

ชุมทรัพย์ทางปัญญาพาสู่โลกกว้างโดยการจัดการความรู้

Intellectual Asset toward World Wide by Knowledge management

สาริสา เจนเข้¹ วิวัฒน์ ตู้งานงค์² สุนทร โคตรบรรเทา³

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สร้างความรู้ในงานที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรู้และใช้ความรู้ที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วนำความรู้มาสังเคราะห์ จำแนก จัดระบบ สร้างองค์ความรู้ใหม่ แล้วนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เผยแพร่ ต่อยอดให้หน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนได้แสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน ให้ผู้อื่นได้พัฒนางาน พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนารฐานความรู้ให้กว้างไกล โดยสรุปแนวทางการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนดังนี้ 1) คุณอำนวย คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) คุณประสาน คือ ผู้ที่คอยประสาน ดำเนินการให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความรู้ในตนเองออกมา 3) คุณกิจ เป็นขั้นที่สมาชิกทุกคนได้แสดงหรือเล่าความรู้ที่มีอยู่ในตัวของทุกคน ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนเรียกว่า เปิดชุมทรัพย์ทางปัญญา คือ บุคคลที่เป็นเจ้าของเรื่องเล่าแต่ละคน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่ ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน มารวมตัวกันแบ่งปันความรู้ 4) คุณลิขิต ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกรายละเอียดเรื่องเล่า ของทุกคนในข้อ 3) จากการแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทุกคนในกลุ่ม 5) คุณแก่นคือ องค์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติหรือเรียกว่าชุมทรัพย์ทางปัญญา ซึ่งเป็นความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคนทำงานประสบความสำเร็จเมื่อได้ชมความรู้ครบตามจำนวนบุคคลในกลุ่ม แล้วดำเนินการสร้างคุณแก่น สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้นำไปใช้ประโยชน์และเผยแพร่

คำสำคัญ: ชุมทรัพย์ทางปัญญา, การจัดการความรู้

Abstract

Knowledge management is a collaborative process of workers in the work unit, creating knowledge in tasks that result in better results, not considered as separate activities from routine tasks, as learning from practice to create knowledge and use existing knowledge of each person systematically. Exchanging knowledge and applying knowledge to synthesize, classify, organize systems, create new knowledge, then apply knowledge to use, disseminate, extend to other agencies, allowing knowledge that exists in people to be expressed It is a clear knowledge to let others develop their work, develop themselves, develop people, develop a knowledge base far-reaching. Summary

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนครราชสีมา อีเมล seesarisa@yahoo.com

² อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนครราชสีมา อีเมล

dr.wiwat47426@gmail.com

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนครราชสีมา

of knowledge management methods that are available in person as follows: 1) Khun Amnuay (Knowledge Facilitator, KF) is the person who is responsible for promoting the exchange of knowledge. 2) Khun Prasarn (Network Manager) is the person who coordinates the process for all members to show their knowledge. 3) Khun Kit (Knowledge Practitioner, KP) is a process in which all members can view or share existing knowledge is the knowledge that expressly called open treasure intellectual is a person who owns each story, who responsible duties in various departments or agencies came together to share their knowledge. 4) Khun likhit (Note Taker) is the person who recorded the details of every story in item 3) from knowledge sharing, exchange of knowledge among everyone in the group. 5) Khun Kaen (knowledge) is the knowledge from the method of practice or called the intellectual treasure which in the knowledge that exists in each person who works successfully. When the knowledge is complete, according to the number of people in the group, then proceed to create you core, synthesized as knowledge, to be utilized and published

Keywords: intellectual treasure, knowledge management

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

แนวคิดการจัดการความรู้มีการนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐในประเทศไทยอย่างจริงจังเมื่อ พ.ศ. 2547 อันเป็นผลมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้จึงได้มีการกำหนดประเด็นการประเมินผล การจัดการความรู้ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินในมิติด้านการพัฒนาองค์กร และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ก็ได้มีการกำหนดให้ตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน

นอกจากแนวคิดการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปรากฏในกฎหมายว่าด้วยการ บริหารภาครัฐ ทำให้หน่วยงานภาครัฐเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้ก้าวไปสู่องค์กรและบุคคล แห่งการเรียนรู้มากขึ้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของ ชาติ พ.ศ. 2548 ไว้ 3 มาตรฐาน หนึ่งในสามมาตรฐานหลักซึ่งได้แก่ มาตรฐานที่ 3 เป็นเรื่องที่ว่าด้วยแนวการสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ สาระของมาตรฐานดังกล่าวครอบคลุมเรื่องหลัก ๆ 3 ประการเพื่อสร้างวิธีการ เรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง ได้แก่ 1) การบริการวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ 2) การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และกลไกการ เรียนรู้และ 3) การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม สถานศึกษาทุกระบบและทุกระดับและ องค์กรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จึงเริ่มให้ความสำคัญและนำหลักการตามมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามแนวทาง รูปแบบ หรือวิธีการจัดการความรู้ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มี ความหลากหลาย ไม่ได้มีการกำหนดไว้แน่นอนตายตัวหรือชี้ชัดว่าแนวทางใดเหมาะสมที่สุด

ความหมายของการจัดการความรู้

เจษฎา นกน้อย และคนอื่นๆ (2552) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจาย และไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการเพราะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง และอาศัยกิจกรรมหลายกิจกรรมแตกต่างกัน มาผสมผสานเข้าด้วยกันด้วยเครื่องมือ และเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น

ประเวศ วะสี (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันให้ง่ายต่อการใช้สอย และมีประโยชน์เพิ่มขึ้นมีการต่อยอดให้คงทนและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหา และใช้ประโยชน์กระบวนการจัดการความรู้หลักๆ ได้แก่

1. การจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ และเสาะแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ มาประมวลและกลั่นกรอง เพื่อเป็นความรู้ของหน่วยงานซึ่งพร้อมที่จะขยายความรู้ และยกระดับความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน
2. การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ การเข้าไปนำความรู้มาใช้ โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
3. การแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจายถ่ายโอนความรู้ ซึ่งทำได้หลายวิธีการ เช่น กิจกรรมกลุ่ม การจัดประชุมสัมมนา การสอนงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-Learning เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์และจำแนกแยกแยะสารสนเทศจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคคล และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสาร บันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวบุคคลและฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้แจ้งชัดที่ปรากฏในเอกสาร บันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร นำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ครบถ้วน ง่ายต่อการค้นหาใช้สอย มีประโยชน์ มีการต่อยอดและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

วิจารณ์ พานิช (2547) อธิบายแนวคิดของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นต้นว่า เป็นตัวเดินเรื่อง ไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา การเรียนรู้แบบ KM ก็เป็นทฤษฎีแต่ว่า เน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของคน ๆ เดียวเป็น เรื่องของคนหลายคน ที่ทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นเวลาปฏิบัติแต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน จะเห็นว่าการ จัดการความรู้เราจะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติ แล้วก็เน้นที่ตัวความรู้ที่เป็นความรู้ใน หรือที่เรียกว่า (Tacit Knowledge) ทั้งนี้ความรู้จากเอกสาร ตำราหรือที่เรียกว่า (Explicit Knowledge) นั้นก็สำคัญ เพียงแต่ว่าเรามักจะ ละเลยความรู้ที่อยู่ในคน

ศุภามนต์ ศุภกานต์ (2547) อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าทาง ทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับ KM คือความรู้ ที่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งมาจาก ประสบการณ์การทำงาน มาจากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งปฏิบัติงานในเรื่อง เดียวกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มี การนำ ความรู้ที่ได้มาใช้วิธีการที่เรียกว่า สังเคราะห์ และจำแนก (Synthesis) หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการ จัดเก็บอย่างเป็นระบบนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีการเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการต่อยอดสร้างประโยชน์และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ อย่างได้ผลหรือไม่ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มีมองคนในองค์กรเป็นทรัพย์สินอันมีค่า เนื่องจากกระแส ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรมี ประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องสามารถทำงานได้รอบด้านและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การจัดการความรู้ก็เป็น แนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ต่อไป (สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550)

ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรจัดการความรู้ไว้ว่า เราจะต้องปรับเปลี่ยน องค์กรอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat) ไม่สลับซับซ้อน ไม่มีลำดับชั้นมากมาย เป็นองค์กรที่มี ความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นการบริหารงานโดยผ่านกระบวนการ (Process) อาศัยการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม ที่ จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจาก

ผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หรือการปรับตัวขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource person) หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเภทขององค์ความรู้

