

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน อาศัยหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารคุณภาพ

2.2 การจัดการความรู้

2.2.1 แนวคิดและความหมายของความรู้

2.2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.3 ขั้นตอนในการดำเนินการในการจัดการความรู้

2.2.4 กระบวนการของการจัดการความรู้

2.2.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.2.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.3 การจัดการความรู้ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารคุณภาพ

2.1.1 ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) มีความหมายดังนี้ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมาย คุณภาพ หมายถึง ลักษณะความดี ลักษณะประจำตัวบุคคล หรือสิ่งของ กล่าวคือเน้นระบบและการบริการคุณภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะประจำของสิ่งของ (สินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ) กับเน้นระบบ บริหารทรัพยากรบุคคล (เพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะความดีของคน ลักษณะประจำของคนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคล) ฌ็องซูว์น เชมรันท์ และคณะ (2545, หน้า 22) สรุปความความสอดคล้องความหมายของคุณภาพ ได้ 3 ด้าน คือ

- 1) การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด
- 2) การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- 3) มีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

เกษม พิพัฒน์ปัญญาคุณ (2541, หน้า 11) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวสินค้าเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานด้วย ต้องจัดสถานะของการทำงานให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความพึงพอใจ ทั้งไม่มีมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมและต้องทำได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2535, หน้า 14) คุณภาพ คือ คุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ใช้ ทำให้เกิดความพอใจอันเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

สุวรรณี แสงมหาชัย (2544, หน้า 7) กล่าวสรุป “คุณภาพ” หมายถึง ความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนที่มีต่อสินค้าหรือการให้บริการ

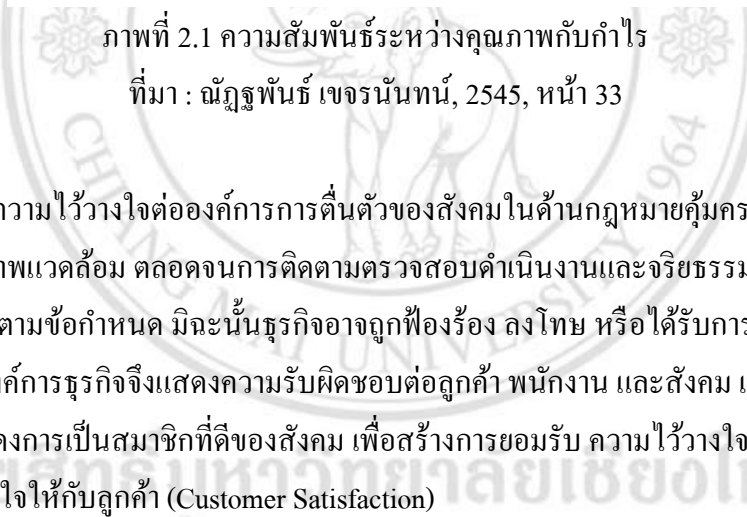
สรุป จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของคำว่า “คุณภาพ” หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้าและบริการที่องค์การต้องตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกโดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

2.1.2 ความสำคัญของคุณภาพ

ปัจจุบันเรื่องคุณภาพได้รับการกล่าวถึงกันมาก ที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพชีวิตมนุษย์ ชีวิตมนุษย์เราต้องอาศัยคุณภาพสินค้าและการดำรงชีวิต คุณภาพจึงมีความสำคัญต่อทั้งผู้ผลิต คนกลางและผู้บริโภค คุณภาพจึงความสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จและอนาคตของธุรกิจ โดยสามารถสรุปความสำคัญของคุณภาพ ดังนี้

1) ชื่อเสียงขององค์กร คุณภาพของสินค้าหรือบริการ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ องค์กรที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพจะมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากลูกค้าและสังคม การสร้างชื่อเสียงจะต้องใช้ระยะเวลา ความอดทน และความเพียรพยายามในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการจนเป็นที่ยอมรับหรือที่เรียกว่า “ค่าความนิยม” (Goodwill)

2) กำไรขององค์กร สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีจะมีส่วนสำคัญทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมในการเพิ่มยอดขายรายได้และกำไรให้แก่ธุรกิจ ซึ่งเราสามารถพิจารณาได้จากแบบจำลองในภาพ



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับกำไร
ที่มา : ญัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545, หน้า 33

3) ความไว้วางใจต่อองค์การการดำเนินงานของสังคมในด้านกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

4) ชื่อเสียงของประเทศ ประโยชน์ของการสร้างสินค้าหรือบริหารที่มีคุณภาพจะไม่จำกัด

สรุปความสำคัญของคุณภาพ

- 1) ชื่อเสียงขององค์กร
- 2) กำไรขององค์กร

3) ความไว้วางใจต่อองค์กร

4) ชื่อเสียงของประเทศ

2.1.3 การบริหารงานคุณภาพ

การบริหารงานคุณภาพ คือ การบริหารงานคุณภาพในองค์กร คือ กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วยนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการของพนักงานและของสังคม

เกษม พิพัฒน์ปัญญานุกูล (2541) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System) ข้อกำหนดระบบบริหารงานคุณภาพอยู่ในมาตรฐาน ISO 9001: 2000 โดยองค์กรต้องจัดระบบบริหารงานที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร ระบบบริหารงานหมายถึง โครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ระบบบริหารงานจะเกิดประสิทธิภาพและสร้างคุณภาพได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1) การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ เพราะนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร คือแนวทางหลักที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องยึดมั่นและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ มีกระบวนการดังนี้

1.1) การศึกษาและวิจัยตลาด เป็นการศึกษา 2 มิติ ได้แก่ มิติความต้องการของลูกค้าและมิติของคู่แข่งในตลาด

1.2) การศึกษาและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ เป็นการทบทวน ทดสอบและประเมินผลผลิตภัณฑ์ งานบริการที่ดำเนินการอยู่ หรือที่คิดค้นขึ้นใหม่ว่า ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันในตลาดได้

2) การกำหนดความคาดหวัง มาตรฐาน เป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรืองานบริการจากการศึกษา ความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อให้ฝ่ายผลิต และฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจนในการดำเนินงาน

3) การกำหนดกระบวนการผลิต การบริการ เมื่อมีความชัดเจนด้านมาตรฐานและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์และงานบริการเราก็สามารถกำหนด

3.1) กระบวนการผลิต การบริการ ตามกระบวนการบริหารงานคุณภาพ

3.2) สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการผลิต/การบริการ ด้วยมาตรฐานการตรวจสอบและเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากร ในการผลิตหรือการให้บริการอย่างเหมาะสม พอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน แผนงานหลัก แผนงานประจำปี

หรือแผนพัฒนาองค์กร เป็นต้น และมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
คุณภาพที่ตั้งไว้

5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของ
ลูกค้าโดยการตรวจสอบผลการปรับปรุง งานต่อไป ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า รวมถึง
สภาพการแข่งขันในตลาดไม่คงที่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานะของเศรษฐกิจและสังคม
ดังนั้น การศึกษาและวิจัยตลาดจึงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องด้วย

6) สร้างระบบหรือหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร
นอกเหนือจากหน่วยงานที่มีอยู่ เช่น ฝ่ายการจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฯลฯ จะต้อง
สร้างระบบหรือหน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

6.1) ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ
มีความ สัมพันธ์กัน เข้าใจตรงกัน และสร้างคุณภาพร่วมกันระบบการสื่อสารควรเป็นระบบสื่อสาร
แบบ 2 ทาง คือ ทำได้ทั้งส่งข้อมูลและรับข้อมูล

6.2) ระบบการประเมินคุณภาพและระบบการตรวจสอบคุณภาพที่มี
มาตรฐานมีความชัดเจน มีข้อบ่งชี้ที่ทุกหน่วยงานรับทราบร่วมและต้องมีแผนการตรวจสอบที่
แน่นอนด้วย

6.3) ระบบการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
สัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน

6.4) ระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพใน
การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้ผลิตและผู้จำหน่ายหรือลูกค้า

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารงานที่
ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหาร
จัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ของพนักงานและของสังคม

2.2 การจัดการความรู้

2.2.1 แนวคิดและความหมายของความรู้

1) แนวความคิดเกี่ยวกับความรู้

โลกยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ในปัจจุบัน (Knowledge – Based Economy) ความรู้เป็น
ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ให้โดดเด่น
อันเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรเพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพิ่มคุณค่าและพัฒนา
ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

2) ความหมายของความรู้

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “ความรู้” สรุปลike ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่ส่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ ความเข้าใจ ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือสารสนเทศที่ได้มาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

ส่วนบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 13) จำกัดความคำว่า “ความรู้” หมายถึง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือความรู้ภายในบุคคล เช่น ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ มโนทัศน์ ความเชื่อค่านิยมซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ วารสาร ตำรา รายงานวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์และ Yamazaki (อ้างในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ 2549, หน้า 8) ยังให้นิยาม ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับ ความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลาเพื่อให้ได้ ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการสำหรับการประเมินดังนั้นคำว่า ความรู้ (Knowledge) จึงเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของความหมายได้ยากหากเริ่มต้นในความหมายของข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ก็ให้ความหมายที่หลากหลาย สำหรับข้อมูลข้อเท็จจริง คือการดำเนินการความจริงต่างๆ ที่ทำให้เกิดข้อมูล ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากธรรมชาติ เกิดจากการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ มีการบันทึก รวบรวมเรื่องราวข่าวสาร หรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ ช่วยให้เกิดความคิดการตัดสินใจในรูปแบบที่สามารถวิเคราะห์ และประมวลได้ที่เราเรียกว่า “สารสนเทศ”

เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ 2542, หน้า 26 - 28) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะวิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนการของโครงการ วัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ของคนว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำใน สิ่งที่ย่อยยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญา ในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญ กับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3) การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิมไปแก้ไขปัญหาที่แปลก ใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสาน กับความสามารถในการแปลความหมายการสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4) การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และ การนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์ กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากัน ได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5) การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของ การเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันเพื่อสร้างรูปแบบหรือ โครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายใน ขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ดาเวนพอร์ท และ พรูเซค (Davenport and Prusak, 1998, หน้า 2) ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนด สภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้อยู่เพียงในรูปเอกสาร แต่อยู่ในประสบการณ์ การทำงานประจำ กระบวนการวิธีการปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น

ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 13) ให้ ความหมายว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบและการเชื่อมโยงกับ

ความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 13) ให้คำนิยามว่า ความรู้ เป็นสิ่งซับซ้อนไม่สามารถจัดระบบที่แน่นอนได้

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge อ้างใน โกศล ดิษฐ์ธรรม, 2546) ให้ความเห็นว่า ความรู้เป็นความสามารถในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ดริคเกอร์ (Drucker อ้างใน นวัตกรรม วิชาการ, 2547) อธิบายว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่ง ไปสู่การปฏิบัติหรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แมค คาร์ที (Mc Carty อ้างใน นวัตกรรม วิชาการ, 2547) ให้คำนิยามว่าความรู้ เป็นความคิดและการกระทำที่ได้รับการยอมรับโดยกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งของสังคม

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า ความรู้ เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม

โทมัส เอส คาเวนพอร์ธ และลอเรนซ์ พรูแซท (โทมัส เอส คาเวนพอร์ธ และลอเรนซ์ พรูแซท อ้างใน นฤมล พุกศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2547) ให้ความหมายของคำว่า “ความรู้” (Knowledge) คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคน ที่รู้ในแง่ขององค์กรนั้นความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสารหรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการสั่งสมอยู่ในการทำงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานขององค์กร

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (ฮิเดโอะ ยามาซากิ อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของ พีระมิด ประกอบด้วย ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และปัญญา โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” (Data) ว่าเป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลข หรือข้อมูลดิบ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ “สารสนเทศ” (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นของการตัดสินใจ โดยมีบริบทอันเกิดจากความเชื่อ หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ “ความรู้” (Knowledge) เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ใน

การสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา และ “ปัญญา” (Wisdom) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

รอน ชานซิส (รอน ชานซิส อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 19) ให้ ความหมายของ “ความรู้” ว่า ความรู้เป็นชุดของความเชื่อทั้งหลายที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้วยเหตุ ด้วยผลในรูปและองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายถึงการจัดการความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่เกิดขึ้นใน สรรพสิ่งทั้งหลาย ความรู้ช่วยในการสร้างความแตกต่างความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักของ บางสิ่ง ซึ่งหมายถึงข้อมูลหรือสารสนเทศในกรอบของงานที่ทำ และมีความรู้จากการกระทำจริงถึง การทำสิ่งทั้งหลายนั้นอย่างไร หรือสาเหตุที่เกิดขึ้นของสิ่งทั้งหลาย สารหลักของความรู้ คือ สิ่งหนึ่ง สิ่งใดที่เป็นรากเหง้าในการปฏิบัติทั้งหมดของผู้จัดการ ในที่สุดสามารถกล่าวได้ว่า “ความรู้” คือ สิ่ง ที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคนและหมายถึงความรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นเมื่อคนแต่ละคนแบ่งปันชุดความ เชื่อของความสัมพันธ์ของเหตุที่เกิดขึ้น ที่สามารถให้คนในองค์กรทำงานบางสิ่งบางอย่างด้วยกัน

1) ชนิดของความรู้

ความรู้จะแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1.1) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปใน หนังสือตำรา สื่อต่าง ๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก

1.2) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) แฝงอยู่ในรูป กระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

1.3) ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยง จนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างการทำงาน

2) ระดับของความรู้

ความรู้แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้ คือ

2.1) ความรู้เชิงทฤษฎี (Know - What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้ จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจมักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2.2) ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know - How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลก ของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มา ประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็น ทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

2.3) ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know - Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผล ระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึก ของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ใน บริบทของตนเองได้

2.4) ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care - Why) เป็นความรู้ในลักษณะของ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัดประมวล วิเคราะห์ ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้อื่นที่ได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบ หรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

3) ประเภทของความรู้

ความรู้ มีหลายประเภท มีทั้งความรู้ที่อยู่ในตำรา และความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานจะถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และมีส่วนสำคัญในโลกปัจจุบัน ที่จะเป็นตัวนำพาองค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น เราจะต้องเปลี่ยนความรู้ในตัว บุคคลให้กลายเป็นทุนปัญญาขององค์กร และมีการจัดการทุนทางปัญญาดังกล่าวเพื่อให้องค์กรมีกำไร และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งได้กระจายกระจาย อยู่ทั้งในตัวบุคคล และในเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รู้ตลอดถึงการนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะผลักดันให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง ดังนั้น จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของ ความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่น

นฤมล พุกศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า, 61 – 62) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น หลายประเภท ดังนี้

- 1) ความรู้ก่อนประสบการณ์ คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
- 2) ความรู้หลังประสบการณ์ คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
- 3) ความรู้โดยประจักษ์ หรือ ความรู้โดยตรง คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏ โดยตรงต่อผู้รู้ หรือความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 ผ่านทางกาย และใจ อย่างคนจะภายใน 6 กระบ (ผัสสะ) กับภายนอก 6 คือ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางอารมณ์ ทางหู ทางตา จมูก ลิ้น และกาย
- 4) ความรู้โดยบอกกล่าว คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
- 5) ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ คือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือหลังประสบการณ์

ประเภทของความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Ron Sanchez, 2001; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ดังนี้

1) ความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนาการฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้น จึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

การแบ่งระดับของความรู้ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (2547) แบ่งระดับความรู้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1) Know What เป็นระดับความรู้ของผู้ที่จบการศึกษามาใหม่ ๆ ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานก็ใช้ความรู้แบบอิงทฤษฎีเอาไปใช้แบบลองผิดลองถูก สำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง เพราะเป็นความรู้ที่เป็นทฤษฎี

2) Know How เป็นระดับความรู้ของผู้ที่ทำงาน เมื่อใช้ความรู้ไปสักสามปีสี่ปี เขาก็จะมีประสบการณ์เข้าใจอะไรมากขึ้น รู้ว่าความรู้แบบนี้ถ้าเอาไปใช้ในบริบทอย่างนี้ ต้องใช้ความรู้อื่นมาเสริมมาแก้อย่างไร แค่นั้น

3) Know Why เป็นความรู้ระดับที่มีบริบท โดยเมื่อใช้ระยะเวลานานไป ประสบการณ์ยาวนานขึ้น ก็จะอธิบายได้ว่าทำไมความรู้แบบนี้ไปใช้ในบริบทแบบนี้ จึงได้ผล

4) Care - Why เป็นความรู้ระดับอธิบายเหตุผลได้ เมื่อใช้นานไปอีกมีประสบการณ์สูงขึ้นไปอีกความรู้ซึมลึกเข้าไปในสมองได้จัดไว้สำนึกหรือภายใต้สำนึก จนกระทั่งเป็นความเชื่อและเห็นคุณค่าความรู้ในลักษณะที่ว่าถ้าเผชิญภาวะนี้แล้วต้องทำอย่างนี้ด้วยความเชื่อที่เป็น

Self - Actualization ในวงจรของ Maslow

วิธีการสำคัญที่ได้รับความรู้ 5 วิธี (W.Parkay, Glen Hass, 2000, หน้า 218) ดังนี้

1) ความรู้จากผู้มีอำนาจจัดให้ (Knowledge Based on Authority) เน้นความรู้ที่ได้จากกระบวนการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ได้จากครู ตำรา และผู้เชี่ยวชาญของวิชานั้น ๆ

2) ความรู้จากสิ่งประจักษ์หรือประสบการณ์ (Knowledge Based on Empiricism or Experience) เป็นความรู้ส่วนใหญ่ที่คนได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 วิธี ความรู้นี้เป็นการพิจารณาจากประสบการณ์ที่มีอยู่ในหลักสูตร

3) ความรู้จากเหตุผล (Knowledge Based on Reason) เป็นความรู้ที่คนได้จากผลที่ได้รับจากความสามารถในการให้เหตุผล และใช้กระบวนการของความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์

4) ความรู้จากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่นับถือ (Knowledge Based Divine Revelation) ความรู้ที่เป็นเรื่องราวในอดีตของมนุษย์ที่มีมากมายเป็นสิ่งที่เหนือธรรมชาติที่ได้จากการรายงานเกี่ยวกับโลกสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่คนโบราณนับถือเป็นแหล่งถึงความรู้เกี่ยวกับชีวิต

5) ความรู้จากการรู้แจ้ง (Knowledge Based on Intention) คนสามารถได้ความรู้โดยผ่านกระบวนการหยั่งรู้อย่างมีเหตุผล ความรู้ที่เกิดจากจินตนาการที่ทันใด การรู้แจ้งทำให้สามารถเรียนรู้จากความรู้ที่มีอยู่ก่อน และประสบการณ์ที่เข้าใจถึงปัญหาได้อย่างชัดเจน

จากความหมายดังกล่าว ความรู้ หมายถึง การรับรู้ข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการศึกษา ซึ่งพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจำได้ ระลึกได้โดยได้ยิน การมองเห็น การสังเกต หรือจากประสบการณ์ทางธรรมชาติ (Natural Setting) คือ เรียนรู้จากสภาพธรรมชาติที่อยู่ใกล้ ๆ ตัว การเรียนรู้จากสังคม (Society Setting) เช่น จากการอ่านหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต หรือจากการเรียนการสอน (Formal Instructional Setting) คือ มีผู้แทนจากสถาบันจัดลำดับการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายและต่อเนื่อง เป็นต้น รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าและถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมินความเข้าใจ และการนำเสนอสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

2.2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้

กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอกรอบแนวความคิดการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้มาใช้อย่างองค์การในหลายรูปแบบ สรุปได้ ดังนี้

แนวความคิดของ Thai - UN Aids Model (ประพนธ์ ภาสุกษิต, 2547)

รูปแบบแนวคิดของ Thai- UN Aids Model (TUNA Model) เป็นการมองการจัดการความรู้ อย่างง่าย โดยแบ่งวงจรของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1) Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่า ทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร

2) Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และเวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3) Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป

รูปแบบคิดนี้ ให้ความสำคัญกับการเรียนที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ในการเรียนรู้ทุกขั้นตอนการทำงานเช่น

1) ก่อนเริ่มทำงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในงานที่กำลังจะทำการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีการทำการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไรและสามารถที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มานั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำนั้นได้อย่างไร

2) ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ก็ต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานตลอดเวลา เรียกว่ามีการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวน กิจกรรมย่อยในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) กล่าวคือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นคืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่จะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร

3) เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2 - 3 สัปดาห์) จะต้องมีการทบทวนสิ่งที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า รีโทรสเปค (Retrospect) ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) แต่เพียงแค่วงจรของการเรียนรู้อย่างเดียวคงไม่สามารถที่จะเรียกว่าการจัดการความรู้ จนกว่าจะมีการจัดการความรู้ ซึ่งรูปแบบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย

3.1) ความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ (Source of Knowledge) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจเป็นบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จากเว็บไซต์ (Website) หรือ ความรู้ที่ได้จากการ “คบหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) และผ่านชุมชนเสมือนจริง (Virtual Community)

3.2) ความสามารถในการ “ควา” กล่าวคือ นำความรู้ที่ต้องการใช้โดยไม่ลืมนขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง

3.3) การนำมา “ปรับใช้” กล่าวคือ นำความรู้นั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสม

แนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอเปอร์เรชั่น จำกัด (Xerox Corporation)

การจัดการความรู้ตามแนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอเปอร์เรชั่น จำกัด ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักคือ (ยูวดี เกตุสัมพันธ์, 2546)

1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การที่องค์กรจะดำเนินการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเกิดขึ้น และสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและ

ค่านิยมของคนในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ

- 1.1) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2) มีการจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินงานการวางแผนกิจกรรม
- 1.3) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 1.4) มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิดลองถูก

และนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในการจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่และจะอย่างไร การสื่อสารต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- 2.1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.2) กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องการสื่อสาร
- 2.3) ช่องทางในการสื่อสาร
- 2.4) การวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการเครื่องมือ เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร องค์กรจะมีการพิจารณาและคัดเลือกกระบวนการ และเครื่องมือทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น อย่างเหมาะสมกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่เปิดเผย สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดกระบวนการ และเครื่องมือของแต่ละองค์กร คือ ประเภทของความรู้ในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะคนในองค์กร

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการเรียนรู้ โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีเหล่านั้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5) การวัดผล (Measurement) การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึง สถานะของกระบวนการ หรือ กิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผนระบบการวัดผล และวัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired state) การวัดผลจากการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

5.1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)

5.2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)

5.3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Precognition and Power)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์การต้องระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประมวลผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับคนในองค์การ ให้เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้

แนวคิดของสตีเฟน เอฟ. กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow)

Stephen F. Goodfellow (2005) ได้นำเสนอความคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองปัจจัยขององค์การความรู้ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1) พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ (Mission State – The Corporate Objective)

จุดเริ่มต้นขององค์การแห่งความรู้อยู่ที่พันธกิจขององค์การเพราะพันธกิจเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่าง ๆ จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้จึงต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของแนวคิดขององค์การ

ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและ ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

2) การจัดการเนื้อหา (Content Management) เป็นการเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสาร ฐานความรู้ คือข้อมูล และการที่ข่าวสารถูกปัจจุบันใน เอกสารและฐานข้อมูลซึ่งถูกใช้เป็นความรู้ ดังนั้น ความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเนื้อหา ในส่วนนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสารสิ่งพิมพ์ที่สามารถจับต้องได้เป็นองค์ประกอบสำคัญ

ดังนั้น การบันทึกข้อมูล (Data Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะข้อมูล (Data) ที่ดีถูก เสมอไว้กับเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว

องค์การที่มีคลังข้อมูลที่มีความหลากหลาย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ต้องมีความ เข้าใจอย่างชัดเจนในแต่ละความสำคัญ เพื่อจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่าง ๆ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

3) การจัดการกระบวนการ (Process Management)

เป็นการใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กรอย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่จัดเก็บ ไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการการทำงานประจำวัน คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอยู่ที่การใช้ และการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องและการค้นหาทรัพยากรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวก ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้แต่หลายครั้ง แนวคิดการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการสะสมข้อมูลที่มีความล้ำสมัยเร็ว

4) การจัดการสื่อสาร (Communication Management)

การจัดการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งความรู้ กล่าวคือ ความร่วมมือของคน ภายในและคนภายนอกองค์การ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้

ความสำเร็จของการจัดเก็บความรู้ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีหรือรายงานที่เป็นทางการแต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์กรหลายแห่งมีการนำกิจกรรมทางสังคมนวมไว้กับงานประจำ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่สร้างจิตกรรมในหมู่พนักงานแต่เป็นการพัฒนาให้เข้มแข็งขึ้นด้วย

ความรู้ต้องครอบคลุม การนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งานโดยไม่เข้ากับพฤติกรรมการเรียนรู้จะทำให้เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความรู้ไม่ว่าจะผ่านไปนานเท่าใดก็ตาม

ความร่วมมือ คือ การที่ทำให้แต่ละส่วนยึดเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน และความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความคิด และถูกสร้างขึ้นเมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือการอภิปราย ดังนั้น การจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทางเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนให้องค์การแห่งความรู้ก้าวหน้า

การสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความรู้ที่เป็นทางการต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนารากฐานของแนวคิดเพื่อให้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุน การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการแบ่งปันความรู้หรือการสร้างแรงจูงใจใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ เช่น การให้รางวัลประจำเดือนแก่พนักงานที่ได้แบ่งปันความรู้ เป็นต้น สิ่งสำคัญของการนำไปใช้คือการจูงใจให้ยอมรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการนี้มีอิทธิพลต่อองค์การประกอบขององค์ความรู้ โดยบูรณาการแรงจูงใจ การปฏิบัติจริง ทักษะ และประสบการณ์ ให้กลยุทธ์ยึดเกาะอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการเป็นวัฒนธรรมองค์กรตลอดไป

เป็นแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยวิธีการ ต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ เช่น

- 1.1.1) การให้ความรู้กับพนักงาน
- 1.1.2) การเรียนรู้กับประสบการณ์ตรง
- 1.1.3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ
- 1.1.4) การลงมือปฏิบัติ

1.2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ เช่น

- 1.2.1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ
- 1.2.2) การจ้างที่ปรึกษา
- 1.2.3) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ
- 1.2.4) การร่วมมือจากองค์กรอื่น ๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจ และการลงทุน
- 1.2.5) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- 1.2.6) การจ้างพนักงานใหม่
- 1.2.7) การดูทีวี วีดีโอ และภาพยนตร์
- 1.2.8) การอ่านหนังสือสิ่งพิมพ์ อีเมล และบทความ

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ทั้งนี้ การสร้างความรู้ขึ้นใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์การเป็นผู้สร้างความรู้รูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1) ความรู้ของคนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่นเช่น การทำงานอย่างใกล้ชิด
- 2.2) ความรู้ที่เป็นการนำองค์ความรู้ที่องค์ความรู้มีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
- 2.3) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในด้วยที่สมาชิกขององค์การค้นหาแนวทางได้โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
- 2.4) การเรียนรู้โดยปฏิบัติ
- 2.5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 2.6) การทดลองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดควาอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่า ความรู้ให้ดีที่สุด การจัดเก็บในที่นี้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้
- 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

การสืบค้นความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องด้วยความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล องค์กรต้องสร้างช่องทางหรือจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรต่อไป ดังนี้

- 1) ความจำเป็นของการเรียนรู้
- 2) วัตถุประสงค์ของงาน
- 3) ความชำนาญของผู้ใช้
- 4) หน้าที่และการใช้สารสนเทศ
- 5) สถานที่ตั้ง (สารสนเทศ ถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร)

การใช้ประโยชน์และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายทอดความรู้ไปได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารโดยการเขียนการฝึกอบรม การประชุมภายในการสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง
- 2) การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมาขณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

แนวความคิดของคาร์ล เอ็ม. วิก (Karl M. WIIG)

การจัดการความรู้ของคาร์ล เอ็ม. วิก เป็นการจัดการความรู้อย่างควบคุม (CKM ; Comprehensive Knowledge Management) และนำมาใช้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพื่อมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร ดังต่อไปนี้

1) กำหนดความรู้ (ทุนทางปัญญา) ที่ต้องสร้างและรักษา รวมถึงความรู้ ที่ทำให้เกิดผลผลิตของงานและรูปแบบการบริการที่แข่งขันได้ตามที่ต้องการ

2) จัดหาและเปลี่ยนรูปแบบความรู้ที่ต้องการ และทำให้แน่ใจว่า มีการทำให้มีการเกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องทำให้มั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดที่มี (ทุนทางปัญญา) อยู่ในระดับที่เหมาะสม

3) ควบคุมดูแลการจัดการความรู้ ขึ้นตอน ความสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยเตรียมการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กรจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร

นอกจากนี้ การจัดการความรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป (IKM ; Incremental Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ที่ไม่อาจระบุได้อย่างเจาะจงว่าปฏิบัติการเกี่ยวกับความรู้ขององค์กร เป็นการขยายขอบเขตกิจกรรมที่มีอยู่เดิมหรือเป็นการพัฒนาตามภาวะปกติของธุรกิจและไม่ได้มุ่งเน้นในการนำทรัพย์สินทางความรู้มาใช้องค์การที่ปฏิบัติตามการจัดการความรู้อย่างครอบคลุม และเป็นระบบ พบว่า เป็นการปฏิบัติตามย่อย ๆ ไปสู่ความสำเร็จในภาพรวม มีการเตรียมพร้อมในการมุ่งสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเองเพื่อความสำเร็จ วิธีการปฏิบัติเหล่านี้ ได้แก่

1) ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความรู้รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและนับถือซึ่งกันและกันมีความปรองดองและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงานที่ดีและไม่ล่าช้า

2) ทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนาความเข้าใจให้ครอบคลุมภารกิจตลอดจนบทบาทและความใส่ใจของบุคลากรในการสนับสนุนองค์กร

3) เน้นวิธีการปฏิบัติการความรู้ให้เป็นทิศทางที่ต้องการทำให้แน่ใจว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้รับการดูแลรักษาไว้อย่างเหมาะสม

4) การปฏิบัติเร่งการเรียนรู้ปฏิบัติตามให้ครอบคลุมเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่มีค่าได้รับการจัดการว่าโครงสร้างรวมทั้งใช้ประโยชน์ปัจจัยส่งเสริมคือการทำให้ความรู้ที่สำคัญเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในระดับที่เหมาะสม

5) ทำตามปัจจัย 4 ของความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านี้เน้นบุคลากรดังนี้

5.1) ความรู้และทรัพยากร ความเป็นมืออาชีพ ทักษะและแนวทางต้องทำให้พนักงานสามารถนำมาใช้ทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพตามสถานการณ์และข้อกำหนดอย่างสร้างสรรค์

