานของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำ ส่วนโรงเรียนเองก็สามารถหาสื่อได้แบบประหยัด ที่สำคัญ คือ นักเรียนผลิตสื่อได้เอง และประยุกต์ใช้กับงานที่ต้องการนำเสนอ ผลที่ตามมา คือ น้องช่วงชั้นที่ 1 มีสื่อหลากหลายเพื่อใช้ช่วยการอ่าน มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพราะต้องเปิดคอมพิวเตอร์และคลิกเมาส์ และนักเรียนจะสนใจการอ่านมากขึ้น ในเรื่องการผลิตสื่อนี้ได้นำไปเสนอในวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู พบว่าได้รับความสนใจมาก นอกจากนั้นยังได้รับความช่วยเหลือจากครูศิลปะในเรื่องของสีและภาพที่ดึงดูดความสนใจของเด็ก ทำให้สื่อมีคุณภาพมากขึ้น

"มีการนำความคิดของเราไปใช้ประโยชน์มากไหม ก็มากอยู่ แต่สำหรับครูอาวุโสอาจมีปัญหาบ้างเพราะไม่คุ้นกับคอมพิวเตอร์ ไม่ถนัดที่จะใช้ แต่ท่านที่สนใจจริงๆ จะหาตัวช่วย เช่น มาหาแล้วขอฝึก หรือให้เด็กฝึกให้บ้าง บางท่านก็ให้ลูกหลานฝึกให้ พอใช้เป็นแล้วก็พอใจมาก"

"ตอนนี้ก็ช่วยกันนะ ใครอยากทำสื่อ ครูคอมพิวเตอร์ช่วยสอนการใช้คอมพิวเตอร์ ครูศิลปะสอนการใช้สีและภาพ ครูดนตรีแนะนำดนตรีประกอบ ครูภาษาไทยตรวจความถูกต้องของการเขียน"

2) คุณครูสุภาภรณ์ พลเจริญชัย

เมื่อรู้เรื่อง KM ก็ติดใจเรื่องเครื่องมือ ตอนที่ลงไปใช้บล็อก ก็ได้พบเพื่อนมาก ส่วนในเรื่องของเรื่องเล่าก็พบว่าน่าสนใจที่เพื่อนเราแต่ละคนมีดี ที่บางเรื่องเราไม่รู้มาก่อน ในการฟังเรื่องเล่า ได้พบว่าเรื่องการสอนภาษาไทยให้สนุกของพี่เกษรน่าสนใจ เพราะเราเองก็สอนหลายวิชารวมทั้งภาษาไทยด้วย พอสนใจก็ไปคุยกับพี่เกษรที่ตอนนี้ถือว่าพี่เขาเป็นผู้รู้

พี่เกษรสอนภาษาไทยด้วยเพลงที่พี่เขาแต่งเอง ร้องเอง อัดไว้ในซีดี ครบชุด แล้วมีคู่มือการใช้ด้วย พอคุยกับพี่เกษร เขาก็ให้คู่มือการใช้มาพร้อมอุปกรณ์ อธิบายว่าจะใช้อย่างไรตอนไหน เราเองก็เอามาใช้สอน พอสอนเสร็จครั้งแรกก็กลับไปคุยว่าเราทำอย่างไร แล้วที่ทำไปถูกหรือเปล่า ดัดแปลงบางอย่างด้วยเพราะสอนคนละชั้นและบุคลิกเราก็ไม่เหมือนพี่เกษร เวลาสังเกตพฤติกรรมนักเรียน พบว่า เด็กสนใจเรียนภาษาไทยมากขึ้น เด็กบอกว่าสนุกและจำได้แม่นขึ้น แต่ทีนี้ตัวเองแต่งเพลงไม่เป็น ร้องเพลงก็ไม่เก่งจึงไม่คิดจะแต่งเพลง แต่คิดว่าจะทำเป็นคำกลอนและคำคล้องจอง ที่เด็กท่องปากเปล่าได้ จะทำให้ช่วยความจำ จำได้แม่น แต่ไม่ทำวิชาภาษาไทย ทำในกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เช่น สัตว์ต่างๆ พืชต่างๆ ยังไม่เห็นใครทำ ตอนนี้กำลังดำเนินการอยู่ หากเสร็จแล้วก็คิดว่าครูคนอื่นๆ จะได้เอาไปใช้เหมือนเราไปขอจากพี่เกษร