องค์ความรู้ สามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

1. รู้ว่าคืออะไรหรือรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ (Knowof/Knowabout) เป็นความรู้ระดับปฏิบัติเช่นความรู้ที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันของบุคคลนั้น ๆ สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ได้ง่ายและสามารถเข้าถึงนำมาใช้ได้ง่าย
2. รู้ว่าทำอะไร (Knowhow) เป็นความรู้ที่สะสมประสบการณ์ เป็นความรู้ที่ลึกซึ้งในบางเรื่องจนเข้าใจว่าจะทำเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างไร หรือทราบดีว่าเรื่องนั้น ๆ จะนำออกมาใช้เพื่อต้องการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร จัดเป็นหมวดหมู่ได้มากขึ้น
3. รู้ว่าทำไม (Knowwhy) เป็นความรู้ที่ทุกคนต้องทราบทิศทางขององค์กร รู้เหตุผล กลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการกิจที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งให้พนักงานสามารถเข้าใจวิธีที่จะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด
4. รู้ใคร (Knowwho) รู้ว่าความรู้ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคลการหาความรู้ต้องได้มาจากบุคคลที่ได้เปิดเผยความรู้ออกมาอย่างชัดเจน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์ความรู้

ดังนั้น ถ้าบุคลากรในองค์กรเข้าใจประเภทของความรู้ที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจวิธีการพัฒนา นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องค่อย ๆ สร้างให้เกิดพฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานประจำแบบเดิม ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผลดีกว่า

หลักการจัดการความรู้

หลักการจัดการความรู้ คือ วิธีการหนึ่งหรือทักษะที่จะไปดูดซับความรู้จากที่อื่นเอามาใช้ โดยการเอาประสบการณ์มาต่อยอดความรู้ ยกระดับความรู้ของตนขึ้นเอง ซึ่งในแต่ละบริบทแต่ละหน่วยงาน แต่ละพื้นที่ย่อมมีวิธีการแตกต่างกันออกไป ไม่มีรูปแบบตายตัว ประพนธ์ ผาสุกยิต (2548) กล่าวถึง หลักการจัดการความรู้มี 4 ประการ คือ

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันมีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน ซึ่งมีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

2.1 การตอบสนองความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

2.2 นวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้

2.3 ชีตความสามารถของข้าราชการและขององค์กร

2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายความว่า “ต้องคิดนอกกรอบ หรือแบบหลุดโลก” จึงต้องดึงกลับสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงเล็กน้อยก่อน ถ้าได้ผลไม่ดีก็ไม่เสียหาย สามารถยกเลิกได้ แต่ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ได้ Best Practice ใหม่เกิดขึ้น

4. นำความรู้จากภายนอกเข้ามาอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยังเป็นข้อมูลดิบ ต้องเอามาดำเนินการปรับปรุงใช้ในบริบทของไทยที่เหมาะสม โดยการเติมความรู้เชิงบริบทเข้าไปด้วย

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการเป็นเครื่องมือที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่าของกิจการหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรโดยต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน มาจากทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมได้แล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้วิธีการนี้เรียกว่า การสังเคราะห์ และจำแนก หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ ต่อยอด สร้างองค์ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ได้แสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน ในรูปแบบของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางาน

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2. พัฒนาคน

3. พัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือ ภูมิปัญญาขององค์กร

วันทนา เมืองจันทร์ (2548) กล่าวถึงประโยชน์การจัดการความรู้ไว้ ดังนี้คือ

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้เพราะสามารถแสวงหาความรู้ แนวทางที่สำเร็จมาแล้วได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้
 2. การจัดการความรู้ช่วยให้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูกเพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ ความคิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีต ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากร ไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก
 3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 4. องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ อย่างรวดเร็ว
 5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝัง ในตัวคน ของผู้มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน
 6. งานบางเรื่องที่ผู้ปฏิบัติไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางทีเกิดผลเสียมากกว่าแต่ถ้าเรียนรู้ จากคนที่เก่งและประสบความสำเร็จในการทำงานมาก่อนจะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า
 7. การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การ วินิจฉัยในตนเอง มีการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ ตลอดชีวิตมีความคงทนในผลของการเรียนรู้ยอมรับฟังความคิดเห็นของคน อื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย
- กล่าวได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การนำความสำเร็จของคนอื่นมาต่อยอดพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและ สามารถนำความรู้มาใช้ได้รวดเร็ว สามารถนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีการจัดการ ความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรฉะนั้นนโยบาย และวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งคนในองค์กรทุกคนก็ต้องได้รับการ ถ่ายทอดความรู้ และทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการที่จะให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างระบบการจัดการความรู้(Knowledge management : KM)