5.2) การให้อำนาจ พนักงานต้องถูกใจให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่สามารถคิดนอกกรอบจากวิธีปฏิบัติที่เคยทำมา เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5.3) สร้างแรงจูงใจพนักงานต้องมีแรงจูงใจในการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการ
ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดและยากที่จะประสบความสำเร็จทั้งนี้ต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมและ
การสื่อสารทางตรง

6) สร้างขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานความสามารถที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นใหม่หรือ
สนับสนุน การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับปฏิบัติการความรู้การครอบคลุมการประเมินผล และ
การให้คำแนะนำ กิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการวางแผน ผลลัพธ์และโอกาสตัวแบบวิธี
ปฏิบัตินำมาใช้วางรูปแบบของกิจกรรมและถูกนำไปรวมอยู่ในวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของ
สถาบัน (Institutional Knowledge Evolution Cycle) และวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการของบุคคล (Personal
Knowledge Evolution Cycle) วัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบันพิจารณาได้ 5 ขั้นตอน คือ

7.1) การพัฒนาความรู้ผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการนำเข้าจาก
ภายนอก

7.2) การครอบครองความรู้ รวบรวมและเก็บรักษาความรู้สำหรับใช้งาน

7.3) กลั่นกรองความรู้ จัดรูปแบบ ปรับรูปแบบหรือรวบรวมบทความความรู้ให้
พร้อมใช้ประโยชน์

7.4) จัดระเบียบและกระจายความรู้ไปที่หน่วยปฏิบัติการ (POAS; Points of Action
Systems) ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ (Automated Knowledge Based
Systems) เครือข่ายอัจฉริยะปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการ

7.5) การยืมความรู้ การประยุกต์ใช้ กลายมาเป็นพื้นฐานการเรียนรู้และการสร้าง
นวัตกรรมวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของบุคคล เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ความรู้กลายเป็นสิ่งที่
ได้รับการยอมรับในใจคน และเปลี่ยนจากความเชื่อที่เกิดจากการรับรู้ไปเป็นความเข้าใจ และนำมาใช้
ประโยชน์ สรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 Tacit Subliminal Knowledge เป็นการมองเพียงแวบเดียวที่มีต่อ
แนวคิดใหม่ ความรู้นี้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบความคิดที่อธิบายถึงการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ
(Intuition)

ขั้นตอนที่ 2 Idealistic Vision and Paradigm Knowledge ส่วนหนึ่งของความรู้
ประเภทนี้เป็นสิ่งที่รู้จักกันดี และมีความชัดเจน เราใช้จิตสำนึกกับความรู้ประเภทนี้ ส่วนที่เป็น
วิสัยทัศน์และรูปแบบความคิดไม่เป็นที่รู้จักกันนัก เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ และมีการส่งผ่านเล็กน้อย

ขั้นตอนที่ 3 Systematic Schema and Reference Methodology Knowledge เป็น
ความรู้ที่แฝงอยู่ในระบบ เป็นวิธีปฏิบัติทั่วไป เป็นกลยุทธ์ การแก้ปัญหาที่มีความชัดเจนและเป็นที่รู้จัก

ความรู้ประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่าความรู้ฝังลึก (Deep Knowledge) ซึ่งจะช่วยให้เข้าสู่ระบบพื้นฐานความรู้

ขั้นตอนที่ 4 Pragmatic Decision and Making and Factual Knowledge เป็นความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ คือ ภาคปฏิบัติที่ใช้งานได้จริงและชัดเจนที่สุด ช่วยสนับสนุนงานประจำวันและการตัดสินใจ เป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติในระดับนี้ มีการพยายามรวมส่วนหนึ่งของความรู้ประเภทนี้เข้าระบบปัญญาประดิษฐ์

ขั้นตอนที่ 5 Automatic Routine and Working Knowledge ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ฝังลึก เราใช้ความรู้ประเภทนี้ทำงานโดยอัตโนมัติปราศจากการไตร่ตรองเหตุผล ความรู้ประเภทนี้ส่วนหนึ่งได้จากการทำงานประจำวัน และส่วนหนึ่งได้จากการฝึกอบรม เมื่อเราผ่านกระบวนการเรียนรู้ซ้ำ ๆ ความรู้เติบโตจากสิ่งที่อยู่ได้จัดสำนึกไปสู่อุดมคติ ที่กลายมาเป็นการเริ่มต้นสร้างความรู้ที่ดีและความเข้าใจ สู่ความเป็นระบบและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและท้ายที่สุดเป็นความรู้โดยอัตโนมัติเมื่อเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จากความรู้ที่สร้างไว้อย่างดี แล้วเราเริ่มสร้างแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม

ความรู้ของบุคคลสามารถแบ่งบอกลักษณะได้ครอบคลุม 2 ประเด็นหลัก คือ

1) จิตความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำเป็นประจำ และงานที่ซับซ้อน

2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติทั่วไป ระดับบนสู่ระดับล่าง แต่หมายถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ต้นตอเรื่องความรู้ที่ได้รับการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูง โดยที่บูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน หากพิจารณาเกี่ยวกับมุมมองเรื่องความรู้ในการค้นหา ความชำนาญ และความเข้าใจที่เหมาะสมไปสู่การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมที่นำไปสู่บรรยากาศการร่วมมือกัน มีลักษณะที่เฉพาะของพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งถูกจำแนกโดยวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ อย่างครอบคลุม

ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” สรุปได้ดังนี้

Arthur Anderson Business Consulting (อ้างในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิด การแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) อธิบายว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการสารสนเทศและการบริหารคนในทุกองค์การ โดยใช้สารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และการแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บรู้นั้นไม่เพียงแต่เฉพาะความรู้ภายในองค์การเท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้จากภายนอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

พิเชษฐ์ บัญญัติ (2547) ให้คำนิยามว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์การสามารถเก็บ รับ สร้าง และต่อ ยอดองค์ความรู้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้ทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและเติบโตอย่างได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทำให้สร้างผลงานที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า โดยอาศัยพลังปัญญาหรือทรัพย์สินทางปัญญาของคนในองค์การหลักและสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์การนำไปใช้ต่อได้ง่าย จนกลายเป็นความเฉลียวฉลาดขององค์การที่แสดงให้เห็นในรูปสมรรถนะหลักขององค์การ

วีรุธ มามะศิรินันท์ (2542, หน้า 77 - 78) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวง และการประสานความรอบรู้

วิจารณ์ พานิช (วิจารณ์ พานิช อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 22) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง เนื่องจากการนิยามในเชิงของนามธรรมหรือแนวความคิด ดังนั้น จะต้องนำมติความว่าการพัฒนากระบวนการงานหรือกระบวนการเรียนรู้ นั้นจะเป็นไปในทิศทางใด มีกระบวนการจัดการหรือกิจกรรมอะไรเข้ามาช่วย ความรู้หรือการเรียนรู้ นั้น เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และเอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถหรือพัฒนาองค์การอย่างไร

ยุทธนา แซ่เตียว (อ้างในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 22) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์การ โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

รัตนา ณ ลำพูน (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์การมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้เข้าถึงและเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์ รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์ นั่นคือการนำไปสู่นวัตกรรม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง ระบอบ หรือ กระบวนการในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับบุคคลที่เหมาะสมในองค์การภายในเวลาที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและเพื่อพัฒนาองค์การ

ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 20) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือการจัดการที่เอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ดาเวนพอร์ท และ พรูเซค (Davenport and Prusak, 1998) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

Sultan Kermally (2002, p.2) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าตื่นตาตื่นใจภายในองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการสร้างความคิดของมนุษย์และการถ่ายโอนความรู้ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบทางวัฒนธรรม และเกี่ยวกับความฝันของความเป็นผู้นำแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ ลูกค้าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ระบบและกระบวนการที่อำนวยความสะดวกให้กับสิ่งเหล่านี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 156) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นแนวคิดของการจัดการข้อมูล ข่าวสาร ข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลในสื่อ ตามช่องทางความรู้ด้านต่าง ๆ

ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

2.2.3 ขั้นตอนในการดำเนินการในการจัดการความรู้

จากแนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการ (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด : 2547, ยุกติ เกตุสัมพันธ์ : 2546, สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม : 2548, วีรวิทย์ มาฆะสีรานนท์ : 2545, หน้า 81 - 90, Stephen F. Goodfellow : 2005, Marquardt อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา : 2547, Karl M. Wiig : 1999 และ Tannenbaum and Aliger : 2000, หน้า 15 - 22) ผู้ศึกษาได้ประมวลและเรียบเรียงเพิ่มเติมให้เห็นภาพการจัดการความรู้เชิงกระบวนการและระบบมากยิ่งขึ้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีขั้นตอนในการดำเนินงานใน 12 ขั้นตอน คือ

- 1) การวินิจฉัยองค์กร (Organizational Diagnosis Stage)
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (The knowledge Management Vision Stage)
- 3) การสื่อสารการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Communication Stage)
- 4) การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing and Change Stage)
- 5) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition Stage)
- 6) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Stage)
- 7) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation Stage)
- 8) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval Stage)
- 9) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility Stage)
- 10) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation)
- 11) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Stage)
- 12) การประเมินผล (Evaluation Stage)

ขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กร (Organizational Diagnosis Stage)

(กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) การวินิจฉัยองค์กร เป็นการประยุกต์วิธีการวิจัย หรือเป็นการตรวจสอบถึงสาเหตุของปัญหาของความจำเป็นที่ได้กำหนดไว้ในแง่มุมต่าง ๆ หลาย ๆ มิติเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร ค้นหาวิธีเพื่อแก้ปัญหา หาโอกาสและยกระดับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลไปสร้างหรือ พัฒนาแผนงานการจัดการความรู้ สำหรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป การวินิจฉัยองค์กรสามารถแบ่งระดับวินิจฉัยได้ 3 ระดับ คือ

- 1) การวินิจฉัยองค์กรระดับองค์กร เป็นการค้นหาปัญหาใน 3 ประเด็น คือ
 - 1.1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อการ

1.2) ผลผลิตที่ส่งออกมา (Output) เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วโดยพิจารณาการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance) ผลผลิตขององค์กร (Organizational Productivity) ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น (Stockholder Satisfaction)

1.3) การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) เป็นการออกแบบปัจจัยต่าง ๆ เช่น ระบบกิจกรรมหลัก ระบบโครงการ ระบบการประเมินระบบทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม

2) การวินิจฉัยองค์กรระดับกลุ่ม เป็นการค้นหาปัญหาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