"KM ตามความคิดเรา ก็น่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคน เผยแพร่และบอกต่อ เพื่อเอาความรู้ที่ผ่านการใช้งานแล้วมาถ่ายทอด เอามาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและการทำงานอื่นๆ"

3) ครูนิศารัตน์ วัฒนะบุตร

ครูนิศารัตน์ จบวิชาเอกภาษาอังกฤษ และสอนภาษาอังกฤษในช่วงชั้นที่ 3 ครูนิศารัตน์พบว่า เด็กไม่กล้าพูดภาษาอังกฤษ ไม่กล้าออกเสียงดังๆ ครูนิศารัตน์ได้นำเรื่องนี้ไปปรึกษากับคุณครูอีกท่านหนึ่งซึ่งจบวิชาเอกภาษาอังกฤษ และสอนภาษาอังกฤษในช่วงชั้นเดียวกัน และได้แลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนและวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นสาเหตุ ตอนที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันก็ได้เทคนิคของแต่ละฝ่ายที่มาใช้ในการฝึกเด็กให้กล้าพูดภาษาอังกฤษ เช่น ใช้แบบฝึกสั้นๆ ดูวีดิทัศน์ ซีดี ทำเป็นกิจกรรมเล็กๆ ในชั้นเรียน ก็พบว่าหากเปิดโอกาสให้พูดเด็กจะกล้าพูด ครูนิศารัตน์จึงได้พูดคุยกับครูที่สอนในช่วงชั้นที่ 2 บอกถึงความต้องการของครูในคุณลักษณะพื้นฐานของเด็กด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ โดยขอให้เพิ่มทักษะการพูดและการฟัง เพราะเป็นพื้นฐานของการกล้าพูดภาษาอังกฤษ ซึ่งครูที่สอนในช่วงชั้นที่ 2 ก็รับฟังและปรับแผนใหม่ คุณครูช่วงชั้นที่ 2 ยินดีให้ความช่วยเหลือเต็มที่ โดยบอกว่าหากพี่ไม่บอกหนูก็ไม่รู้เหมือนกันว่าจะต้องปรับการสอนอย่างไร ทดลองทำมา 1 ปีแล้ว พบว่าเด็ก 60% ดีขึ้น

"แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการคุยกันเล็กๆ ก็ได้ ไม่ต้องตั้งวงใหญ่ แค่บอกว่าเรารู้อะไร อยากได้อะไร หากเขาพอทำได้ เขาก็ทำ แต่หากไม่เคยคุยกันเลย ก็ไม่รู้ความต้องการ ได้แต่อึดอัดอยู่ไม่ได้แก้ปัญหา"

4.) ครูสันทนีย์ สุนทรสุข

ครูสันทนีย์ สุนทรสุข เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ได้เข้ามาอยู่ในโรงเรียนหลังจากที่ดำเนินการการจัดการความรู้ไปแล้วระยะหนึ่ง ครูสันทนีย์ สนใจวิธีการทำงานตามแนวคิดของ KM ตรงที่เอาความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและใช้ในการทำงาน เนื่องจากครูสันทนีย์ เคยเป็นครูเก่าที่นี่มาก่อน จึงรู้จักเพื่อนครูเกือบทั้งหมด ทำให้สามารถพูดคุยศึกษาแนวคิด เรื่อง KM จนเข้าใจและนำเอามาใช้กับกิจกรรมธนาคารขยะ

โดยส่วนตัวแล้วเป็นคนที่สนใจเรื่องสิ่งแวดล้อม เมื่อเข้ามาในโรงเรียนสังเกตเห็นขยะที่มีอยู่โดยรอบ แม้จะอยู่ในถังขยะตามนโยบาย 5 ส แต่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ รอการขนทิ้ง ตัวเองก็คิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะแปรขยะให้มีค่า KM บอกว่าต้องมีชุมชนผู้ปฏิบัติก็เลยหาอาสาสมัครทั้งครูและนักเรียนที่สนใจเรื่องเดียวกัน ได้ครูมา 2–3 คน นักเรียน 10 คน เรียกกลุ่มตัวเองว่าเป็นกลุ่มแกนนำ ก็นั่งคุยกันในหัวข้อว่า จะทำอย่างไรให้ขยะมีค่าขึ้นมา ก็เกิดหัวข้อที่มีจุดร่วมและพอใจจะทำงานร่วมกัน คือ ธนาคารขยะ ตัวเองเคยมีความรู้เรื่องการจัดการขยะอยู่บ้างเมื่ออยู่โรงเรียนเดิม แต่ก็คิดว่าไม่พอ ในกลุ่มต่างคนต่างก็บอกวิธีการที่ตนเองเคยทำหรือเคยรู้มาก่อน แล้วเริ่มประชาสัมพันธ์ให้คนอื่นๆ ในโรงเรียนรู้หลายๆ ช่องทาง ทุกคนในกลุ่มแกนนำจะเริ่มจากตนเองก่อน คือ คัดแยกขยะก่อนทิ้ง ต่อจากนั้นก็ช่วยกันไปหาความรู้ว่าขยะประเภทใดควรจะทำอย่างไรจึงจะมีมูลค่าเพิ่ม เช่น หากชิ้นใดยังใช้ได้ก็จะนำไปบริจาคต่อ สำหรับส่วนที่ใช้ไม่ได้ก็จะมาคิดต่อว่าจะแยกส่วนใช้งานก่อนได้หรือไม่ เช่น พบว่าขวดขาวขุ่น ให้แยกจุกขวดออกจากตัวขวด เพราะแต่ละส่วนมีค่าต่างกัน กระป๋องน้ำดื่มต่างๆ ดึงฝาออกเอาไปบริจาคทำขาเทียม ตัวกระป๋องทุบให้แบน จะได้ราคาดีกว่าขายทั้งกระป๋อง อะไรที่เอามาใช้แบบใหม่ได้ก็จะทำ

ทำไปได้สักพักก็พากลุ่มไปดูงานที่ด่านขุนทดที่เคยได้รางวัลกำจัดขยะระดับประเทศโดยใช้ทุนส่วนตัว พอกลับมาก็ปรากฏว่ากลุ่มแกนนำเกิดแนวคิดเรื่องของการช่วยลดภาวะโลกร้อน การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และการใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก ก็เลยขยายความคิดนี้ออกไปให้กับเด็กนักเรียนเพื่อเอาไปใช้ในชุมชน โรงเรียนเองก็มีกิจกรรม ขยะแลกไข่ ใครมีขยะก็เอามาแลกไข่ได้ที่โรงเรียนหรือมาดูว่าจะเอาขยะประเภทไหนไปทำอะไรได้ ผลตอบรับกลับมาก็ใช้ได้ แต่ยังไม่ดีเท่าที่หวัง ตอนนี้ธนาคารขยะเริ่มมีเงินทุนแล้ว ประมาณ 1,000 บาท จากไม่มีเลย เรียกว่าเงินกองทุนขยะ เวลาขายขยะได้ก็จะแบ่งเงินเข้ากองทุน หักเป็นเงินทุนซื้อขยะ และที่เหลือเป็นเงินออม ในส่วนที่เหลือหรือที่เรียกว่ากำไรแบ่งเป็นเงินตอบแทนยังไม่ได้ แต่ตอบแทนเป็นขนม อาหาร เครื่องดื่มเมื่อมาทำงาน ตอนนี้ในโรงเรียนเด็กบางกลุ่มเอาขยะมาแปรรูป ประดิษฐ์เป็นเครื่องใช้และเครื่องแต่งกาย สำหรับครูคิดว่าสนใจเกือบทุกคน และขยายไปสู่ผู้ประกอบการอาหารในโรงเรียนเกือบ 100% แล้ว นับจากจุดเริ่มก็คิดว่าจัดการความรู้เรื่องขยะไปได้พอสมควร

"พอได้ใช้ KM แล้ว ก็ไม่รู้สึกว่ามันแปลก เพราะเป็นวิธีการหนึ่งของการทำงาน แต่หากไม่เอาไปใช้เป็นวิธีการทำงาน แยกส่วนมาทำ KM จะกลายเป็นภาระทันที"

"ที่ว่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น มันจริง มันทำให้พบผู้รู้หลายคน คุยกันหลายคนก็ได้ความรู้ชัดเจน สามารถใช้กับงานได้ทุกงาน"

"คุยกันตรงไหนก็ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกสถานะ ทุกงาน"

3. การจัดการความรู้ของผู้เรียน

กลุ่มนักเรียนที่เข้ามาร่วมพูดคุยเป็นนักเรียนที่กำลังเรียนในช่วงชั้นที่ 2 และ 3 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 3) ที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนคือ นักเรียนทุกคนมีความสนใจและความถนัดที่หลากหลาย เช่น ด.ช. สหรัฐ ชอบวิชาศิลปะและต้องการมีอาชีพที่เกี่ยวกับศิลปะเมื่อโตขึ้น ด.ญ. พรรณิภา ชอบวิชางานบ้าน โตขึ้นอยากเป็นหมอ ส่วนเด็กหญิงวิริยาภรณ์ สนใจเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ เนื่องจากต้องการรู้เรื่องราวในสมัยก่อน และคิดว่าเราสามารถนำความรู้เก่ามาประยุกต์ใช้ ในอนาคตอยากเป็นตำรวจหญิง แต่ทุกคนมีความสนใจและเห็นคุณค่าของการใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากการเรียนในวิชาที่ตนเองชอบได้ใช้ประโยชน์คอมพิวเตอร์มาก เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ในวิชาคณิตศาสตร์ การบวกเลขโดยใช้สูตร (Excel) การใช้โปรแกรมศิลปะเพื่อทำให้งานวาดรูปของตนเองดีขึ้น

สิ่งที่ทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ชอบคอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้น คือการที่คุณครูคอมพิวเตอร์ (คุณครูจุฑารัตน์) ได้นำแนวคิดส่วนหนึ่งจากการได้เข้าร่วมอบรมการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ร่วมกันหลายๆ ฝ่ายและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือ ในการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 นักเรียนจะทำชิ้นงานโดยใช้โปรแกรม Flip Album เพื่อทำหนังสือ โดยที่จะเลือกทำในสิ่งที่เป็นความสนใจและความต้องการของนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 จึงต้องมีการพูดคุยกันระหว่างผู้ผลิตหนังสือและผู้ต้องการหนังสือ หลังจากนั้นแล้วจึงต้องค้นหาสิ่งที่จะนำมาใช้เป็นเนื้อหาจากอินเทอร์เน็ต เข้าศึกษาตามเว็บไซต์ต่างๆ นำมาปรับภาษาให้เหมาะสมกับผู้อ่าน เข้าใจง่าย มีการออกเป็นหน้าปกด้วยโปรแกรม Photo Shop เมื่อตั้งคำถามนักเรียนที่เป็นผู้อ่านได้คำตอบว่า

"หนูชอบอ่านนิทานอีสป เรื่องเด็กเลี้ยงแกะ ชอบคติสอนใจ อย่าเป็นคนโกหก"

"ผมชอบอ่าน เณรน้อยเจ้าปัญญา สนุก เปิดคอมพิวเตอร์อ่านได้ง่าย"

เมื่อตั้งคำถามเกี่ยวกับความรู้สึกในฐานะผู้ทำหนังสือให้น้องอ่าน คำตอบคือ

"ดีใจที่ทำหนังสือได้ค่ะ ดีใจและภูมิใจมากเมื่อมีคนสนใจเข้ามาอ่านหนังสือที่หนูทำ"

สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์เห็นได้ชัดเจนประการหนึ่งคือ การจัดการเรียนการสอนที่ให้รุ่นพี่ไปถามความต้องการของรุ่นน้อง และรุ่นน้องได้เห็นหนังสือสนุกๆ ที่เกิดจากความต้องการของตนได้ สร้างทัศนคติให้แก่นักเรียนในด้านการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักเรียน และมีความคิดที่จะรับฟังคนอื่นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ โดยนักเรียนที่มาให้สัมภาษณ์กล่าวในตอนหนึ่งว่า

"ผมมีเพื่อนอยู่คนหนึ่ง ผมทำอะไรไม่ได้เขาก็จะบอก ผมบอกเขาวิชาคอมพ์ เขาบอกผมวิชาคณิต..... เมื่อผมโตขึ้นผมจะทำสินค้าขาย ถ้าขายไม่ดี ผมจะไปถามความคิดเห็นของลูกค้าว่าเขาอยากได้อย่างไร"

คำถามสุดท้ายของทีมส่วนกลาง คือ มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เห็นได้ชัดว่ามาจากการใช้ KM เป็นเครื่องมือการทำงานโรงเรียนเกือบ 4 ปี