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม สร้าง จัดระ ระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดย พัฒนาจากระบบข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา ปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Economy – KBE) งานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้มีประสิทธิภาพ เกิด มูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ต่าง ๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้ คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดระเบียบความรู้จากแต่ละบุคคล เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตน ให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งแบ่งประเภทของความรู้ได้ ดังนี้

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย มีลักษณะเป็นวัตถุจับ เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอด ความรู้เช่น นโยบายการทำงาน กระบวนการทำงาน กลยุทธ์และเป้าหมายความสามารถขององค์กร
2. ความรู้ฝังลึกหรือแบบแฝงเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มาจากการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ผ่านมา สามารถอธิบายเป็นคำพูดได้ มีพื้นฐานจากการกระทำ ประสบการณ์ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนตัวมีบริบทเฉพาะ เป็น ความเชื่อ ทักษะและอัตวิสัย (Subjective) ต้องการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้เป็นทางการยาก เช่น ความคิด สร้างสรรค์ วิจารณ์ญาณ วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ การสังเกต และการเรียนรู้จากองค์กร

ความรู้แบบฝังลึกหรือแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้ง จะมีการเปลี่ยนถ่ายไปตามกลไกต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ การผสมความรู้และการซึมซับความรู้ เป็นต้น ซึ่งความรู้แบ่งได้ 4 ระดับดังนี้

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know What) เป็นความรู้ข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ เป็นความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชุดแจ้งการเรียนมาแต่เวลาทำงานจะไม่มันใจมักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know How) เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้ความเป็นจริงที่ซับซ้อน สามารถนำเอาความรู้ที่ขัดแย้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ พบในที่คนทำงานหลาย ๆ ปี จนเกิดเป็นความรู้ที่ฝังลึกเป็นความรู้แบบถักทอมีประสบการณ์และทักษะมากขึ้น

3. ความรู้ที่อธิบายเหตุผล (Know Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน แล้วนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ซึ่งเป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดการถ่ายทอดความรู้เป็นความรู้ที่ฝังลึกสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ลึกทอหรือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมกับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเอง และเป็นผู้สามารถ สกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่นสร้างเป็นต้นแบบ หรือทฤษฎี หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ คน แหล่งเรียนรู้ ผู้นำความรู้ไปใช้ เทคโนโลยี เครื่องมือช่วยเก็บ ช่วยในการค้นหา แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้โดยง่ายกระบวนการสร้างองค์ความรู้เป็น การนำความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ จากผู้ใช้เพื่อปรับปรุงเชื่อมโยง ต่อยอด เปลี่ยนแปลงให้เกิดความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนา คน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดบรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้

การแลกเปลี่ยนความรู้

ความหมายและหลักการ และขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนความรู้ มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ เพราะการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ซึ่ง Garvin (1993) ได้กล่าวว่ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากองค์ความรู้ ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร และบุคคลในองค์กรก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไป ด้วย ซึ่ง Nonaka&Takeuchi (1995) ให้ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ค่อนข้างมาก เช่น การแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในองค์กร สู่ภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนของคนในองค์กร ซึ่งเมื่อมีการแบ่งปันความรู้หรือถ่ายโอน ความรู้ ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะสองทาง จะทำให้บุคคลหรือทีมสามารถพัฒนาความสามารถและ การสร้างองค์ความรู้ในองค์กรที่แปลงความรู้แฝงเร้นที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ที่อยู่กับคน การสร้างโดยการแปลง องค์ความรู้จากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit) เป็นความรู้ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit) และกลั้มาเป็น Tacit Knowledge จะทำให้องค์ความรู้ในองค์กรเติบโตมากขึ้น (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2548) นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ยัง ช่วยให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดการแบ่งปันและช่วยเหลือกันของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะในสังคมและ วัฒนธรรมที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันจะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และเกิดการร่วมมือกันทำใหั กระบวนการทำงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การแลกเปลี่ยนเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ของคนมาเล่าเรื่องหรือถ่ายทอดซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบถึงวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหามาได้สำเร็จของคนอื่นซึ่งอาจเป็นคนที่อยู่ภายในองค์กร