2.1) ปัจจัยนำเข้า เป็นการศึกษาการออกแบบขององค์กร เนื่องจากมีผลต่อการคงอยู่ทั้งในด้านประสิทธิภาพและการทำงานของกลุ่ม

2.2) การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) โดยพิจารณาจาก

2.2.1) โครงสร้างภาระงานของกลุ่ม (Task Structure)

2.2.2) องค์ประกอบของกลุ่ม (Group Composition)

2.2.3) หน้าที่ของกลุ่ม (Team Functioning)

2.2.4) บรรทัดฐานของการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Norms)

3) การวินิจฉัยองค์กรระดับบุคคล เป็นการค้นหาปัญหาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

3.1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการศึกษาการออกแบบขององค์กร การออกแบบกลุ่ม และคุณลักษณะเฉพาะ อันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

3.2) การออกแบบส่วนประกอบ (Design Component) โดยพิจารณาจาก

3.2.1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety)

3.2.2) ความเป็นเอกลักษณ์ของภาระงาน (Task Identity)

3.2.3) ผลตอบกลับอันเกี่ยวกับผลลัพธ์ (Task Significance)

3.2.4) ความเป็นอิสระ (Autonomy)

ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนและเตรียมการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Vision Planning and Preparation Stage)

การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ เป็นการสร้างกรอบการทำงานทั้งนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งมีการเตรียมการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน คือ

1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ภายใต้การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของทุกคนในองค์กร

2) กำหนดเป้าหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ตอบคำถามว่า ทำไมจึงทำ และอะไรคือผลลัพธ์ที่ต้องการ

3) กำหนดกลยุทธ์ และกลวิธี หรือเครื่องมือที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ

3.1) กลยุทธ์ชี้นำ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารให้ความสนใจ สนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งมีการติดตามนำเสนอความ คือ หน้าที่ที่ประหลาดอย่างสม่ำเสมอ

3.2) กลยุทธ์ปลูกฝัง เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามาดูแล รับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างขององค์การความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยงแก่ทุกกลุ่มที่จะร่วมบริหารภูมิปัญญา

3.3) กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารในการตั้งคณะทำงานจากตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ารับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายนอกองค์การ

3.4) กลยุทธ์การปรับตัว เป็นกลยุทธ์ในระดับกลุ่มงานที่จะร่วมกันเรียนรู้ และทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ภูมิปัญญาเดิมร่วมกับการแสวงหาภูมิปัญญาใหม่ ผสมเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

4.4) เตรียมการ หรือเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้ เช่น จัดหาโครงการพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ห้องสมุด ฯลฯ จัดระบบบริหารและระบบการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานสากล เช่น ระบบการบริหารการเงิน เป็นต้น

5) วางแผนการจัดการความรู้ เช่น

5.1) จัดทำแผนงานทั้งในส่วนแผนงานโดยรวม (Master Plan) แผนงานย่อย (Detail Plan) และปฏิบัติการ (Implementation Plan) โดยแผนทั้งหมดต้องสอดคล้อง ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง

5.2) จัดตั้งกลุ่มปฏิบัติงานหลัก (Knowledge Team) ที่ประกอบด้วยตัวแทนจากพนักงานจากทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกระจายความรู้ และแนวทางการดำเนินงานของโครงการ การจัดการความรู้ดังกล่าวไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการต่อไป

5.3) จัดโครงสร้างความรู้ (Knowledge Organization) โดยเป็นการร่วมระบุนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือองค์การที่จัดการในรูปแบบต่าง ๆ โดยระบุว่าเป็นความรู้ประเภทใด หรือเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และหาแนวทางการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อจัดทำเป็นรูปแบบหรือโครงสร้างอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความรู้ที่นำมาจัดการนั้นไม่กระจัด

กระจาย หรือไปกันคนละทาง และความรู้ นั้น เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์จริง ๆ ต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน

5.4) จัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องของความรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลและที่ปรึกษาเกี่ยวกับความรู้ นั้น ๆ โดยเมื่อจัดทำโครงสร้างความรู้แล้วทราบว่าความรู้ อะไรบ้างที่จำเป็นต่องานและองค์กร และต้องนำมาจัดการ เพื่อให้เป็นระบบ ดังนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องระบุว่า ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ในแต่ละเรื่องมีใครบ้าง เพื่อให้พนักงานที่ต้องการข้อมูลสอบถาม หรือคำปรึกษา ทราบว่าจะขอข้อมูลเหล่านี้ได้ที่ใคร และจะเข้าถึงความรู้เหล่านี้ได้อย่างไร

ประเมินผลความรู้ขององค์กร ตัวแบบการวัดความรู้มี 5 แบบได้แก่ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2548)

- 1) ตัวแบบการประเมินผลกระทบการจัดการความรู้ (American Productivity and Quality Center)
- 2) ตัวแบบการประเมินประสิทธิผลการจัดการความรู้ (Effective Knowledge Management Working Center)
- 3) ตัวแบบการประเมินประสิทธิผลการจัดการความรู้ (American Society for Training and Development)
- 4) ตัวแบบการประเมินการลงทุนด้านเทคโนโลยี (Technology Broker Model)
- 5) ตัวแบบการประเมินทางผลการดำเนินงานขององค์กร (Balanced Scorecard)

ขั้นตอนการสื่อสาร (The Knowledge Management Communication Stage)

การสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังทำอะไร ทำเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ทั้งนี้้องค์การจะต้องมีการวางแผน ด้านการสื่อสาร และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2546) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสาร และการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

ขั้นตอนการละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing and Changing Stage)

การที่องค์กรจะดำเนินการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเกิดขึ้น และสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐาน และค่าของคนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยปัจจัยการดำเนินการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage)

1.1) สร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

1.2) ให้กำลังใจหรือกระตุ้นการเปลี่ยนทัศนคติและ พฤติกรรมเก่าเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

1.3) หาวิธีการการออกแบบซึ่งให้ได้มาซึ่งการลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

1.4) สร้างความรู้สึกมั่นคงที่จะไม่เป็นภัยคุกคามหากเกิดการเปลี่ยนแปลง

(Psychological Safety)

2) ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Change Stage)

1.1) จัดข้อมูล รูปแบบพฤติกรรมและวิธีการการมองสิ่งต่าง ๆ ใหม่

1.2) ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้แนวคิดต่าง ๆ ใหม่

1.3) สร้างเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง เช่น บทบาทสมมุติที่ปรึกษา การฝึกอบรม และการสาธิต เป็นต้น

3) ขั้นตอนของการสร้างพฤติกรรมใหม่ หรือการควบคุม (Refreezing Stage)

3.1) ให้พนักงานรวมตัวกัน หรือจัดตั้งคณะทำงาน

3.2) สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทดลอง และนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

3.3) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3.4) การได้รับรองการสนับสนุนจากผู้บริหารและทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี

3.5) ใช้การเสริมแรงเชิงบวกในการสนับสนุนหรือบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition Stage)

เป็นการแสวงหาและรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจาก

1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น

1.1) การให้ความรู้กับพนักงาน

1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง หรือการลงมือปฏิบัติ

1.3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น

2.1) การจ้างที่ปรึกษา

2.2) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ

2.3) การร่วมมือจากองค์กรอื่น สร้างพันธมิตรธุรกิจ และการลงทุน

2.4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

2.5) การจ้างพนักงานใหม่

2.6) การดูทีวี วิดีโอ ภาพยนตร์ การอ่านทั้งหนังสือพิมพ์ อีเมล และบทความ

ขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Stage)

เป็นการขยายความรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ข้อมูลจะต้องมีความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และมีขอบเขต ระยะเวลาการแบ่งปันความรู้มีหลักการสำคัญ คือ ความรู้มาจากผู้จริงมีกระบวนการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการแบ่งปัน ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง และมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ได้ดีเป็นความที่ได้จากปฏิบัติงานจริง การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถดำเนินการโดยตั้งคำถาม ดังนี้

- 1) ความรู้ในชุดที่จะแบ่งปันความรู้ให้งานนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง
- 2) กระบวนการทั้งที่เป็นทางการ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มโครงการแบ่งปันความรู้คืออะไรบ้าง

ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Knowledge Create)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ การนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาแบ่งปันความรู้มาสร้างความรู้ใหม่ในรูปแบบความรู้ที่เปิดเผยมีพื้นฐานมาจากข้อมูลและความรู้ 4 ประเภทในบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกันประกอบด้วย

- 1) ความรู้ที่เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ (Theoretical Knowledge) ที่มีพื้นฐานมาจากการอบรมทางวิชาชีพและประสบการณ์เฉพาะบุคคล
- 2) ความรู้ภายในองค์กร (Domain Knowledge) เป็นความรู้ภายในที่มีขอบเขตสัมพันธ์กับระบบและการผลิตขององค์กรและการฝึกหัดทางธุรกิจ
- 3) ความรู้จากการเข้าสังคม (Social Knowledge) ความรู้จากการเข้าสังคม เกิดจากการสัมผัสและการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม
- 4) ความรู้ที่ออกแบบไว้เฉพาะ (Purposive, Emergent and Context Knowledge) เป็นความรู้ที่ต้องใช้การแบ่งปันและการสร้างความเข้าใจในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยผสมผสานระหว่างความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้ โดยเฉพาะตามเป้าหมายที่ต้องการรวมกัน และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ความรู้ภายในองค์กรโดยมีความเร่งด่วน (Emergent) และบริบทที่เห็นร่วมกัน (Contextual)

ขั้นตอนการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval Stage)

การจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิค และการบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้น องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่า ความรู้ให้ดีที่สุด ทั้งนี้การจัดเก็บข้อมูลต้องคำนึงถึงโครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วจัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้ต้องอาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

การสืบค้นความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้บริการต้องการองค์กรจำเป็นต้องหาช่องทาง หรือจัดหมวดของสารสนเทศต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงานความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้ง

๔๑๑ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility Stage) เป็นการขยายความรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานและการบริการลูกค้า โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามเวลาที่ต้องการการเข้าถึงความรู้ที่เหมาะสม ทำให้พนักงานมีความสามารถและเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับการช่วยเหลือจากองค์กรการเข้าถึงความรู้มีหลักการสำคัญ คือ มีการแบ่งปันความรู้ และได้ข้อมูลตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจเป็นความรู้ที่มีการจัดการพร้อมเผยแพร่มีการเผยแพร่ความรู้ และการกระจัดกระจายความรู้

ขั้นตอนการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation)