"ผอ. เปลี่ยนไป ท่านเป็นคนใจดี แต่ไม่ค่อยพูด เมื่อก่อนเวลาประชุม ตอนจบการประชุมท่านจะพูดอะไรกับพวกเรานิดหน่อยที่นอกเหนือไปจากเรื่องที่ประชุม แต่ตอนนี้ท่านคุยกับเรามากขึ้น มีอะไรก็เอามาบอก บอกหลายแบบ เดินคุยบ้าง ลงบล็อกบ้าง หากเป็นเรื่องสำคัญก็จะทำเอกสารแจก เราอยากบอกอะไรท่านกลับ ท่านก็รับฟัง เป็นอย่างนี้สม่ำเสมอแล้ว"

"ทำงานที่สนใจกับกลุ่มที่สนใจเรื่องเดียวกัน เลยสนุก"

"ไปศึกษาเรื่อง KM ต่อเพราะอยากรู้ เกิดการปรับความคิด แทนที่จะยึดความคิด ความรู้ของตน ตอนนี้เปิดใจรับของคนอื่น แปลกแค่ไหนก็มองหาประโยชน์"

"ครูใกล้ชิดกันมากขึ้นเพราะได้คุยกันบ่อย"

"เจอกัลยาณมิตร มิตรที่ไม่หวงความรู้ พร้อมให้และพร้อมรับ ปัญหาในการทำงานน้อยลง พอได้คุยกันก็เหมือนกับแก้ปัญหาไปในตัว"

"วิธีการทำงานไม่หยุดนิ่ง แต่หมุนต่อไปเรื่อยๆ ด้วยความคิดความรู้ของหลายคนมาประสานกัน"

จากกรณีความสำเร็จที่นำมาเป็นตัวอย่าง จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างดีต้องมีภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และจัดสรรเวลาให้ การเลือกแกนนำที่ไปรับการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นเป็นก้าวแรกของความสำเร็จ ด้วยการไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม นำมาเผยแพร่ให้แก่เพื่อนในองค์กรได้รับรู้ กิจกรรมที่เลือกมาทำเป็นจุดแข็ง หรือความสนใจของบุคลากร โดยมีเป้าหมายไปที่การพัฒนานักเรียน ดังที่ผลของการประชุมกลุ่มองค์กรในการวิจัยและทุกคนเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า

ผู้นำมา เวลามี เวทีเกิด กำเนิด KM

ตอนที่ 9 ประมวลศัพท์และแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม

ในการอ่านตำราเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะมีคำศัพท์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ใช้อยู่หลากหลาย ทั้งความหมายเดียวกันและความหมายที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแปลคำศัพท์ภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยที่แต่ละองค์กรหรือบุคคลจะเลือกคำที่ไม่เหมือนกัน ในตอนที่ 9 จึงนำคำศัพท์มาแปลและอธิบายความหมายสั้นๆ เพื่อให้ผู้อ่านคู่มือนี้เข้าใจได้เร็วขึ้น

1. คำศัพท์

การยกระดับ การปรับระดับ (Alignment) การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้มีระดับใกล้เคียงกัน หรืออยู่ในระดับที่ทำงานได้ตามจุดมุ่งหมาย สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น

การเอื้ออำนาจ (Empowerment) การทำให้บุคลากรมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง อาจจะทำตามความหมายตรงของคำ คือการมอบหมายอย่างเป็นทางการ การแต่งตั้ง หรืออาจจะทำให้รู้สึกว่ามีอำนาจโดยการได้รับอิสระในการทำงาน

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ในบางตำราเรียกว่า "การได้ความรู้" โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม การสำรวจ การสังเกต การสร้างสถานการณ์จำลอง ถ้าเป็นการแสวงหาความรู้ระหว่างบุคคลต่างกลุ่มเรียกว่าการถ่ายโอนความรู้

ขุมความรู้ (Knowledge Asset) แหล่งจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นต่อการใช้งาน ที่จัดระบบให้ง่ายต่อการรวบรวม จัดเก็บ และนำกลับมาใช้

การตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audit) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ขององค์กรซึ่งมีนักวิชาการบางท่านแนะนำว่าเป็นการทำงาน 5 ขั้นตอน คือค้นหาว่ามีสารสนเทศ/ความรู้อะไรอยู่บ้างแล้ว และอยู่ในสภาพใด ใครเป็นเจ้าของหรือรับผิดชอบอยู่บ้าง จะนำมาใช้หรือจัดหามาได้อย่างไร ใช้งบประมาณสักเท่าใด นำมาเพิ่มคุณค่าได้อย่างไร จะใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุดอย่างไร

การจับความรู้ (Knowledge Capture) บางตำราเรียกการดักจับความรู้ คือการมีความรู้ว่าผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการอยู่ที่ไหน (เช่น ค้นหาจากประวัติ ซักถามคนในวงการ)

แล้วไปสังเกตการปฏิบัติ หรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ ใช้กับการดึงความรู้ฝังลึก จะสังเกตได้ว่ามีการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่าการประมวลความรู้

การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การทำให้เกิดความรู้ใหม่ การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว มีความหมายเหมือนกับคำภาษาอังกฤษว่า Knowledge Generation การรู้ความรู้ใหม่หมายความรวมถึงการรู้ว่าแหล่งความรู้นั้นอยู่ที่ใด

การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การประมวลความรู้ ปรับปรุงเอกสารความรู้ให้เป็นมาตรฐาน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์ เน้นการค้าความรู้ชัดแจ้ง ตัวอย่างของการประมวลความรู้ เช่น การทำบทคัดย่อ การย่อแบบสรุปความ

การระบุความรู้ (Knowledge Identification) ก.พ.ร. ใช้การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรต้องการความรู้อะไรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) หมายถึงการถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดยการให้การฝึกอบรม การเป็นที่ปรึกษา (Mentor) ฯลฯ

ผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) บุคคลที่มีหน้าที่ค้นหาทรัพย์สินทางปัญญา สร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร สร้างระบบการค้นคืนสารสนเทศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ พร้อมทั้งทำให้เกิดการเอื้ออำนาจให้กับบุคลากรทุกระดับ สำหรับในบริบทโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้จัดการความรู้จะต้องใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของโรงเรียนเพื่อเป็นฐานการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาโรงเรียน

แหล่งบันทึกความรู้ (Knowledge Repositories) เป็นที่เก็บความรู้จากภายนอก ความรู้ชัดแจ้ง ข้อมูล ผลหรือรายงานการสำรวจ หรืออาจจะเป็นความรู้ภายในที่ผ่านการจัดระบบแล้ว เช่น รายงาน เทคนิค วิธีการ หรือความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ เช่น บันทึกการพูดคุยเรื่องวิธีการทำงาน การถอดบทเรียน

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มีหลายตำราที่เสนอขั้นตอนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน จำนวนขั้นตอนน้อยที่สุด คือ การสร้าง จัดระบบและกระจายความรู้(Generation, Organization and Distribution) บางตำรามี ๕ ขั้น คือ การสร้าง การจับ จัดระบบ กระจาย และการใช้ความรู้

การทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ที่บอกว่าความรู้อยู่ที่ใคร มีการถ่ายโอนระหว่างใครกับใคร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก ทำได้โดย การทำงานเป็นทีม การสนทนา การสังเกต การปฏิบัติ และการเล่าเรื่อง หรือบันทึกไว้ในรูปเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยี

การถ่ายโอนความรู้ /การถ่ายโยงความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คำว่า transfer จะให้ความสำคัญกับวิธีการเคลื่อนย้ายความรู้ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรปรากฏมากที่สุดโดยการประชุมปรึกษาหารือของทีม การประชุมของแผนก/ฝ่าย เอกสารคู่มือ การสนทนาระหว่างกรรมการที่แต่งตั้งเพื่อทำงานเฉพาะกิจ ระบบเครือข่ายภายในและวีดิทัศน์

การคิดแบบทบทวน การคิดอย่างลึกซึ้ง (Reflection) เป็นการคิดอย่างจริงจัง รอบคอบ เพื่อตัดสิน หรือตัดสินใจ

การคิดย้อนหลัง (Retrospect) มีลักษณะการคิดที่ใกล้เคียงกับกระบวนการคิดในกิจกรรมการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR) ในบางตำราจะใช้แทนกัน เป็นสิ่งเดียวกัน แต่บางตำราแยกว่า การคิดย้อนหลังจะละเอียด ลึกซึ้งกว่า เช่น จะมีคำถามว่า ขั้นตอนต่อไป ท่านคิดจะทำอะไร มีบทเรียนส่วนตัวหรือไม่ ตัวท่านมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น

2. แหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม

2.1 หนังสือและเอกสาร

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547). **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพฯ: ใยไหม.

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549). **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO**. กรุงเทพฯ: ใยไหม.

วิจารณ์ พานิช (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ (2548). **Knowledge Management การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ก พลพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549). **แนวปฏิบัติการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2550). **รายงานการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำนักจัดการความรู้**.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547). **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอกซ์เพรส.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549). **นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ 2549**. กรุงเทพฯ: บีมแอดเวอร์ไทซิ่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551). **รายงานการวิจัยวิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เพลิน สตูดิโอ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552). **เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาจากมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ**. กรุงเทพฯ: แคนนา กราฟฟิก.

Coleman, L. (2008). **The Role of School Administrator as Knowledge Manager**: **A Process for School Improvement**. Ed.D. Dissertation. Northern Illinois University. Illinois, US.Collison, C. and Parcell, G. (2004). **Learning to Fly**. UK: Capstone.

Collison, C. and Pareell, G. (2004). Learning to Fly. UK: Capstone.

DeTienne, K.; Dyer, G.; Hoopes, C.; and Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership and CKOs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol. 10, No. 4, pp. 26-43.

Dixon, N. (2000). **Common Knowledge**, **How Companies Thrive by Sharing What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.

Frappaolo, C. (2006). **Knowledge Management**. New Jersey: John Wiley and Sons.

Hartman, N. (2007). **Organizational Congruence**, **Knowledge Management**, **and Behavioral Alignment in Primary and Secondary Schools**. Ph.D. Dissertation. Capella University, Canada.

Marquardt, M. (2002). **Building the Learning Organization**. California: Davies-Black.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Journal of Organization Science**. Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

Ramalingam, B. (2006). **Tools for Knowledge and Learning**: **A Guide for Developmet and Humanitarian Organizations**. London: Overseas Development Institute.

Reige, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 9, No. 3, pp. 18-35.

Sallis, E. and Jones, G. (2002). **Knowledge Management in Education**. London: Kogan Page.

Schilligo, J. (2007). **Predictors of Effective Knowledge Management**. Ph.D. Dissertation. Florida Institute of Technology. Florida, US.

Smeltzer, J. (2003). **A Behavior Systems Analysis Approach to Designing a High Impact Knowledge Management System**. Ph.D. Dissertation. Western Michigan University, US

Wenger, E.; McDermott, R. and Snyder, W. (2002). **Cultivating Community of Practice**: **A Guide to Managing Knowledge**. US: Harvard Business Press.

Wiig, K. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 1, No. 1. pp. 6-14.

Yu, C. (2008). **Allowing for Change**: **Chaos Theory**. **Learning Organizations and the Role of the Educator**. Ed.D. Dissertation. Rutgers University, New Jersey. US

2.2 เว็บไซต์

www.opdc.or.th	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
www.kmi.or.th	สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม
www.onec.or.th	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
www.train.army.mil	คู่มือการจัดการความรู้ของกองทัพบกอเมริกัน
www.iskme.org	The Institute of the Study of Knowledge Management in Education. California

2.3 บล็อกไซต์

www.gotoknow.org/blog/vicharn

www.gotoknow.org/planet/edkm

www.gotoknoow.org/planet/erkm

วีดิทัศน์

การจัดการความรู้โรงพยาบาลบ้านตาก จัดทำโดยสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม

การจัดการความรู้ในการศึกษา จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

รวมรายการโทรทัศน์ “คิดได้ไง” จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายสุวัฒน์ เงินฉ่ำ	กรรมการสภาการศึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ	กรรมการสภาการศึกษา
รองศาสตราจารย์ธงทอง จันทรางศุ	เลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นางสุรางค์ โพธิ์พฤกษาวงศ์	ที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผลการศึกษา
ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อร่าม	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

นักวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.กุญชรี ค้าขาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยนักวิจัย

นางสาวอุษา ชูชาติ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
นางกัลยานี ปฏิมาพรเทพ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
นางสาวณัฐจรีย์ กาญจนรจิต	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

บรรณาธิการ

นางสาวอุษา ชูชาติ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
นางสาวบรรณากรณ์ อมรพรสิน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

ผู้จัดทำ

นางสาวอุษา ชูชาติ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
นางกัลยานี ปฏิมาพรเทพ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
นายอุคเรนทร์ สุขนวล	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
นางสาวบรรณากรณ์ อมรพรสิน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
นางสาวณัฐจรีย์ กาญจนรจิต	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษา
สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
99/20 ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 02 6687123 ต่อ 2310, 2314, 2316
โทรสาร 02 243 7915 www.onec.go.th