หรือคนที่อยู่ภายนอกองค์กร ที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะนำไปปรับประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของตน อันจะทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกัน มีความร่วมมือ และมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการดำเนินการคือ การศึกษาข้อมูลของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จากการบ่งชี้ความรู้ในปัจจุบันของแต่ละคน ขอความรู้โดยสัมภาษณ์หรือสอบถามเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีแล้ววิธีการปฏิบัติของตน และสรุปเป็นความรู้ใหม่ที่ได้รับ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การสร้างความรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการยกระดับความรู้และสร้างความรู้ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่องเป็นการสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, 2548) ลำดับขั้นของการสร้างความรู้ โดยการสกัดความรู้และยกระดับความรู้จากเรื่องเล่า คือ ชุมความรู้และแก่นความรู้ มาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ เป็นหลักการหรือความคิดรวบยอด (Concept) ที่ใช้ในการทำงาน การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการจัดการความรู้ เป็นเทคนิคของการใช้เรื่องเล่าเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางาน เล่าประสบการณ์ที่ทำงานประสบผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน

จุดประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าในการจัดการความรู้

จุดประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อจับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เรื่องเล่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกด้วยวิธีการที่เป็นกันเอง และมีความหมาย
2. เพื่อถ่ายทอดความรู้และสร้างนวัตกรรม นำเอาความรู้ฝังลึกที่ได้มาไปพิจารณาถกเถียงกัน ทำให้ความรู้ฝังลึกนั้นเป็นนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่
3. เพื่อพัฒนาคน สิ่งที่อยู่ในเรื่องเล่า นั้น เป็นทักษะในการทำงาน และการเล่าเรื่องเองก็เป็นทักษะชนิดหนึ่ง ผู้ที่เล่าเรื่องและผู้ฟังเรื่องเล่าจะได้พัฒนาทักษะในการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จของการใช้เรื่องเล่า

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (Care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกกับผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความจะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลังโดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาทางหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่น ๆ รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วง ๆ ด้วย

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า Deep Listening จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์การเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (Appreciative Inquiry : AI) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน ห้องประชุมที่มีความสงบ รับฟังเสียงการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็น

อิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตอกยู่ได้อ่านใจใด ๆ ความเป็นกัลยาณมิตร เอื้ออาทรต่อกันจะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่อง มีคุณภาพสูง กระจำชัดและลึก

ประโยชน์ของการเล่าเรื่อง

ประโยชน์ของการเล่าเรื่อง ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้คนเผยความรู้ฝังลึก ซึ่งปกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้นเรื่องเล่ายังเล่าด้วยความรู้สึกทำให้คนพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ
2. เรื่องเล่าบอกถึงบริบทที่ความรู้ที่เกิดขึ้นและบอกถึงองค์ความรู้ นอกจากนั้น ยังเพิ่มแนวโน้มของการถ่ายทอดความรู้ที่มีความหมาย เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่มีพลัง เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจ
3. เรื่องเล่าเป็นสิ่งที่จำได้ง่าย แม้เวลาจะผ่านไปเรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำ
4. เรื่องเล่าเป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต ซึ่งตัวแบบนี้จะเล่าว่ามีวิธีการในการทำงานให้สำเร็จอย่างไร ทำไมจึงใช้วิธีการนั้นจึงสำเร็จ แทนที่จะสั่งหรือกำหนดขั้นตอนให้ทำ ดังนั้น คนฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่า
5. เรื่องเล่า นำไปสู่การปิดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้วิธีการทำกับการได้นำลงไปทำจริง
6. การเล่าเรื่องทำให้บรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เพราะนอกจากเล่าด้วยภาษาธรรมดาที่ใช้กันในชีวิตประจำวันแล้ว ยังสามารถดึงเอาอารมณ์ตอบสนองความคิดและการกระทำออกมา นอกจากนั้น ยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้รู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน และรู้สึกสนุกไปกับเรื่อง

การวิเคราะห์ขุมความรู้ สังเคราะห์แก่นความรู้

ในการฟังเรื่องเล่าจะมีการบันทึกวิธีปฏิบัติหรือที่เรียกกันว่า **ขุมความรู้** ซึ่งเป็นเคล็ดความรู้เฉพาะตนในการทำงานตามให้ประสบความสำเร็จ ผู้จดบันทึกเรียกว่า คุณลิขิต เมื่อได้ขุมความรู้จำนวนหนึ่งแล้ว นำมาจัดเข้าพวกขุมความรู้ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะถูกจัดไว้ด้วยกัน และมีการตั้งชื่อใหม่ให้ครอบคลุมขุมความรู้ทั้งหมด จากนั้นแยกขุมความรู้กลุ่มเดียวกันแล้วตั้งชื่อขึ้นใหม่อีกครั้งให้ครอบคลุมกลุ่มขุมความรู้ เรียกว่า **แก่นความรู้** ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะหลักในการทำงานให้สำเร็จ ในแต่ละแก่นความรู้จะมีการจัดลำดับขุมความรู้ในแก่นนั้นตามความยากง่ายในการปฏิบัติที่ถูกพิจารณาโดยกลุ่ม

กระบวนการจัดการความรู้คือการนำเอาขุมความรู้ของบุคลากรในองค์กรมาวิเคราะห์สู่แก่นความรู้ โดยกระบวนการเรื่องเล่า เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานการฟังเรื่องเล่าที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกในกลุ่ม ผู้ฟังต้องฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) คือไม่ใช่แค่ฟังแล้วเข้าใจสาระ แต่เข้าใจผู้พูด เห็นตัวตนของผู้พูด ในลักษณะของการสื่อสารจากใจถึงใจ คือมีความสามารถในการฟังที่ลึกเข้าไปในระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อ เพื่อที่จะจับความรู้จากเรื่องเล่า (Knowledge Capture) ความรู้ที่ได้นี้เป็นความรู้ที่เกิดจากการสังสรรค์ประสบการณ์ในการปฏิบัตินี้เรียกว่า **ขุมความรู้** (Knowledge Assets)

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เป็นความรู้ปฏิบัติประเด็นเล็ก ๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้ในเชิงทักษะ คือเป็นวิธีการเคล็ดลับหรือวิธีปฏิบัติก็ได้เป็นความรู้เชิงวิสัยทัศน์ หรือความเชื่อที่นำไปสู่การปฏิบัติก็ได้ เป็นความรู้ในเชิงบรรยากาศ ที่ช่วยกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติก็ได้

ในหนึ่งเรื่องเล่าอาจมีวิถีปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จหลายประเด็น บางส่วนเป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) และบางส่วนเป็นความรู้สึกลึกซึ้ง (Tacit Knowledge) ยิ่งสกัดความรู้สึกลึกออกมาได้มากและลึก ยิ่งถือว่ามีความสามารถสูง ผู้สกัดขุมความรู้แต่ละคนจะสกัดขุมความรู้ออกมาจากร่องหรือเรื่องราวได้ไม่เหมือนกัน เรื่องเล่าหรือเรื่องราวเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์สามารถฝึกได้ เมื่อสกัดขุมความรู้ได้แล้วควรนำไปจัดหมวดหมู่ยกระดับความรู้เข้าใจ ให้เป็นแก่นความรู้เพื่อเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่ง่าย และเชื่อมโยงไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับองค์กร

ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการความรู้เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานเพื่อให้ทุกคนสามารถเติมเต็มความรู้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นภูมิปัญญาของเราเอง ประกอบด้วยขั้นตอน และบุคคลต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 คุณอำนวย คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้มีความรู้ กับผู้ต้องการเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ของบุคคลที่ประสบผลสำเร็จมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปแก้ปัญหการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียน หน่วยงาน หรือองค์กรกำหนด

ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณอำนวย

1. จุดประกายความคิด และสร้างความกระตือรือร้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้
2. เป็นวิทยากรการประชุม การจัดการความรู้ที่จะให้เกิดการแบ่งปันความรู้หรือให้ทุกคนเปิดขุมทรัพย์ความรู้ออกมาจากใจอย่างแท้จริง

3. สร้างบรรยากาศการประชุมอบรม ให้ทุกคนมีความมุ่งมั่น ชื่นชม ที่จะแบ่งปันความรู้
4. ทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
5. สามารถจับประเด็นสรุปบันทึกขุมความรู้จากการแบ่งปันความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ขั้นที่ 2 คุณประสาน คือผู้ที่คอยประสาน ดำเนินการแบ่งปันความรู้ที่จะให้ทุกคนเปิดขุมทรัพย์ทางความรู้ ออกมาภายในกลุ่ม ซึ่งมีการเลือกประธานและเลขากลุ่มโดยกำหนดการเล่าประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จของแต่ละคนที่เริ่มเล่า คนที่ 2 จดบันทึก คนที่ 2 เล่า คนที่ 3 จดบันทึก คนที่ 3 เล่า คนที่ 4 จดบันทึก จนครบทุกคนในกลุ่ม คุณประสานก็จะรวบรวมบันทึกของทุกคนให้เลขากลุ่มเป็นผู้ดำเนินการ ถ้ามีข้อสงสัยหรือปัญหาให้คุณประสานไปสอบถามจากผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณประสาน ประกอบด้วย

1. มีความสนใจใฝ่รู้ ใฝ่เรียน กระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น มีไหวพริบ คล่องตัว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
2. มีภาวะผู้นำ สรุป จับประเด็นการบันทึกขุมความรู้ จากการแบ่งปันความรู้ให้สมาชิกในกลุ่มฟังได้กล้าแสดงออก สามารถทำงานเป็นทีม ร่วมกับผู้อื่นได้ รวมทั้งมีความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม
3. สร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้จากการเล่าประสบการณ์ ให้ผู้เล่ามีความกระตือรือร้น จุดประกายความคิด กระตุ้นให้เล่าออกจากใจ และประสบการณ์จริง

ขั้นที่ 3 คุณกิจ คือบุคคลที่เป็นเจ้าของเรื่องเล่า เป็นผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของงาน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน มารวมตัวกันแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ที่ละคนจนครบ ดังรายละเอียดขั้นที่ 2 (คุณประสาน) โดยเล่าเกี่ยวกับ กระบวนการวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศประสบผลสำเร็จของตนเอง และความรู้ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานวิธีการแก้ไขปัญหา ขณะที่ทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ สรุปเป็นสาระหรือองค์ความรู้ของตนเอง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณกิจ ประกอบด้วย

1. มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง คือไม่ไข่ฟังแล้วเข้าใจสาระ แต่เข้าใจผู้พูด เห็นตัวตนของผู้พูดในลักษณะการสื่อสารจากใจถึงใจ คือมีความสามารถในการฟังที่ลึกซึ้ง เข้าไปในระดับจิตใจ คุณค่าและความเชื่อ
2. ทักษะในการบอกเล่าความคิด การพูดความรู้สึก ความเข้าใจ หรือการตีความของตนเองเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ทักษะการคิดในเชิงบวก ชื่นชมยินดี มองโลกในแง่ดี จะทำให้การค้นหาความสำเร็จทำได้ง่าย และค้นพบความสำเร็จที่อยู่ลึกใต้
4. ทักษะการนำความรู้หรือวิธีใหม่ ๆ ไปทดลอง เช่นการเอาวิธีการหรือแนวคิด หรือองค์ความรู้ที่ได้รับ ไปปรับพฤติกรรมการทำงานทักษะการสังเกต วัดหรือนับ เพื่อบันทึกผลการทดลอง รวมทั้งการเก็บข้อมูล
5. ทักษะในการจัดบันทึกข้อมูลความรู้และแก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 คุณลิขิต ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกกิจกรรมการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ต้องจัดบันทึก ได้แก่

1. เรื่องเล่า จากคุณกิจ (ขั้นที่ 3)
2. ชุมทรัพย์ความรู้ ของคุณกิจ เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายความรู้ที่เกิดขึ้นกับตัวคุณกิจ วิธีการแก้ไขปัญหาแต่ละขั้น หรือแต่ละกิจกรรมในงานประจำ ซึ่งเป็นแก่นความรู้ว่ามีอะไรบ้าง ทำอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ
3. การบันทึก ทุกคนต้องบันทึก ไม่ได้บันทึกของตนเอง แต่บันทึกของคนที่เราเล่า คือ ถ้าเราเล่า คนต่อไปบันทึกให้เรา แต่เราบันทึกของคนที่เราเล่าก่อนเรา คือ เมื่อเรามีหน้าที่เล่าก็เล่าอย่างเดียว
4. บันทึกอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณลิขิต

1. จับใจความประเด็นสำคัญ และบันทึกเป็นเรื่องเล่า การจับประเด็นเป็นชุมความรู้ โดยมีความสามารถจับใจความได้เร็ว รับผิดชอบประเด็นย่อ ๆ ไว้ แล้วจึงแต่งเติมให้สละสลวยเข้าใจง่ายภายหลัง
2. ความรู้ความเข้าใจของเรื่อง ที่จะจัดบันทึกจะช่วยให้การจัดบันทึกได้รวดเร็วตรงเวลา
3. สรุปความจากเรื่องที่เล่า

ขั้นที่ 5 คุณแก่น (ชุมทรัพย์ทางปัญญาหรือสร้างปัญญา)

การฟังเรื่องที่เล่าจะมีการบันทึกวิธีการปฏิบัติหรือเรียกว่า ชุมทรัพย์ความรู้ ซึ่งเป็นเคล็ดความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคน ที่ทำงานประสบความสำเร็จเมื่อได้ชุมความรู้ครบตามจำนวนบุคคลในกลุ่มแล้วดำเนินการสร้างคุณแก่น ดังนี้

1. ให้คุณประสาน ที่รวบรวมผลการจัดบันทึกวิธีปฏิบัติที่เรียกว่าชุมทรัพย์ความรู้ จากเรื่องที่เล่ามาคละคล้ารวมกัน แจกให้สมาชิกทุกคน จำนวนใกล้เคียงกัน แล้วทุกคนพิจารณาชุมความรู้ที่อยู่ในมือของตนเอง ถ้าเป็นชุมความรู้ที่มีลักษณะเหมือนกัน คล้ายกัน หรือประเภทเดียวกัน ให้วางไว้รวมกัน จากนั้นก็ร่วมกันพิจารณาตั้งชื่อชุมความรู้ใหม่ โดยชื่อนี้ต้องมีความหมายครอบคลุมชุมความรู้ทั้งหมดในกอง
2. การสังเคราะห์แก่นความรู้ที่ได้ จัดกลุ่มประเภทเดียวกันหรือลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน สังเคราะห์ความเหมือนกันจากเรื่องเล่าจัดเขียนเป็นระบบ สร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า สร้างแก่นความรู้หรือชุมทรัพย์ทางปัญญา แล้วนำเสนอที่ประชุม

บทสรุป

การสร้างความรู้ การนำความรู้ใหม่ที่ได้รับจากบุคคลอื่นจากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและประสบการณ์การทำงาน มาหลอมรวมเป็นองค์ความรู้ใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้จากตัวอย่างหรือวิธีปฏิบัติที่ดีหรือต่อยอดหรือยกระดับความรู้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ คือ การสรุปความรู้ที่มีอยู่เดิมของตนเองจากการศึกษาหรือประสบการณ์ที่มีอยู่โดยนำมาเขียนในลักษณะเทคนิควิธีการ หรือขั้นตอน เทียบเคียงความรู้ของตนกับภูมิปัญญาภายนอกที่ได้รับสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่ของตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียน การสอน รู้จักพัฒนาตนเองยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้และรู้จักวิธีการเรียนรู้และต่อยอดความรู้เพิ่มขึ้น มีขั้นตอนการสร้างความรู้ซึ่งสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) เมื่อหน่วยงานนำไปใช้ ต้องดัดแปลงสภาพด้วยจินตนาการ จะก่อให้เกิดแนวคิดเมื่อทำเองทดลองใช้ในหน่วยงาน ที่จะพัฒนางานจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ เมื่อเอาความรู้มาสร้างให้เกิดคุณค่าต่อสังคม ส่วนรวมทำให้ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เรียกว่าเกิดปัญญา หัวใจของการจัดการความรู้คือความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจซึ่งเป็นข้อความที่ยอมรับที่เป็นสากลทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐราชการ เน้นการถ่ายทอดความรู้มากกว่าเอกสารแล้วนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าเป็นรูปธรรมและสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม เป็นการพัฒนานคน พัฒนางานและพัฒนาพื้นฐานความรู้สู่โลกกว้าง

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547) “ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้” สร้างสรรค์
สื่อกลาง วันที่ 16 – 31 ตุลาคม 2547.
- เจษฎา นกน้อย และคนอื่นๆ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพลส.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2548). การจัดการความรู้...สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (1). นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารระดับสูง.
- ประพนธ์ ผาสุกยัต. (2548). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการ
จัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- ประเวศ วะสี. (2550). การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข.
กรุงเทพฯ : กรีน-ปัญญาญาณ.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). การจัดการความรู้ : สังกัปทางทฤษฎี. นครปฐม : เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- _____. (2547). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2548). การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารระดับสูง.
- ศุภามนต์ ศุภกานต์. (2547). การจัดการความรู้แบบที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร?. Knowledge Today.
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2550). การจัดการความรู้. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). แนวปฏิบัติการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.
กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้าพรินตึง จำกัด.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (ส.ค.ส.). (2548). รูปแบบการจัดการความรู้. ม.ป.ท.

Gavin, D.A. 1993. “Building a learning Organization”, Harvard Business Review, 71,4 : 78-91

Nonaka,I.& Takeuchi,H. 1995. The Knowledge – Creating Create the dynamic of innovation. New York:
oxford University Press.