เป็นการขยายความรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ หรือสร้างความกลมกลืนกันของความรู้ที่จำเป็นต้องใช้การซึมซับความรู้มีหลักการสำคัญ คือสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตามเวลาที่ต้องการและเหมาะสมสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริง ๆ สร้างความพร้อมและความสามารถที่จะเรียนรู้ของพนักงาน

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Stage)

องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ต้องมีกระจายและถ่ายโอนความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ โดยมีวิธีการ เช่น การสื่อสารด้วย การเขียนการฝึกอบรม การประชุม ภายในองค์กร การสรุปข่าวการสื่อสารภายในองค์กรการเยี่ยมชมงานต่าง ๆ และระบบพี่เลี้ยง ฯลฯ การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันโดยไม่ได้มีการวางแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมาขณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ฯลฯ

ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation Stage)

การประเมินผล เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบถึงสถานะขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องการวางระบบการวัดผล และการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย การวัดผลการจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน คือการประเมินผลรายบุคคล โดยเน้นไปที่ทักษะการติดต่อสื่อความทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำการประเมินผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมการประเมินระบบ (System Evaluation) เป็นการวัดผลเชิงพัฒนาการของระบบการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำเข้ามาปฏิบัติ

การประเมินปัจจัยส่งออก (Output Evaluation) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation)

ในการจัดการความรู้นั้นอาจมาจากจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องการจัดการความรู้ อาจเป็นบุคคลที่มี

ตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายวางแผนนักวิเคราะห์ธุรกิจ วิศวกรออกแบบผลิตภัณฑ์ นักการตลาด ฯลฯ โดยมีบทบาทในการรวบรวม ความรู้ แล้วนำไปสร้างเป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ จัดเก็บรักษา และ ทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถทักษะ เฉพาะอย่างในการกำหนดโครงสร้างความรู้ มีความสามารถทางเทคนิค และประสบการณ์ในอาชีพ นั้น ๆ มีความสามารถในการเข้าใจลักษณะความรู้ในแง่ของวัฒนธรรมการเมือง และบุคคลได้ผู้จัดการ โครงการ การจัดการความรู้โดยผู้จัดการ โครงการต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหาร โครงการ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และการบริหารเทคโนโลยี ซึ่งผู้ที่เข้ามาเป็นผู้จัดการความรู้ได้ คควรจะเป็นผู้นำด้านวิจัย การปรับโครงสร้าง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น ผู้จัดการ โครงการการจัดการความรู้ ควรมาจากระดับกลางที่ ความคุ้นเคยกับการสร้าง การเผยแพร่และการใช้ความรู้มาก่อน และต้องมีความเชี่ยวชาญในการ จัดการความรู้ทั้งสองลักษณะ คือ ต้องพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในองค์กร ได้อย่าง ชัดเจน ทำให้การจัดการความรู้ดำเนินต่อไป และทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ทันตามเวลา และ งบประมาณที่ตั้งไว้กรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้มีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างความรู้ และการเรียนรู้นั้นเพราะความรู้ที่ค่อนข้างใหม่ต้องมีการ ดังนั้นกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจังการออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับความรู้ ในองค์กร และหมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้าง และใช้ ความรู้ทั่วองค์กร ออกแบบวิธีประมวลความรู้ขององค์กร ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้ บริหารจัดการความรู้ในองค์กร เป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้

2.2.4 กระบวนการของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5 - 6) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการ แบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือ พัฒนาการ ของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเรา จำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 54) ได้ขยายความว่า ในการค้นหาว่าองค์กรความรู้มีอะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและ ความรู้อะไรที่องค์กรต้องมี จะทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ในขั้นตอนนี้ เพื่อให้รู้ว่าความรู้ใดมีความสำคัญองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวาง ขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบ

ว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บ และรวบรวมและทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เตือนใจ รักษาพงศ์ 2551, หน้า 22) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการพัฒนาบูรณาการของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานขององค์กร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า จัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายไว้ว่า จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความที่จำเป็นต้องมียู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าว จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณา จัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงการสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ มีการเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไป การแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามดังต่อไปนี้

- 3.1) ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร
- 3.2) หัวข้อ/หัวเรื่อง
- 3.3) หน้าที่/กระบวนการ
- 3.4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริหาร กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

การครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปและภาษาที่เข้าใจง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1) การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2) การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3) การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วนเที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ หมายถึง เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การเข้าถึงความรู้ความรู้นี้ได้นั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply - Base” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand - based” องค์กรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำ

เป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบ พี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้เข้าใจถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดาดเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในคนนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ อิกุจิโร โนนาคะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะทำให้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กรมักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

- 6.1) ทีมข้ามสายงาน (Cross - functional Team)
- 6.2) นวัตกรรมและวงจรคุณภาพ (Innovation and Quality Circles)
- 6.3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop)
- 6.4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 6.5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- 6.6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของปีเตอร์ เซงเง่ (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” (Knowledge is the Capacity for Effective Actions) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้ มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร ด้วยการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากการรวบรวมและศึกษาขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สามารถสรุปออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือ การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การระบุนโยบายงาน การนิยามขีดความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งงาน เป็นต้น

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้และเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น 3 ประการ ดังนี้

3.1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานและอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

3.2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัยและความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่น ๆ ที่สามารถจับต้องได้

3.3) ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในองค์กร เป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการผลิตหรือการบริการ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้

5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) คือ การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

2.2.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้โดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (รัชต์วรรณ, 2550)

1) คน (Man) ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge Management - PKM) คือ ผู้ซึ่งต้องการจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ทีมคือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (Core Team or Permanent Team) และทีมชั่วคราว (Contemporary Team) ทีมหลักหรือทีมถาวรเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างานหรือผู้จัดการความรู้ (Knowledge Champion or Senior Manager or Chief Knowledge Management - CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทในการขุดหา (Leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมาโดยใช้โครงการการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ ออกแบบกรอบงานที่ให้ผลคุ้มค่า และ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคลากรประเภทที่สอง ได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer - CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กร และฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือ ตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กรส่วนทีมชั่วคราว เป็นคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มเฉพาะ (Tiwanna, 2002, p.206) องค์กรต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร จึงควรให้บุคคลเหล่านั้นมาเป็นหุ้นส่วนและร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์กร (Rumizen, 2002, p.67) นอกจากทีมงานทั้งสองทีมแล้ว บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมากคือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer - CEO) โดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการจัดการความรู้

2) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - IT) ในเรื่องของการจัดการความรู้ นั้นมีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ดังที่ปรากฏว่าเป็นเรื่องราวจำนวนมากที่แสดงถึงการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีก็เป็นที่ถูกคาดหวังว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กร (สมชาย นำประเสริฐกุล, 2546, หน้า 105)

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีในการสื่อสาร (Communication Technology), เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology)

1) เทคโนโลยีในการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศ ผ่านเครือข่ายได้ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือ โซเชียลมีเดีย (Social Media)

2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม Groupware หรือ ระบบ Video Conference เป็นต้น

3) เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยประสาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 3 ดังนี้

3.1.1) การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง (Tacit Knowledge) ทักษะ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูง จะมองเห็นแนวโน้มหรือหรือทิศทางความต้องการใช้ความรู้ด้านต่าง ๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดหาความรู้นั้น ๆ มา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยประสานและอำนวยความสะดวก

3.1.2) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่และกระจายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ในการนี้ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดการความรู้มีอใหม่ ผ่านเครือข่ายการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

3.1.3) การใช้ประโยชน์จากความรู้ การเรียนรู้จะบูรณาการอยู่ในองค์กร มีอะไรอยู่ในองค์กร สมาชิกองค์กรสามารถรับรู้และประยุกต์ใช้สถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้ จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันทั้งการแสวงหาความรู้ อย่างไรก็ตาม ในความหมายของ IT ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์เพียงเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้หมายรวมถึงความสำคัญของคน เป้าหมายที่คนวางหรือกำหนดในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ คุณค่าในการเลือกใช้เทคโนโลยีตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินที่ใช้ในการตัดสินใจในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในงานต่าง ๆ (Chartrand and Morentz อ้างถึงใน Zorkoczy, 1984, p.12)

3) กระบวนการจัดการความรู้ (Process)

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการ ความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

3.1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรเรามี พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายอะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

3.2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่าจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว

3.3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวาง โครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

3.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่นการปรับปรุงเอกสารให้เป็นรูปแบบมาตรฐาน ใช้ภาษาในการสื่อสารเป็นภาษาเดียวกัน ปรับปรุง เนื้อหาความรู้ให้สมบูรณ์

3.5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Dissemination and Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ เข้าถึงความรู้อย่างเป็นระบบได้ง่ายและสะดวกขึ้น การกระจายความรู้ให้ผู้อื่นทางช่องทางการสื่อสาร ที่เหมาะสม

3.6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้ ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น ในกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ คลังความรู้ หรือในกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่ม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

3.7) การเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning and Utilization) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการที่บุคคลเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ให้ตรงกับ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง

ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน(Man) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - IT) และกระบวนการจัดการความรู้ (Process)

2.2.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (ศรีไพร และเจษฎาพร, 2549) การจัดการความรู้ที่ดี ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ เช่น

- 1) ช่วยเก็บความรู้ให้ควบคุมกับองค์การตลอดไป
- 2) ช่วยลดระยะเวลาในการพัฒนา หรือการเรียนรู้งานใหม่
- 3) ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์การ
- 4) เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่
- 5) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้

6) ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต่อเมื่อมีการใช้นวัตกรรมจัดการความรู้สู่องค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทย, 2547) การลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ อาจจะค่อนข้างสูงและอาจจะต้องใช้เวลา แต่หลาย ๆ องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 1) ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่
- 2) บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 3) มีกำไรมากขึ้น/ลดต้นทุน
- 4) ลดการสูญเสียเวลา
- 5) มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์
- 6) การคงรักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้
- 7) การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ

วิจารณ์ พานิช (2548) การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กร สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการหลัก ๆ ดังนี้คือ

1) เพื่อพัฒนางาน เป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และบริการใหม่ ๆ ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น สามารถวัดได้เป็นตัวเลขชัดเจน ในเชิงปริมาณ หรือวัดได้ด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่รับรู้หรือสัมผัสได้

2) เพื่อพัฒนาคน เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติทุกระดับให้เป็นแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาหรือทุนทางปัญญา โดยอาศัยการจัดการความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะ และสามารถนำองค์ความรู้ และประสบการณ์ทั้งหลายมาใช้งานใหม่อีกได้

3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการต่อสู้กับความยากลำบากหรืออุปสรรค มีวิธีการทำงานที่ดีขึ้น (Best Practice) และสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่มุ่งเป้าไปที่งานหลักหรือภารกิจหลักขององค์กร การจัดการความรู้จะก่อผลยิ่งใหญ่ได้ต้องกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการไว้ที่ภารกิจที่สำคัญที่สุด เมื่อดำเนินการสำเร็จแล้วจะก่อผลดีที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กร

ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ สร้างความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรออกมาใช้ จนทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

2.3 การจัดการความรู้ในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นกลุ่มโรงเรียนที่เกิดขึ้นโดยยึดตามระเบียบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ว่าด้วยกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา 2551 ซึ่งประกอบไปด้วย 10 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านท่าสองแคว โรงเรียนอนุบาลแม่ลาน้อย โรงเรียนบ้านแม่แลบ โรงเรียนลุ่มน้ำวิทยา โรงเรียนบ้านแม่สะป๋ง โรงเรียนบ้านแม่สะป๋งใต้ โรงเรียนพระบาทห้วยผึ้ง โรงเรียนบ้านแม่ะ โรงเรียนบ้านแม่สุ และโรงเรียนบ้านป่าหมากวิทยา อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้นโดยให้คณะครูที่ได้รับการอบรมสัมมนาจะต้องนำความรู้ มาเผยแพร่ให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ แต่ทุกคนจำกัดด้วยหน้าที่รับผิดชอบงานในหน้าที่ แต่ละด้านของตนเองจึงไม่สามารถที่จะทำงานด้านอื่นทดแทนกันได้ เพราะขาดความรู้ที่แท้จริงในเรื่องที่ตนเองไม่ได้อบรมมาและไม่ได้รับผิดชอบงานนั้นและการเผยแพร่ความรู้ เป็นเพียงการนำเสนอแค่ภาพรวมสิ่งที่ได้อบรมหรือสัมมนาในรูปแบบไม่เป็นทางการในที่ประชุมเท่านั้น มีการจดบันทึกอยู่ ในเฉพาะสมุดบันทึกการประชุม ไม่ได้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างละเอียดลึกซึ้งรวมถึงการไม่เปิดใจกว้างรับความรู้ จากบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ให้ถึงส่งผลให้งานนั้นขาดประสิทธิภาพเพราะบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และบุคลากรของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีอัตราการโยกย้ายหรือลาออกทุกภาคเรียน เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ของโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมเป็นที่ราบเชิงเขา การเดินทางลำบาก และอยู่ห่างไกลจึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถรักษาองค์ความรู้ในตัวของแต่ละคนให้คงอยู่ได้

2.4 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรรพรรณ อุทัยนิรัตน์ (2549) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาการใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการทำงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ยังเป็นลักษณะของการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพื่อหาวิธีการในการทำงาน และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยมีวิธีการทำงานที่มีการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีการจดบันทึกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงาน

ขณะที่ชวลิต ขอดศิริ (2550) ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักเรียน ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนครูพัฒนาดนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูในด้านวิชาการจัดการความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้ เผยแพร่ความรู้ที่ตนเองสร้างขึ้นให้แก่เพื่อนครู เชิญตัวแทนจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ มาจัดการเรียนการสอนร่วมกันในโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารพัฒนาองค์การด้านความรู้และนวัตกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การศึกษาในปัจจุบัน จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับโดยไม่ปิดกั้นความคิด ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ทุกครั้งที่มีโอกาสนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมกลับมาพัฒนาดนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่น สร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองเสมอ ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลืองานวิชาการแก่เพื่อนครูด้วยกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

สำหรับวันดาวิสา รัตนสุรงค์ (2550) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการปฏิบัติเกือบทุกรายการ ยกเว้นด้านการสำรวจความรู้ภายในองค์กรที่มีการปฏิบัติน้อยมาก โดยเฉพาะรายการของการประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ ส่วนด้านการวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ รายการที่พบว่ามีปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ในหน่วยงานให้เป็นระบบ ทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ ที่แสดงถึงการนำความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ของหน่วยงานด้านการพัฒนาความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

และด้านการถ่ายทอดความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดระบบการทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรยึดติดวัฒนธรรมองค์กร ไม่คิดจะปรับเปลี่ยน ไม่กล้าออกนอกกรอบในอดีตที่ประสบความสำเร็จ กลัวการผิดพลาด ข้อเสนอแนะ หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อให้ทันกับยุคสมัย ให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ในปีเดียวกันอมรทิพย์ เจริญผล (2550) ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แหล่งเรียนรู้ในระดับปานกลาง การจัดการความรู้ด้านการตรวจสอบความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวไหลของความรู้ 2) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ และการจัดทำรายการความรู้ และ 3) การทำแผนที่ความรู้ โดยมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ (4) การสร้างเครือข่ายความรู้ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ และ 6) การสร้างความเข้าใจโดยมีการดำเนินการตามตัวแปรอยู่ในระดับมาก สำหรับการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า การตรวจสอบความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยระดับการใช้แหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่ได้บอกคุณภาพของการจัดการความรู้ ทั้งในด้านการตรวจสอบความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

นอกจากนี้ ณัฐกรณ์ สารปรัง, เอี่ยมพร หลินเจริญ, อรอนงค์ แจ่มผล (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรายด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร ด้านกระบวนการสร้างใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ด้านการใช้ความรู้ ด้านชุมชนความรู้ ด้านกระบวนการตรวจสอบ (วัด) สันทัดทรัพยากรปัญญา ด้านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้และจัดเก็บด้านกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการ ปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยรายด้านที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ ด้านการยกระดับความรู้ ด้านการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก ด้านการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน ด้านการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน แนวทางพัฒนาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานในด้านที่สำคัญ ๆ ดังนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูสร้างความรู้จากการปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ครูผู้สอนในสถานศึกษา

เดียวกันและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ และคัดเลือกความรู้ร่วมกัน ควรส่งเสริมให้ครูนำ ผลงานทางวิชาการหรือผลงานดีเด่น แฟ้มผลงานเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นและทำผลงานทางวิชาการ ควรจัดวางรูปแบบ หรือโครงสร้างที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตร เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ส่งเสริม การจัดตั้งเครือข่าย โดยมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการประเมินเชิงบวก โดยประเมินเพื่อหาความสำเร็จ และนำแนว ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ในงาน ควรจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นกัลยาณมิตรเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ที่กลัวเทคโนโลยี

ในปีถัดมาอนุวัติ คุณแก้ว (2551) ได้วิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) การทำแผนการจัดการความรู้ คณะวิทยาการจัดการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนคณะเทคโนโลยีการเกษตร คือ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขาม และสถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 2) ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่า ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนการจัดการความรู้ ครอบคลุมทุกประการ กล่าวคือ มีการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ 3) มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยมีการนำไปสอนในชั้นเรียนระดับปริญญาตรี และปริญญาโท 4) การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ พบว่า ให้มีการแสวงหาความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา และที่มีประสบการณ์ มีการจัดเผยแพร่ความรู้หลายช่องทาง

ในขณะที่ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ และคณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2552) ได้ทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลให้องค์กรเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น ๆ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากการวิจัย คือ การกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน การทำให้การถ่ายโอนความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ และการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล นอกจากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในระดับทั่วไปสำหรับองค์กรทางการศึกษาแล้ว ยังมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ในปีเดียวกันจักร์วิดา สุภาจันทร์ (2552) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปกครองในการดูแลเด็กสมองพิการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการดูแลเด็กสมองพิการของผู้ปกครองซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ปกครองเด็กที่นำบุตรเข้ามารับการบำบัดที่สถาบันพัฒนาการเด็กราชชนกรินทร์ จำนวนทั้งหมด 10 คน ศึกษาจากรูปแบบของการจัดการความรู้แบบเกลียวความรู้ SECI ของ โนนกะทาเกอิจิ เป็นเครื่องมือในการยกระดับความรู้ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของผู้ปกครองในการดูแลเด็กสมองพิการมีการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการแลกเปลี่ยนและการนำเอาความรู้ที่ได้รับมาจากแหล่งศึกษาความรู้ คือ สหวิชาชีพ ของสถาบันพัฒนาการเด็กราชชนกรินทร์ นำมาปฏิบัติจนกลายเป็นความรู้แฝงของตนเอง และเมื่อมีการจัดกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดความรู้นั้นทำให้ผู้ปกครองสามารถนำความรู้ของตนเองที่ไม่ได้รับการเรียบเรียงมาจัดเรียงรวบรวมกันขึ้น จากความรู้แฝง กลายมาเป็นความรู้ชัดแจ้งเมื่อได้มาก็ประมวลผลอีกครั้งเพื่อจัดทำเป็นคู่มือที่เรียบเรียงจากองค์ความรู้ในการดูแลสุขภาพของผู้ปกครองเด็กสมองพิการ ที่นำไปให้ผู้ปกครองเด็กท่านอื่น ๆ ได้ศึกษาและประยุกต์ใช้ แต่เมื่อไม่มีการดำเนินการต่อเนื่อง ก็จะห่างหายกันไปเนื่องจากยังไม่มีแกนนำที่เด่นชัดหรือการสนับสนุนที่ชัดเจนให้เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ที่จะชักนำให้กลุ่มผู้ปกครองได้มาร่วมกันในการทำกิจกรรมหรือแลกเปลี่ยนก็จะเป็นการต่างกันต่างรู้ต่างกันต่างปฏิบัติของตนเองไป องค์ความรู้ที่มีก็จะเป็นเพียงความรู้แฝงของแต่ละบุคคล ไม่ได้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้

สำหรับจิตพร ปูเรือน (2553, หน้า 73 - 78) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนเวียงแหงวิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่ง ได้ให้ข้อมูลว่า ต้องปรับปรุงการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีจริยธรรมสำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้คือ ขาดสื่อ อุปกรณ์ในการจัดการความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมไม่มีการรวบรวมความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ในโรงเรียน โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรผลิตสื่อเรื่องการจัดการความรู้และใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านภาวะผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารใช้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนพอใช้ และต้องปรับปรุงการจัดทำกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยใช้ศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ ให้เป็นประโยชน์กับโรงเรียน สำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้คือ ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณและผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ โดยมี

ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรสนใจและวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมจัดทำเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย ให้ครอบคลุมทุก ๆ ด้านส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนงบประมาณ สำหรับด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ โรงเรียนมีความยืดหยุ่นเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจซึ่งเป็นตัวนำให้เกิดการผลักดันกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนดี โรงเรียนมีบรรยากาศของการเปิดเผย ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันพอใช้ สำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้ คือ ขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแบ่งแยกการทำงาน ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำใครทำมัน ขาดความตระหนัก ขาดการกระตือรือร้น เอาใจใส่โดยแท้จริง โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการ เชื่อมโยงให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีโมติเวชัน ช่วยเหลือกันเน้นกระบวนการกลุ่ม ขณะที่ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ โรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่าง บุคลากร และระบบสารสนเทศของโรงเรียนเป็นระบบให้ข้อมูลเชื่อมโยงกันซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่ เป็นจริงได้ทันทีพอใช้ สำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้คือ ขาดงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย ไม่หลากหลาย ไม่น่าสนใจ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดหาสื่อ เทคโนโลยีให้เพียงพอ ระดมทุน จากหน่วยงานภายในภายนอกในการสนับสนุนเทคโนโลยี และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ โรงเรียนได้จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของโรงเรียนเพิ่มพูนขึ้นอย่าง เห็นได้ชัดพอใช้ และต้องปรับปรุงการคิดค้นวิธีต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินการทางด้านการเงิน สำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้คือ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการวัดผล การจัดการความรู้ ขาดการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนโดยมี ข้อเสนอแนะว่าควรมีแผนยุทธศาสตร์ จุดมุ่งหมายในการวัดผลการจัดการความรู้ที่สามารถทำได้จริง จัดทำแนวทางการวัดผลประเมินผลให้ไปในทางเดียวกันกับการปฏิบัติ ด้วยความเที่ยงตรงเท่าเทียมกัน

ส่วนพัทธนันท์ ขาญกิจ (2554, หน้า 135 - 137) ได้ศึกษา การบริหารจัดการระบบ การจัดการความรู้ ได้นำแนวทางการบริหาร 7s Model มาปรับใช้กับระบบบริหารจัดการความรู้ พบว่า แบบจำลองระบบบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบ 2 วง ซ้อนกัน คือ วงจรระบบการสร้างระบบการจัดการความรู้ (KMS) และวงจรการบริหารจัดการระบบ KMS ซึ่งประกอบด้วย 3 ระบบสำคัญ คือ 1) ระบบบริหารด้านกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนระบบ การจัดการความรู้ ให้เป็นการดำเนินการในระดับองค์กร โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบการจัดการความรู้ ตามแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด 2) ระบบบริหาร ด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้มีการสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างและ พัฒนาได้ครบวงจรตั้งแต่ การสร้างการบำรุงรักษา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม รวมตลอดโครงสร้างพื้นฐาน อื่น ๆ เช่น ระบบเครือข่าย ระบบอินเทอร์เน็ต มาตรฐานและแม่แบบ การสร้างระบบ เป็นต้น 3) ระบบการจัดการ เพื่อทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการ ด้านบริหารงาน ด้านกำกับ

ดูแลและการสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการใช้งาน เช่น ทะเบียนต่าง ๆ การฝึกอบรม การสร้างทักษะ การส่งเสริมการใช้งาน การบริหารสิทธิผู้ใช้เป็นต้นระบบทั้งสามประการ เมื่อประสานกัน จะทำให้ระบบการจัดการความรู้เข้าสู่วงจรการขับเคลื่อน แบบสองเฟืองขับเคลื่อนกันและกัน จึงสามารถหมุนไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน และขจัดปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงของระบบการจัดการความรู้ได้อย่างสิ้นเชิง

อนึ่งวารุณี ดวงจำปา (2554) ศึกษาปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทราเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อการจัดการความรู้และเพื่อสร้างการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำด้านบรรยากาศองค์กร ด้านแรงจูงใจ ด้านลักษณะบุคคล ด้านสถานศึกษาและด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ตามลำดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวม อยู่ในระดับมาก การจัดเก็บวิเคราะห์ความรู้การรวบรวมพัฒนาความรู้การสำรวจความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการถ่ายทอดความรู้ ตามลำดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการบริหารแบบมี ส่วนร่วมที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทราได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำปัจจัยด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาและปัจจัยด้านสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลทางบวกต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเอกชน จังหวัดฉะเชิงเทรา

ในขณะเดียวกันพรพิมล ธรรมชาติรักษ์ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตกได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม เพชรบุรี ราชบุรีและสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ภาพรวมของสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาพรวมของสภาพองค์ประกอบการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี จำนวน 11 ข้อตามลำดับ และ 3) ภาพรวมของสภาพขั้นตอนการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในแต่ละขั้นตอน พบว่า เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ขั้นตอนได้แก่ การนำความรู้ไปใช้การกำหนดความรู้ การติดตามและประเมินผล และอีก 4 ขั้นตอนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามลำดับ สำหรับปัญหาของการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่าเกิดจากปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คน 2) การจัดการความรู้ 3) องค์กร 4) การเรียนรู้ และ 5) เทคโนโลยี และ

แนวทางการแก้ไขปัญหการจัดการความรู้คือ 1) ด้านองค์กรควรมีการสนับสนุนในต่าง ๆ เช่น งบประมาณ การมีพื้นที่ เวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ด้านการจัดการความรู้ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ 4) ด้านคนควรให้ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในโรงเรียน

นอกจากนี้ภาวิณี หมั่นศรี (2555) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอาชีพของพนักงานโครงการรับเหมาก่อสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของพนักงานโครงการรับเหมาก่อสร้าง กลุ่มประชากรจำนวน 30 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ พื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26 - 30 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 2 - 5 ปี มีพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ในการคิดเชิงระบบ มากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตามลำดับ ด้านการบริหารจัดการความรู้ พบว่ากลุ่มประชากรมีการบริหารจัดการความรู้ในการพัฒนาคน มากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนากระบวนการ และการพัฒนาเทคโนโลยีตามลำดับ สรุปในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง จึงควรพัฒนาพื้นฐาน และการบริหารจัดการความรู้ในทุกด้าน แนวทางในการบริหาร การจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาคน ควรเน้นให้พนักงานทุกฝ่ายมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ด้านการพัฒนากระบวนการ ควรมีการรวบรวมการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ทาง Website เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของพนักงาน แต่ละฝ่ายด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการทำงาน พัฒนาเทคโนโลยีในการบริการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

ในปีเดียวกันกัตติกา ศรีมหาโร (2555) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสระบัว การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และ 2) ศึกษาผลการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมของครู ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการใช้ระบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างระบบการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบระบบ คือปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และการวิเคราะห์ผลการจัดการความรู้ ทฤษฎีการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ และได้กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า

7Ts ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากผลการทดสอบของโรงเรียนเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4.67 และ 3.27 และจากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 3.63 และ 2.55 ตามลำดับ ความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ก่อนและหลังการดำเนินงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ครูมีสารสนเทศและนวัตกรรมเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของครูต่อการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ระดับมาก

ส่วนรัชนิ มหานิล (2555) ศึกษาการจัดการองค์ความรู้งานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการดำเนินการบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีข้อผิดพลาดบ่อยครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่สำนักวิชาฯ กำหนดส่งผลให้การส่งต่องานไปยังหน่วยงานอื่นภายในวิทยาลัยฯ ไม่ต่อเนื่อง และเกิดความล่าช้า ดังนั้น การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การจัดการองค์ความรู้งานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี จึงจัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และหาสาเหตุที่เป็นปัญหาหลัก ผลการศึกษาด้วยแนวคิด Why - Why Analysis ทำให้พบสาเหตุที่แท้จริง เช่น ขาดการจัดเก็บองค์ความรู้ของวิธีการทำงานไว้ จึงได้นำวิธีการทางด้านวิศวกรรมความรู้ (Knowledge Engineering) ที่เรียกว่า Common Knowledge Analysis and Data Structuring (Common KADS) มาบริหารจัดการความรู้ในงานบริหารหลักสูตรฯ เพื่อแก้ปัญหาที่ค้นพบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การจับความรู้ 2) การวิเคราะห์ความรู้ 3) การสังเคราะห์ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ รวมทั้งการพัฒนาต้นแบบระบบการจัดการความรู้งานบริหารหลักสูตรฯ โดยใช้ทฤษฎีองค์ฐานสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาที่ค้นพบจากแนวคิด Why - Why Analysis ต้นแบบดังกล่าว ประกอบด้วย 1) แผนที่ความรู้ เพื่อใช้เผยแพร่องค์ความรู้ 2) กระดานสนทนาต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 3) การเชื่อมโยงสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานบริหารหลักสูตรฯ 4) ปฏิทินการเตือนการทำงาน เพื่อให้ทราบแผนงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เสร็จตามแผนที่กำหนด 5) ระบบสืบค้นเพื่อสืบค้นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบริหาร ผลการทดสอบจากแบบสอบถามพบว่า มีความพึงพอใจต้นแบบระบบการจัดการความรู้ คิดเป็น 78.58% ไม่พึงพอใจ คิดเป็น 8.57% และไม่แสดงความคิดเห็น คิดเป็น 12.85% จากความคิดเห็นของผู้ทดสอบใช้งานระบบ ส่วนใหญ่พบว่ามีความเป็นไปได้ที่ระบบจะนำมาใช้งานจริง ส่วนงานประกันคุณภาพการศึกษามีความคิดเห็นว่า สามารถใช้ข้อมูลในต้นแบบฯ ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองในระดับคณะ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการรายงานผลบนระบบ CMU - MIS ในระดับมหาวิทยาลัยฯ ในองค์ประกอบที่ 2 คือ การผลิตบัณฑิต และองค์ประกอบที่ 7 คือการบริหารและการจัดการ อีกทั้งข้อมูลในต้นแบบฯ ดังกล่าวยังสามารถนำไปรายงานผลในคำรับรองการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยฯ ได้ลงนามไว้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์กร เพราะการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ต้องมีการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะส่งผลให้การทำงานมีการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ มีการจดบันทึกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจน มีการกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน การทำให้การถ่ายโอนความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ และการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในระดับทั่วไปสำหรับองค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจ การดำเนินงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดการความรู้ใน โรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved