

บทที่ 6

ปฏิบัติการจัดการความรู้

การเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ควรดำเนินการหลายอย่างไปในเวลาเดียวกัน อันได้แก่ การกำหนดระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างบุคคลที่รับผิดชอบระดับต่างๆ รวมถึงจัดเครื่องมือและวิธีการในการจัดการความรู้ร่วมกัน ถือได้ว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ทำให้หลายองค์กรหันมาพัฒนากลยุทธ์ด้านการนำการจัดการความรู้มาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเกื้อหนุนองค์กรในระยะยาว โดยการเพิ่มมูลค่าที่อยู่ในการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร และนำฐานข้อมูลความรู้เดิมของทรัพยากรบุคคลในองค์กรมาประยุกต์หรือจัดการให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จึงเริ่มจากการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สมาชิกสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เรียนรู้การทำงานเป็นทีมโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปฏิบัติการจัดการความรู้ ซึ่งเดี๋ยวนี้นี้มีการนำการวิจัยมาใช้ประโยชน์ร่วมกับการจัดการความรู้ โดยในตอนท้ายได้นำกรณีศึกษาที่น่าสนใจมาเป็นตัวอย่างให้ทราบถึงรายละเอียดของการปฏิบัติการจัดการความรู้

เครื่องมือจัดการความรู้

วิธีดำเนินการจัดการความรู้มีมากมายสามารถเลือกใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของงาน สามารถจำแนกประเภทของเครื่องมือจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาความรู้ความสามารถได้ 2 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดขึ้นเพื่อการเรียนการสอนเหมือนในห้องเรียน (Training Setting, Classroom Training)

การเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดขึ้นเพื่อการเรียนการสอนเหมือนในห้องเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน การฝึกอบรม หรือการจัดการเรียนการสอนโดยผ่านระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ในลักษณะออนไลน์ทหรนึ่ง (online training) ทั้งในรูปแบบที่เป็น

ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (asynchronous) หรือในลักษณะแบบสองทาง (synchronous) โดยเรียนผ่านระบบห้องเรียนเสมือน (virtual classroom) หรือผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ การเรียนการสอนในลักษณะนี้เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามผลดำเนินการจากหน่วยงานที่ดูแลการฝึกอบรมในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของการจัดการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรม ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมที่มีวิทยากรเป็นสื่อบุคคลในการเรียนรู้ โดยมีเทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่าง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กร ทั้งในเนื้อหาและรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1.1.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและต่างประเทศ



ภาพที่ 6.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ผ่านชุมชน คนดอมนางหงส์ ที่มา (Picture_5_6AP47.html, 2550)

จากภาพที่ 6.1 เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้เพื่อทำแผนชุมชนของคนดอมนางหงส์ โดยมีการเชิญวิทยากรที่แนะนำจัดการความรู้ของชุมชน เพื่อหาข้อสรุป

จากความคิดเห็นของคนในชุมชนร่วมกัน หลังจากนั้นจึงร่างเป็นแผนปฏิบัติการของชุมชน ใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

1.1.2 การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้

1.1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร

1.2 การฝึกอบรมโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรบันทึกองค์ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ให้อยู่ในรูปแบบสื่อที่สามารถนำไปขยายผลให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง และง่ายต่อการเข้าถึง โดยผ่านบทเรียนออนไลน์หรืออิเล็กทรอนิกส์ จัดสรรให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมกล้องเว็บแคมเรา (web camera) เล็กๆ เชื่อมเข้าทางยูเอสบีพอร์ต (USB Port) ของคอมพิวเตอร์และไมโครโฟน เป็นเครื่องมือในการสร้างและถ่ายทอดความรู้

2. การเรียนรู้ที่หน้างาน (Work Place Training)

การเรียนรู้ที่หน้างานเป็นการเรียนรู้ได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ โดยผู้เรียนจะเข้ามาอ่านและศึกษาจากข้อมูลขององค์กรมีอยู่ เช่น จากฐานข้อมูล หรือองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดองค์ความรู้ในองค์กรนั่นเอง นอกจากนี้ผู้เรียนยังสามารถเรียนรู้โดยการสอบถาม หรือเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ หรือเครือข่าย เช่น สมาคมหรือชมรม เป็นต้น หากองค์กรมีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Center of Excellence : CoE) ซึ่งเป็นหนึ่งในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ผู้เรียนสามารถสอบถาม หาความรู้ และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในองค์กรที่พร้อมให้การสนับสนุน โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตในองค์กร หรือการเรียนรู้โดยการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน โทรศัพท์พูดคุยปรึกษาหารือกัน ซึ่งสามารถจำแนกประเภทการเรียนรู้ที่หน้างานได้ 11 ประเภท ดังนี้

2.1 การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มสร้างสรรค์งาน (best practices) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มสร้างสรรค์งานเป็นการรวมตัวกันด้วยความสมัครใจหรือพร้อมใจกัน เพื่อพัฒนางานตามปณิธานหรือเป้าหมายหลักของหน่วยงาน และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันของกลุ่มในการทดลองพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ และได้ผลดี ทำให้ได้วิธีทำงานที่สร้างขึ้นจึงเป็นการฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ซึ่งมีขั้นตอนในการเชิญมาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หากวงการศึกษา มีการเสาะหาตัวอย่างกลุ่มสร้างสรรค์ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกาศ

ให้ทราบกันทั่วไป ให้องค์กรต่างๆ ที่ต้องการพัฒนางานของตนในเรื่องนั้นๆ เชิญมาทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ก็จะเป็นแนวทางจัดการความรู้อย่างง่าย

2.2 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking, BMK) เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่ทรงพลังและใช้ง่าย หลักการสำคัญคือหน่วยงานที่ต้องการพัฒนางานของตน กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานผลงาน และเสาะหาหน่วยงานที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานด้านใดด้านหนึ่งในระดับสูงเป็นเลิศ (best practice) แล้วเข้าไปศึกษาวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงานของเขา นำมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบหรือกระบวนการทำงานของตน ตามด้วยการวัดผลและพัฒนาต่อเนื่องเป็นวงจร โดยตอนพัฒนายังใช้ทั้งความรู้จากหน่วยงานที่เราเข้าไปเทียบเคียงสมรรถนะความรู้จากภายนอกและความรู้วิธีการที่ร่วมกันคิดขึ้นเองด้วย จะเห็นว่าในการดำเนินการบีเอ็มเคมีการประยุกต์ใช้หลักการเพื่อนช่วยเพื่อนอยู่ด้วย

2.3 ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices, CoPs) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าชุมชนความรู้ (knowledge communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งชุมชนของนักปฏิบัติจะร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ทักษะในการบริหารจัดการ พหุสวรค์ทางด้านการพัฒนาและอื่นๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการจัดการความรู้ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 61)

ชุมชนปฏิบัติอาจเรียกชื่อว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง ชุมชนแนวปฏิบัติมี 3 องค์ประกอบดังนี้

2.3.1 ความเป็นชุมชน (Community) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลที่เป็นสมาชิกมีความรู้สึกผูกพันเอื้ออาทรต่อกันเห็นคุณค่าของการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2.3.2 มีความสนใจหรือ “แรงปรารถนา (Passion)” ร่วมกันในการบรรลุเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือต้องการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เรียกว่า โดเมน (domain)

2.3.3 มีการปฏิบัติในเรื่องที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อนำเอาความรู้จากการแลกเปลี่ยนไปลองปฏิบัติแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเป็นวงจรต่อเนื่องไปไม่สิ้นสุดหรืออาจสิ้นสุดเพราะชุมชนพร้อมใจกันเลิก เพราะบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว หรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจนการรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบนี้ ภายใต้อุปสรรคนี้หมดความจำเป็น

ชุมชนแนวปฏิบัติจึงเป็นการรวมตัวกันของคนจำนวนหนึ่งภายในองค์กรเดียวกัน หรือต่างองค์กรกันก็ได้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง (domain) ใดเรื่องหนึ่ง ที่สมาชิกมีความสนใจ หรือมีแรงปรารถนาร่วมกัน ชุมชนแนวปฏิบัติที่เข้มแข็งเกิดจากการรวมตัวกันเองของสมาชิก มีทั้ง สมาชิกกลุ่มแกนนำ (core group) สมาชิกที่ร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอ (Active member) และสมาชิก ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นครั้งคราว (peripheral member) ที่สำคัญที่สุดคือจะต้องมีผู้รับผิดชอบทำ หน้าที่ประสานงานกลุ่ม จะต้องมี “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมี 2 แบบได้แก่ 1) “พื้นที่ เสมือน (Virtual space) อันได้แก่ เว็บไซต์, อินทราเน็ต, โทรศัพท์มือถือ, หรือเครื่องมือด้านไอซีทีที่ ชนิดอื่น เป็น “พื้นที่” ที่สมาชิกทุกคนเข้าไปได้โดยอิสระภายใต้กติกาที่ตกลงกัน 2) พื้นที่จริง คือ สถานที่และโอกาสที่สมาชิกมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อาจเป็นห้องกาแฟ การกินอาหารเที่ยง ร่วมกันทุกวันพฤหัสบดีและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน หรือการจัดกิจกรรมเดินทางท่องเที่ยวในวันเสาร์- อาทิตย์ร่วมกัน ได้รับความสนุกเพลิดเพลินและมีเวลาของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องตาม โดเมน ของกลุ่มด้วย

2.4 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) เป็นการอภิปราย เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น จะรักษาจุดแข็งและ ปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เป็นการเรียนรู้ 3 ลักษณะ ดังนี้

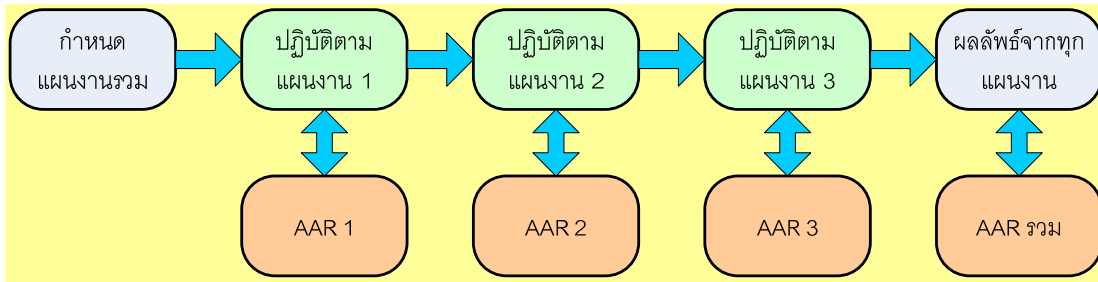
2.4.1 การเรียนรู้ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (learning before)

2.4.2 การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (learning during) และ

2.4.3 เรียนรู้หลังงานสำเร็จ (learning after)

จากลักษณะของวงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้ทราบว่าก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานขึ้นใด ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม ตามหลักการจัดการความรู้สามารถนำมาปรับใช้โดยทำกระบวนการ ที่เรียกว่า เพื่อนช่วยเพื่อน (วิจารณ์ พานิช, 2550, KM_Social.doc)

เมื่อได้มีการทำ AAR แล้ว จะทำให้สามารถประเมินความรู้ของผู้ที่ถูกถ่ายทอด ความรู้ได้ โดยจะเห็นทั้งความรู้โดยนัยและความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งทราบในระดับความรู้ว่าเป็นระบบ know-what, know-how, know-why หรือ care-why ได้ ซึ่งสามารถแสดงเครื่องมือทบทวนผลหลัง การปฏิบัติได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6.2 เครื่องมือทบทวนผลหลังการปฏิบัติ
ที่มา (ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 53)

จากภาพข้างต้นเป็นการกำหนดแผนงานรวมก่อนที่จะเริ่มดำเนินการในงานใดๆ โดยปกติจะต้องทำการวางแผนงาน โดยกำหนดเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนในภาพรวมขึ้นมา เมื่อได้มีการดำเนินการตามแผนของกิจกรรมให้วัดและทบทวนผล โดยใช้คำถามข้างต้น เพื่อพิจารณาความสำเร็จของงานว่าบรรลุตามที่ได้กำหนด หรือมีสิ่งที่ไม่คาดคิดไปจากแผนทำการพิจารณาเพิ่มเติมว่าหากจะทำให้ดีกว่านี้ต้องปฏิบัติอย่างไร เมื่อทำตามแผนของกิจกรรมในลำดับถัดมาก็ใช้ AAR วัดและทบทวนผลอีกครั้ง เสร็จแล้วนำเอาผลการปฏิบัติและผลการทบทวนมาเป็นข้อมูลความรู้ เพื่อพัฒนางานที่จะทำให้ดีกว่าที่เคยทำ

2.5 การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่จำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้

2.6 การเสวนา (Dialogue) เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่จะเกิดขึ้นจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

2.7 ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) เป็นการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบความสำเร็จ ความล้มเหลว และข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา นอกจากนี้การมีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากเราสามารถดำเนินการได้ดี ฐานองค์ความรู้จะเป็นเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

2.8 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรหรือทราบว่าจะติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

2.9 การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นเรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา เรื่องราวและความคิดต่างๆ ในเรื่องที่เราเล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป

2.10 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

2.11 เวทีถามตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถถามคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมในฟอรัมช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อไปให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนปฏิบัติหรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรแล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่งไปในฟอรัม ซึ่งอยู่ในชุมชนนักปฏิบัติหรือแหล่งผู้รู้ในองค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2547, หน้า 106-108)

กระบวนการจัดการความรู้สามารถเลือกใช้เครื่องมือได้หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องไปกับการปฏิบัติงาน โดยความสำเร็จมักขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้เครื่องมือลักษณะที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ตามแต่ละลักษณะของหน่วยงานและองค์กร

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือจัดการเรียนรู้

ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาเกิดขึ้นจากการส่งสมความรอบรู้ และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนา เราแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้รู้ และนำสิ่งที่รู้มาจัดเก็บและเผยแพร่ ถ้าความรู้นั้นอยู่กับผู้ใดผู้หนึ่ง ส่งสมไว้เป็นจำนวนมาก เราก็เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญ การส่งสมไว้กับบุคคลเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ถ้าสูญสิ้นบุคคลนั้น ความรู้นั้นก็สูญสิ้นไปด้วย ดังนั้นจึงมีการบันทึกเรื่องราว และสิ่งที่มีความรู้ไว้เป็นเอกสารเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้ได้ ทุกวันนี้ต้องยอมรับว่า แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาล และกระจายอยู่ทั่วโลก เราเรียกขุมความรู้นี้ว่า world knowledge ความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นทุกวัน จนทุกวันนี้เรามีสิ่งที่ส่งกระจายความรู้ การสร้าง การบันทึก และนำไปใช้ทำได้ง่าย

และกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุคอิเล็กทรอนิกส์ปัจจุบัน ภายในองค์กรเต็มไปด้วยเอกสาร โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้างความรู้ มีงานวิจัย งานค้นคว้า งานรวบรวม งานเก็บสะสม การเรียกค้น การใช้งานต่างๆ ความจำเป็นเหล่านี้มีบทบาทและสร้างความสำเร็จในมหาวิทยาลัย และองค์กรอย่างมาก ความรอบรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อรวมกันตามแนวคิดของอิเล็กทรอนิกส์ อาจรวบรวมขึ้นใช้ประโยชน์ได้ง่าย สร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมากมายมหาศาล แหล่งการสะสมรวบรวมความรู้ที่ต้องจัดการ ประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ดังนี้

1. งานเอกสารเวิร์ดโปรเซสเซอร์ สิ่งพิมพ์เอกสาร

เป็นงานที่มีการสร้างขึ้นทุกวัน และนับวันยิ่งสร้างขึ้นมาก และใช้งานกันตลอดเวลา งานนี้มีบทบาทสำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับการทำงานรายวัน

2. งานอีบุค อีไลบรารี

ปัจจุบันมีการจัดการเอกสารสิ่งพิมพ์ในรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ รูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์มีหลายรูปแบบตั้งแต่การเก็บเอกสารแบบ Acrobat แบบอีบุค และ XML รวมทั้งการจัดเก็บเอกสารแบบรูปภาพ หรือการสแกนเอกสารหนังสือ เมื่อมีเอกสารสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์จำนวนรวบรวมไว้ การดำเนินการแบบดิจิทัลไลบรารี จึงเป็นทางหนึ่งที่จะให้บริการได้อย่างเต็มที่

3. ระบบฐานข้อมูล

ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นข้อมูลดำเนินการ เช่น ฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร สถานที่การเงิน การบริการ ตลอดจนงานข้อมูลเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา งานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ งานวิจัย งานเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น วิทยานิพนธ์

4. เว็บไซต์

การเก็บข้อมูลจำนวนมากอีกวิธีหนึ่งคือ การเก็บไว้ในเว็บไซต์ฟเวออร์ การเก็บข้อมูลด้วยเว็บทำได้ง่าย รวดเร็ว และยังสามารถเก็บข้อมูลได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งมีดัดมีเดีย และข้อมูลที่ไม่มีรูปแบบ (unformat)

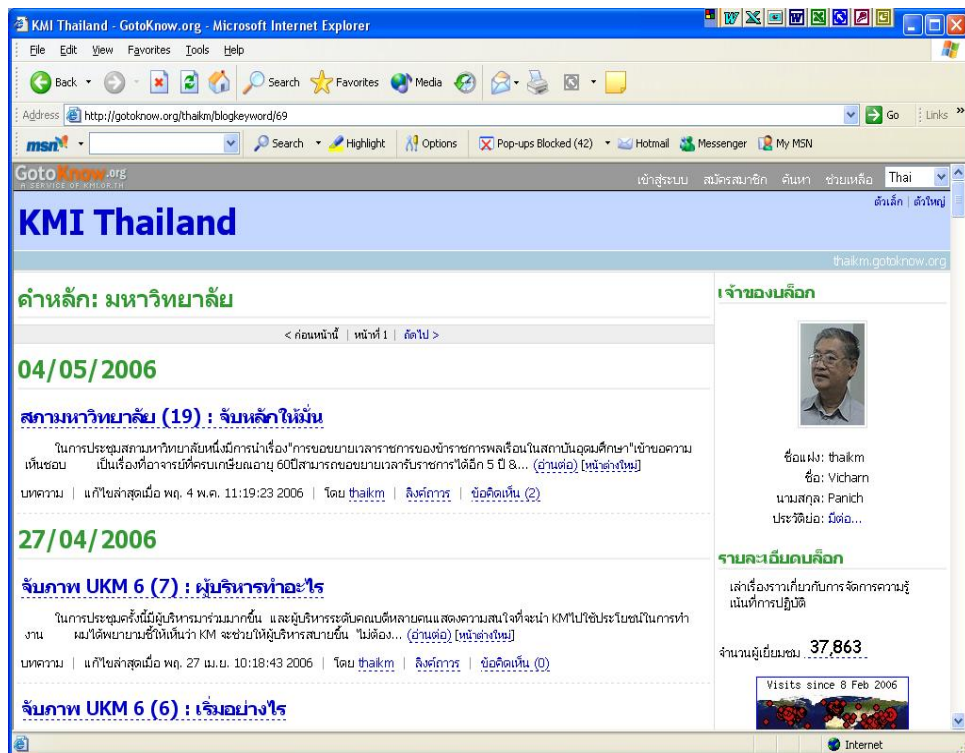
5. อีเมล เอฟทีพี (FTP) ข้อมูลเป็นไฟล์ ทรัพยากรโปรแกรมคอมพิวเตอร์

เป็นแหล่งเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลอีเมลส่วนตัว อีเมลของหน่วยงาน ขององค์กร การสร้าง FTP เซิร์ฟเวอร์เพื่อเก็บข้อมูลจำนวนมาก การจัดการข้อมูลที่เป็นแฟ้มไว้ใช้งานร่วมกัน

6. เว็บบล็อก

เว็บบล็อก (webblog) เป็นเว็บไซต์ชนิดหนึ่งที่มีอยู่บนอินเทอร์เน็ต และเป็นสิ่งที่นักจัดการความรู้ควรทำความรู้จักและให้ความสนใจ รวมทั้งอาจจะทดลองสมัครเป็นสมาชิกแนวคิดของเว็บบล็อก คือ การให้สมาชิกได้เขียนความรู้ใส่เข้าไปในบันทึก (blog) ซึ่งจะมีเป็นของ

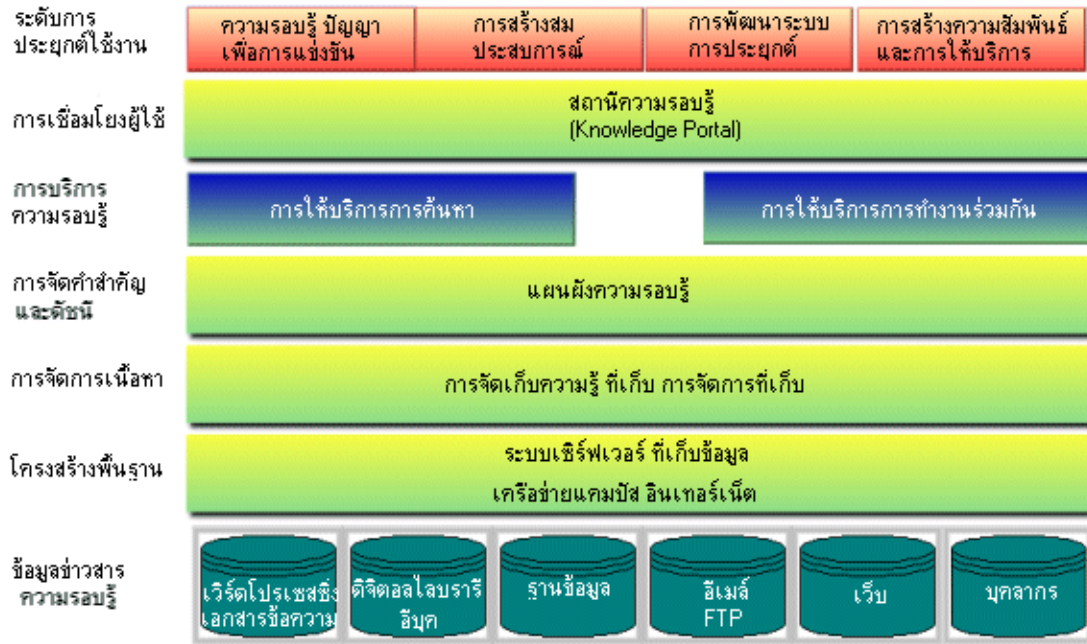
ตนเอง โดยอาจจะเล่าเรื่องหรือเล่าประสบการณ์ต่างๆ ที่มี ซึ่งความรู้เหล่านี้จะถูกเผยแพร่ไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ได้ โดยอาจผ่านหน้าหลักของเว็บ หรือจากการสืบค้นของสมาชิกอื่น ดังภาพตัวอย่างการใช้เว็บบล็อกในการจัดการความรู้ต่อไปนี้



ภาพที่ 6.3 เว็บบล็อก [www.gotoknow.org](http://gotoknow.org)
ที่มา (<http://gotoknow.org/>)

จากภาพดังกล่าวเว็บบล็อกถือเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีอีกชนิดหนึ่ง ที่สามารถบันทึกเรื่องราวที่สนใจเข้าไป โดยมีสมาชิกเล่าเรื่องอันเกิดจากการศึกษาหาความรู้ จากประสบการณ์ที่ได้รับ ทำให้สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ในเวลาที่รวดเร็วได้ทุกที่ ทุกเวลา ตามความสนใจของแต่ละบุคคล

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ด้านการจัดการความรู้สามารถสรุปได้เป็นโมเดลการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการจัดระดับเพื่อให้มีรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสมและจัดการได้ รูปแบบของโมเดลแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6.4 โมเดลที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้
ที่มา (km.html, 2550)

ความท้าทายในเรื่องการบริหารและการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัย องค์กรธุรกิจเอกชน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะสภาพการทำงานในยุคต่อจากนี้ จะเกี่ยวข้องกับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการประยุกต์ใช้งานต่างๆ การดำเนินการภายในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญที่จะจัดการความรู้ในองค์กร หน่วยวิจัยหลายแห่งได้พยากรณ์ให้เห็นว่า คอมพิวเตอร์จะมีพัฒนาการที่เร็วมาก จนมีขีดความสามารถในการจัดเก็บขนาด TB-Terabyte หรือมากกว่า 1000 จิกะไบต์ ภายในเครื่องแบบใช้งานคนเดียวได้ในเวลาอีกไม่กี่ปีนี้ ประจวบกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบต่างๆ เช่น ซีดี ดีวีดี ก็มีแนวโน้มของการใช้เก็บข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้น จากสภาพการใช้ข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้นนี้เองทำให้นักพัฒนาระบบไอทีได้เร่งพยายามหาหนทางในการจัดการความรู้ ทั้งภายในระดับบุคคล ระดับองค์กร หรือแม้แต่ความรู้ในระดับโลก สิ่งที่เป็นปัญหาใหญ่อยู่ในขณะนี้ คือ เรื่องมาตรฐานการจัดการความรู้ เราให้ความสำคัญในเรื่อง Meta Data หรือข้อมูลที่ใช้ควบคุมข้อมูลเพื่อที่เราจะจัดการข้อมูลได้ ระบบหนึ่งที่น่าสนใจคือ XML-eXtensible Markup Language ระยะเวลาจะเป็นส่วนสำคัญของการจัดการข่าวสารต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงและบริหารจัดการได้ ความรู้จึงเป็นเรื่องที่จะกล่าวถึง สมกับคำว่า ผู้ใดมีความรู้ ผู้นั้นจะมีอำนาจ

การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการต่อยอดให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (High Performance Organization) เพราะหากสภาพแวดล้อมดี บรรยากาศเป็นแบบเปิดกว้างก็จะทำให้บุคคลในองค์กรเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อบุคลากรในการองค์กรกล้าคิดกล้าแสดงออก พร้อมทั้งจะผลักดันศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาได้อย่างไม่สิ้นสุด (เกศรา รักชาติ, 2549, หน้า 38-46) ลักษณะขององค์กรที่มีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เหมาะสมต่อการจัดการความรู้มี 12 ประการ ดังนี้

1. การพูดจาอย่างเปิดเผย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นสมาชิกในองค์กรควรมีการพูดจาทันทีอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวและความกังวลใจที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากคู่สนทนา เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือในที่ประชุม ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศที่เปิดกว้างและพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

2. ความเชื่ออย่างจริงใจ

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในทีม ในองค์กรควรมีความเชื่ออย่างจริงใจว่าถ้าไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่น เขา/เธอ สามารถแสดงออกได้ว่าไม่เห็นด้วย ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ ไม่มีผู้นำที่เป็นเผด็จการ

3. ความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรแสดงความคิดเห็นที่ต่างไปจากคนอื่นจะได้รับการเคารพและแสดงออกได้ ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกในองค์กรมีการแสดงความเคารพในความคิดเห็นของกันและกัน เพราะมีคนรับฟังและพร้อมต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4. การมองเห็นภาพในอนาคตร่วมกัน

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีการมองเห็นภาพในอนาคตร่วมกัน ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรมีการพูดคุยกัน สื่อสารกันถึงทิศทางขององค์กรร่วมกันอยู่เสมอ (shared vision) แต่ถ้าคะแนนต่ำกว่านี้แสดงว่าสมาชิกในองค์กรไม่รู้ว่าทิศทางขององค์กรจะไปในทิศทางไหน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ร่วมกัน

5. ความกล้าซักถามและแสดงเหตุผล

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีความกล้าที่จะซักถามที่ไปที่มา เหตุและผล สมมติฐาน ความเชื่อของผู้อื่นและแสดงออกถึงสมมติฐานความเชื่อของตนเองได้ ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกสามารถกล้าซักถามที่ไปที่มาของความเชื่อและสมมติฐานของคู่สนทนาได้อย่างไม่มีความรู้สึกกลัว (no fear environment) และกล้าแสดงออกถึงความเชื่อ ความคิดเห็นของตนเอง

6. การเรียนรู้จากความผิดพลาด

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลวโดยไม่ปิดบัง ไม่สร้างภาพ ไม่กลัวเสียหน้า ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้พร้อมที่จะกล้ารับผิด พร้อมที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน (lesson learned) แต่ถ้าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่านี้แสดงว่าสมาชิกในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบปกป้องตัวเองและพวกพ้อง (defensive behavior)

7. ความรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรรู้สึกว่าสถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่สมาชิกรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงออกทางความคิดได้ ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดและแสดงความคิดเห็น (safe to take risks)

8. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้กับเพื่อนร่วมงานและ

ผู้อื่นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ อย่างใจกว้าง โดยไม่หวงข้อมูล ไม่ปิดบังหรือให้ข้อมูลเท็จ ไม่เก็บไว้กับตัวเองเพียงผู้เดียว ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีกรอบความคิดแบบชนะ-ชนะ คือ มีความใจกว้าง มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมาเป็นอันดับแรก มีแต่ความร่วมมือต่อกัน

9. ยึดมั่นในสิ่งที่ได้ตกลงกัน

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมุ่งมั่นและยึดมั่นในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมและขององค์กรอย่างกระตือรือร้น เช่น การเข้าร่วมประชุม ตรงต่อเวลา ร่วมทุกข์ร่วมสุขเมื่อมีเหตุการณ์ยุ่งยาก ไม่บ่นเบียด ไม่แก้ตัว ไม่อ้างเหตุผลอื่น เป็นต้น ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นในสิ่งที่ได้ตกลงกัน (commitment)

10. ความเชื่อและต้องการสิ่งเดียวกัน

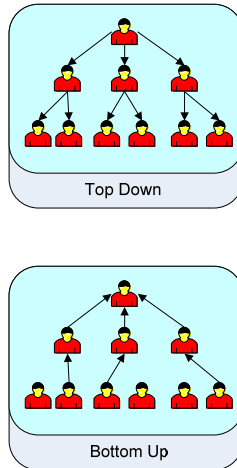
การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีความเชื่อในทิศทางที่จะเดินไปร่วมกัน มีความต้องการในสิ่งเดียวกัน ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าสมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ โดยการร่วมมือร่วมใจกัน พุ่มเท เพื่อไปสู่สิ่งที่พวกเขาที่มีความเชื่อร่วมกัน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และพร้อมทำทุกอย่างให้องค์กรอยู่รอด

11. เครื่องมือแก้ปัญหาภายในองค์กร

เครื่องมือแก้ปัญหาภายในองค์กร บางที่เรียกว่า เครื่องมือแก้ปัญหาจากรากหญ้า หรือไคเซน (KAIZEN) ถือเป็นเครื่องมือในการที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยจะมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นรากหญ้าขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือนำเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานจริง เพราะในบางครั้งหัวหน้างานหรือผู้บริหารอาจไม่ได้ลงไปสัมผัส หรือลงมือทำด้วยตนเอง จึงมีการมองข้ามข้อบกพร่องไป

ไคเซนจะให้ความสำคัญต่อวิธีการแก้ไขในลักษณะจากล่างขึ้นบน (bottom up) คือ พนักงานนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาต่อผู้บริหาร เมื่อมีการนำเสนอโครงการไคเซนเปรียบเสมือน

องค์กรกำลังทำให้ความรู้โดยนัยแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งจะช่วยในการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี สามารถอธิบายได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6.5 การนำไคเซนมาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในการบริหารองค์กรแบบบนลงล่าง และแบบล่างขึ้นบน

ที่มา (ภารাত্র จินดาวงศ์, 2549, หน้า 54)

จากภาพข้างต้นเป็นการเปรียบเทียบการถ่ายทอดความรู้ตามวิธีของไคเซน 2 วิธีดังนี้
วิธีที่ 1 ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความคิดลงสู่พนักงานในระดับปฏิบัติการในลักษณะจากบนสู่ล่าง (top-down) บางครั้งส่งผลให้สิ่งที่มีการถ่ายทอดเกิดความคลาดเคลื่อน

วิธีที่ 2 การนำไคเซนมาใช้จะทำให้ความบกพร่องที่พนักงานระดับปฏิบัติการพบหากมีการเปิดโอกาสให้นำเสนอในลักษณะจากล่างสู่บน (bottom up) เรื่องก็จะปรากฏให้ฝ่ายบริหารได้ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้

12. ความกระตือรือร้นเพื่อไปสู่จุดหมาย

การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรควรมีความกระตือรือร้น สนุกและตื่นตันทักกับงานที่ทำในแต่ละวัน ไม่ขี้เกียจ ไม่ขี้ขลาด ไม่จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์ ถ้าผู้คนในองค์กรมีลักษณะเช่นนี้แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นบรรยากาศที่สมาชิกขององค์กรมีความกระตือรือร้น ผู้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด เห็นภาพอนาคตขององค์กรร่วมกัน และเชื่อว่าเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน



ภาพที่ 6.6 บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ศูนย์ดุสิตพาณิชยการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

จากภาพเป็นบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กระบวนการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ของคณาจารย์ศูนย์ดุสิตพาณิชยการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งการการเรียนรู้ที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้สมาชิกขององค์กรเต็มใจที่นำศักยภาพและความรู้ที่ซ่อนเร้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างความเป็นปึกแผ่น เรียนรู้การทำงานร่วมกัน ตลอดจนการพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นด้วยความจริงใจ หากเป็นการดำเนินการโดยปราศจากอคติ มีความจริงใจที่จะประพฤติปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมก็จะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ข้อควรคำนึงอีกประการที่จะมีผลทำให้การจัดการองค์ความรู้ประสบความสำเร็จก็คือ ปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการความรู้มี 8 ประการ ซึ่ง วิจารย์ พานิช (2550, ออนไลน์) ระบุไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (shared purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

2. โครงสร้าง (structure)

โครงสร้าง หมายถึง การจัดโครงสร้าง (organize) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร – ร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรม, พฤติกรรม, และการสื่อสาร (Culture, Behavioral, Communication)

วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลง-พลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยีและกระบวนการ

เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

5. การให้รางวัลและการยอมรับ

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6. การวัดและประเมินผล

เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

7. ความรู้ ทักษะ ซัดความสามารถ

ความรู้ ทักษะ และซัดความสามารถควรเป็นสิ่งที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานหลักขององค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

8. การจัดการ

การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการไปตามแผน การจัดการในลักษณะ empower หนุนช่วย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (lead from behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

ปัจจัยทั้ง 8 ประการข้างต้น เป็นสิ่งที่ควรคำนึงในการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากถึงแม้องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง แต่หากขาดปัจจัยบางประการไปก็อาจทำให้

องค์กรนั้นไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นมาจัดการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นในทางปฏิบัติจึงควรคำนึงถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้และนำมาใช้อย่างจริงจัง

นอกจากการนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้ภายในการดำเนินงานถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้แล้ว ปัจจุบันได้มีการนำการวิจัยมาใช้กับการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการจัดการความรู้ และศึกษาผลกระทบในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดที่กล่าวถึงต่อไป

การวิจัยกับการจัดการความรู้

การวิจัยกับการจัดการความรู้ต่างก็เป็นเครื่องมือหรือกลไกสร้างความรู้เหมือนกัน แต่เป็นการสร้างความรู้จากแนวทางที่ตรงกันข้าม มีสมมติฐานที่แตกต่างกัน การวิจัยเริ่มจากปัญหาที่เป็นโจทย์วิจัย เมื่อนำไปผ่านขั้นตอนที่เป็นกระบวนการวิธีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับก็จะได้ผลการวิจัยหรือความรู้ใหม่ ส่วนการสร้างความรู้โดยการจัดการความรู้เริ่มจากผลสำเร็จหรือผลงานที่ดีเด่นหรือน่าภาคภูมิใจ สมมติฐานที่สำคัญก็คือถ้าผลงานดีแสดงว่าที่นั่นต้องมีความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกในคน ในกลุ่มคนที่ร่วมกันผลิตผลงานนั้น หากดำเนินการหมุนเกลียวความรู้และเคลื่อนความรู้ข้ามแดนตามแนวทางจัดการความรู้ก็จะได้รับความรู้ที่น่าเชื่อถือ ในบางกรณีอาจต้องนำความรู้นั้นมาผ่านกระบวนการวิจัยเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือเสียก่อน

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบการวิจัยกับการจัดการความรู้

ประเด็น	การวิจัย	การจัดการความรู้
การดำเนินการเกี่ยวกับความรู้	เน้นการสร้างความรู้ แล้วนำไปประยุกต์ใช้ (สร้างก่อน ใช้ทีหลัง)	เน้นการใช้ความรู้ในการประกอบกิจการงาน และสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกัน (ใช้ก่อน สร้างทีหลัง)
ชนิดของความรู้ที่เน้น	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และเป็นจริงในทุกสถานการณ์ (context - free) - ความรู้ภาพใหญ่ หรือภาพรวม ความรู้เชิงทฤษฎี 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) หรือเชื่อมโยงกับงานเฉพาะเรื่อง (context - specific) - ความรู้ภาพเล็ก จากผลสำเร็จของงานที่น่าภาคภูมิใจ ซึ่งอาจเป็นงานของหน่วยเล็กๆ เน้น

ประเด็น	การวิจัย	การจัดการความรู้
		ความรู้เชิงปฏิบัติ
จุดเน้นเกี่ยวกับความรู้	เน้นความเป็นเหตุเป็นผล ความแม่นยำ	เน้นประโยชน์ที่ใช้งานได้
สมมติฐาน	เพราะไม่มีความรู้เรื่องนั้นๆ จึงต้องทำวิจัยเพื่อค้นหา หรือสร้างขึ้น	ความรู้มีอยู่แล้วในการกระทำ จึงดำเนินการค้นหาการกระทำที่ก่อผลสัมฤทธิ์ที่น่าชื่นชม นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้
จุดเริ่มต้นดำเนินการ	สำรวจความรู้ที่มีอยู่แล้ว กำหนดโจทย์ (คำถามวิจัย) วัตถุประสงค์และวิธีการ	กำหนดเป้าหมายของงาน แล้วหาวิธีทำงานที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลยอดเยี่ยม นำมาปรับใช้ และยกระดับความรู้ความเข้าใจ
เป้าหมายหลัก	ความรู้	ผลสัมฤทธิ์ของงาน
ตัวแปรที่นำมาศึกษา	จำนวนน้อย ทำตัวแปรที่เหลือให้เป็นตัวคงที่ (constant)	จำนวนมาก ไม่จำกัดจำนวน ยิ่งแตกต่างหลากหลายมาก ยิ่งดี
ภาษาที่ใช้	แสดงความมั่นใจ ความแม่นยำของวิธีการ และผลลัพธ์	แสดงความไม่แน่ใจ ความสงสัย เจตคติเชิงทดลอง
การค้นพบ	ความรู้ใหม่ที่มีความหมาย ความใหม่ (originality) และน่าเชื่อถือในความแม่นยำ	วิธีทำงานที่ก่อผลสัมฤทธิ์อย่างน่าภาคภูมิใจ ค้นพบความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในกระบวนการ หรือวิธีทำงานนั้น เน้นการค้นพบวิธีการเล็กๆ ในหน่วยงานจำนวนมาก
ลักษณะของกิจกรรม	มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด	ดำเนินการต่อเนื่อง เป็นพลวัต
ผู้ดำเนินการ	นักวิจัยเป็นผู้ที่ต้องผ่านการฝึกฝนวิธีการเป็นอย่างดี	ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้คือผู้ปฏิบัติงานทั่วไป เน้นพนักงานระดับล่าง

ที่มา (วิจารณ์ พานิช, 2550, KM_Social.doc)

ตารางข้างต้นเป็นการเสนอวิธีการด้านการจัดการความรู้เข้ามาเสริมการวิจัย เพื่อให้สังคมมีวิธีการใหม่ ความคิดใหม่ สำหรับใช้ขับเคลื่อนสังคมด้วยความรู้ ช่วยเสริมวิธีการแบบวิจัยซึ่งมีพลังในระดับหนึ่ง หากมีวิธีการด้านการจัดการความรู้เข้าไปเสริมก็จะช่วยเพิ่มพลังยิ่งขึ้น

การวิจัย เน้นการสร้างความรู้ที่เป็นกลาง (unbiased) มีเหตุผล พิสูจน์ความน่าเชื่อถือได้ และเป็นจริงในทุกบริบทหรือในบริบทกลาง ๆ ทั่ว ๆ ไป การวิจัยจึงเน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นตัวแทนของภาพใหญ่ แต่การจัดการความรู้ใช้แนวคิดและวิธีการตรงกันข้ามกับการวิจัย คือเน้นความรู้ที่ไม่เป็นกลาง เป็นความรู้เฉพาะสำหรับการทำงานนั้น ๆ คือจำเพาะบริบทนั้น (context-specific) เน้นความรู้ที่ทำให้เกิดผลงานที่ดี ไม่เน้นการแสวงหาเหตุผลในเบื้องต้น แต่แสวงหาผลงานเป็นหลัก ส่วนเหตุผลเป็นเป้าหมายรองหรือตามมาทีหลัง การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมที่เริ่มจากความรู้ที่ผูกพันกับงาน ทำให้เกิดผลงานดีในระดับนำภาคภูมิใจหรือก่อนมูลค่าและคุณค่าสูงส่ง เน้นที่หน่วยงานเล็กๆ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่อย ๆ ยกระดับเป็นความรู้ที่ชัดเจนขึ้น มีคุณค่าและมูลค่าต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ส่วนการวิจัยเริ่มจากความรู้ภาพใหญ่เน้นความเป็นสากลหรือความเป็นจริงในทุกสถานการณ์

ความรู้จากการจัดการความรู้กับความรู้จากการวิจัยจึงมีลักษณะต่างกัน มีคุณค่าต่างกัน แต่เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน การวิจัย เริ่มจากการสำรวจความรู้ กำหนดหลักการ วิธีการ แต่การจัดการความรู้เริ่มจากผลงานหรือการทำงาน เป็นการเริ่มที่กลับทางหรือสวนทางกับการวิจัย ตัวบุคคลหลักก็แตกต่างกัน บุคคลหลักของการวิจัย คือ นักวิจัย แต่บุคคลหลักของการจัดการความรู้ คือ ผู้ปฏิบัติ นำซึ่งนวมของการปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2550, KMI_doc1.html)

มองในอีกมุมหนึ่ง หลักการและวิธีการด้านการจัดการความรู้ จะช่วยเป็นเครื่องมือให้นักวิชาการ ไม่ว่าสาขาใด สามารถเข้าไปมีส่วนตีความและยกระดับความรู้ในส่วนที่แนบแน่นอยู่กับการงานและชีวิตของคนปัจจุบัน โดยเน้นการเข้าไปสกัดความรู้ออกมาจาก “ผลสำเร็จ”

กรณีศึกษาการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในภาคทฤษฎีทำให้เกิดความเข้าใจด้านกระบวนการ และขั้นตอนในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นจึงนำกรณีศึกษาขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะกรณีศึกษาด้านการจัดการความรู้เพื่อสังคม ด้านห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้ภาคอุดมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มีฐานะเป็นโครงการอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุน

การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่หลักด้านทุกภาคส่วนของสังคมไทยไปสู่สังคมเรียนรู้ โดยมีการดำเนินการจัดการความรู้ในทุกภาคส่วนของสังคม มีเป้าหมายดำเนินการร่วมกับภาคีที่หลากหลายในการสร้างขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ และสร้างกระแสของการจัดการความรู้ทั้งในสังคมภาคแข่งขันและสังคมภาคพอเพียง

ตัวอย่างของโครงการ/กิจกรรมที่ สสส. ดำเนินการหรือสนับสนุนมีดังนี้

1.1 การจัดการความรู้เรื่องดินโดยชาวบ้าน อ.สตึก จ.บุรีรัมย์ นำโดยครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ (www.shevalai.org)

1.2 การจัดการความรู้เพื่อการทำงานในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน โดยมูลนิธิวัชว์ข้าว จ.สุพรรณบุรี

1.3 โครงการ HKM พัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง (www.hkm.nu.ac.th)

1.4 ความร่วมมือกับสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล

1.5 ความร่วมมือกับ กพร. เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้หน่วยราชการเป็นองค์กรเรียนรู้

1.6 ความร่วมมือกับ มสช. (มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ) พัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการพัฒนานโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ (Healthy Public Policy)

1.7 ความร่วมมือกับ สกอ., มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, และมหาวิทยาลัยนเรศวร จัดตั้งเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อคุณภาพมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการพัฒนาความร่วมมือ และจะเปิดรับสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก

1.8 ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ จัดการประชุมปูพื้นความรู้ด้านการจัดการความรู้ หรือจัดการสัมมนาอบรมทักษะในการจัดการความรู้ เช่น การประชุม "การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา นโยบายสาธารณะที่ดีเพื่อเสริมสร้างสุขภาพ" จัดโดยมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ ในวันที่ 9 กันยายน 2547 ในกรุงเทพมหานคร, การประชุม "ความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการจัดการความรู้" จัดโดยศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในวันที่ 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมเจริญธานี อ.เมือง จ.ขอนแก่น และที่จะจัดโดยสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในวันที่ 17 ธันวาคม 2547 ที่จังหวัดพิษณุโลก เป็นต้น

ในการดำเนินการสร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้ สคส. มุ่งส่งเสริมการสร้างทักษะในการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้, ผู้ดำเนินการฝึกปฏิบัติการจัดการความรู้, ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ ผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กรของวิทยากรหรือผู้มีอาชีพให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้แก่องค์กรหรือหน่วยงานและขององค์กรรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ องค์กรธุรกิจ เอ็นจีโอ และชุมชน

2. โครงการ พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแต่ละโครงการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาคาดว่าจะได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

- 2.1 ผลงานและวิธีปฏิบัติงานในส่วนงานที่เข้าร่วมโครงการ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น
- 2.2 ส่วนงานที่เข้าร่วมโครงการ มีลักษณะเป็นองค์กรเรียนรู้ และผู้เข้าร่วมโครงการมีการพัฒนาเป็นบุคคลเรียนรู้
- 2.3 เกิดผลต่อเนื่องต่อส่วนงานอื่นๆ ขององค์กร ในการประยุกต์หลักการและวิธีการของการจัดการความรู้
- 2.4 ได้รูปแบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เขียนเป็นหนังสือและคู่มือปฏิบัติการอย่างน้อยโครงการละ 1 เล่ม
- 2.5 เกิด “นักปฏิบัติจัดการความรู้” (“คุณกิจ”) 30-50 คนต่อโครงการ
- 2.6 ได้ “นักอำนวยความสะดวกจัดการความรู้” (“คุณอำนวย” Knowledge Facilitator) 5-10 คนต่อโครงการ

ระยะเวลา 12-18 เดือน

หลักการของโครงการ

เป็นการปฏิบัติจัดการความรู้ไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้หลักการและวิธีการของการจัดการความรู้ และพัฒนาหลักการและวิธีการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา (ในบริบทไทย) ไปพร้อม ๆ กัน และมีการดำเนินการและฝึกปฏิบัติจัดการความรู้ใน 2 ระดับคู่ขนานกันไป ดังนี้

- 1) การจัดการความรู้ ณ จุดปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงาน (“คุณกิจ”)
- 2) การจัดการความรู้ โดยผู้อำนวยความสะดวกจัดการความรู้ (“คุณอำนวย”)

วิธีดำเนินการ แบบที่ 1

- 1) สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ใกล้กัน ประมาณ 4-6 สถาบัน รวมตัวกันดำเนินการ 1 โครงการ
- 2) แต่ละสถาบันกำหนดหน่วยงานที่จะดำเนินการจัดการความรู้ 2-3 หน่วยงาน และกำหนดผู้แทนหน่วยงานที่จะเข้าร่วมโครงการ หน่วยงานละ 2-3 คน รวมผู้เข้าร่วมโครงการในฐานะผู้ปฏิบัติงานสถาบันละ 4-9 คน รวม 4-6 สถาบัน 30-50 คน (จำนวนยืดหยุ่นได้) เรียกว่า "คุณกิจ" (ผู้ปฏิบัติกิจกรรมจัดการความรู้) แต่ละหน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของตนเอง สำหรับเป็นงานที่จะใช้ดำเนินการจัดการความรู้
- 3) แต่ละสถาบันกำหนดตัวบุคคล 1 คน ที่จะทำหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวกจัดการความรู้ ของสถาบัน ใช้เวลาในกิจกรรมนี้ครึ่งเวลา (ต้องลดงานประจำลง) รวม 4-6 คน เรียกว่า "คุณอำนวย" (ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ - Knowledge Facilitator)
- 4) ใน 4-6 สถาบันที่เข้าร่วม กำหนดสถาบันที่ทำหน้าที่จัดการโครงการ ซึ่งสามารถจัดตัวบุคคลที่เหมาะสมทำหน้าที่เป็น ผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ประสานงานกับ "คุณอำนวย" ของแต่ละสถาบัน และทำหน้าที่จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดระบบอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต คือเป็นผู้จัดการโครงการทั้งหมดนั่นเอง
- 5) จัดการประชุมปฏิบัติการ ให้ความรู้แก่บุคคลตามข้อ 2-4 รวม 34-56 คน เวลาประมาณ 3 วัน เพื่อทำความเข้าใจหลักการและปฏิบัติการจัดการความรู้ และให้แต่ละหน่วยงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของตนให้ชัดเจน ในระดับของผลลัพธ์ที่คาดหวัง และวิธีวัดผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่จะกลับไปดำเนินการในช่วง 1 เดือนข้างหน้า
- 6) จัดการประชุมปฏิบัติการในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 34-56 คน (โดยคุณกิจ และคุณอำนวย เข้าร่วม) 1-2 เดือนต่อครั้ง ครั้งละ 2 วัน โดยในวันแรกเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน ใน 1-2 เดือนที่ผ่านมา วันที่ 2 สำหรับวางแผนการปฏิบัติใน 1-2 เดือนถัดไป มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และมีการบรรยายให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้เพิ่มเติม รวมทั้งมีการสรุปเป็นบทเรียน จัดทำเป็น (ร่าง) คู่มือหรือตำราว่าด้วยการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา แล้วค่อย ๆ พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเวลาผ่านไป จนเมื่อครบ 1 ปี ก็จะได้ฉบับร่าง (ถ้าคุณภาพดี จะได้รับรางวัล) และได้ฉบับสมบูรณ์เมื่อครบ 18 เดือน และได้รับรางวัลอีกครั้งหนึ่งถ้าคุณภาพดี
- 7) จัดการประชุมปฏิบัติการแก่ ผู้จัดการโครงการ และ "คุณอำนวย" ของโครงการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ในโรงเรียน ในโรงพยาบาล ในหน่วยราชการ และในธุรกิจ ขนาดย่อม ร่วมกัน 2 เดือนต่อครั้ง ครั้งละ 2 วัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักการและวิธีการทำหน้าที่

knowledge facilitator วันแรกใช้สำหรับรายงานผลงานในเดือนที่ผ่านมา และวันที่ 2 ใช้วางแผน การปฏิบัติงานและเก็บข้อมูลใน 2 เดือนข้างหน้า มีการบรรยายให้ความรู้และฝึกทักษะพิเศษ ในการทำหน้าที่ knowledge facilitator เพิ่มเติม มีการสรุปทเรียน จัดทำเป็น (ร่าง) คู่มือหรือ ตำราว่าด้วยการเอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ในบริบทไทย (Thai Knowledge Facilitator Handbook) ค่อยๆ พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป จนเมื่อครบ 1 ปี ก็จะได้ฉบับร่าง (ถ้าคุณภาพดี จะได้รับรางวัล) และได้ฉบับสมบูรณ์เมื่อครบ 18 เดือน และได้รับรางวัลอีกครั้งหนึ่ง ถ้าคุณภาพดี

8) คู่มือตามข้อ 6 & 7 จะนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ สคส. และที่เป็นฉบับ สมบูรณ์จะพิมพ์เป็นหนังสือเผยแพร่ ถือเป็นผลงานของกลุ่ม

9) มีการจัดการประชุมฝึกอบรม ความรู้และทักษะพิเศษด้านการจัดการความรู้ ให้แก่ "คุณกิจ" 3 ครั้ง และแก่ "คุณอำนวย" และผู้จัดการโครงการ ประมาณ 6 ครั้ง โดยสถาบัน ออกค่าเดินทางและค่าโรงแรม สคส. ออกค่าใช้จ่ายอื่นทั้งหมด

10) หวังว่าเมื่อจบโครงการแล้ว สถาบันสมาชิกจะยังคงเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยน ระสปรการณ์การจัดการความรู้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

11) หวังว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมโครงการ จะได้รับการถ่ายทอด แก่บุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ภายในสถาบัน และภายนอกสถาบัน

เงื่อนไขในการรับสถาบันเข้าร่วมโครงการ

1) การรวมตัวกัน 4-6 สถาบัน ควรเป็นการรวมตัวกันโดยสมัครใจ พร้อมใจกัน ควรเป็นสถาบันที่อยู่ใกล้กันหรือไม่ใกล้กันมากเกินไปเพื่อความสะดวกในการเยี่ยมเยียนดูงาน ระหว่างกัน สถาบันที่เป็นสมาชิกโครงการ ควรเป็นสถาบันที่แตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นต้น

2) แต่ละสถาบันพร้อมที่จะให้ "คุณกิจ" เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการทุก 1-2 เดือน ครั้งละ 2 วัน และให้ "คุณอำนวย" และ ผู้จัดการโครงการ ละจากงานประจำครั้งหนึ่งของเวลา เพื่อ มาทำหน้าที่ อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และจัดการโครงการ ตามลำดับ

3) แต่ละสถาบันพร้อมที่จะออกค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการจัดการความรู้ ภายในสถาบันของตน (ซึ่งคาดว่าไม่มาก)

4) แต่ละสถาบันพร้อมที่จะออกค่าเดินทางและค่าที่พักในการเข้าร่วมประชุมของ "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย"

5) แต่ละสถาบันพร้อมที่จะเผชิญความยากลำบากในการดำเนินการ โดยมุ่งแก้ปัญหาเชิงรุก

6) แต่ละสถาบันพร้อมที่จะถือว่าผลงานที่เป็นคู่มือหรือตำราว่าด้วยการจัดการความรู้ และตำราหรือคู่มือว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นทรัพย์สินสมบัติทางปัญญาร่วมของ 4-6 สถาบัน ร่วมกับ สคส. โดย สคส. จะจัดพิมพ์เผยแพร่ ในขณะที่สถาบันสมาชิกมีสิทธิในการนำไปใช้ประโยชน์

การสนับสนุนของ สคส.

สคส. สนับสนุนค่าใช้จ่าย ในการประชุม ค่าวิทยากร และเงินรางวัล รวมตลอดโครงการ

การเริ่มโครงการ

เริ่มได้ทันที สคส. พร้อมที่จะเจรจาความร่วมมือ หรือนัดประชุมปรึกษาหารือ

วิธีดำเนินการ แบบที่ 2

ดำเนินการภายในมหาวิทยาลัยเดียว โดยมหาวิทยาลัยนั้นเป็นผู้ดำเนินการ สคส. ยินดีให้คำปรึกษา โดยค่าใช้จ่ายทั้งหมดเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนั้นๆ รวมทั้งค่าเดินทางของเจ้าหน้าที่ของ สคส. ที่มาให้คำปรึกษา แต่ไม่ต้องให้ค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ของ สคส. ถือว่าเป็นบริการที่ สคส. ให้ฟรีแก่มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานนำร่อง 4-6 หน่วยงาน แต่ละหน่วยงานกำหนดประเด็นสำหรับทดลองดำเนินการจัดการความรู้ 2-3 ประเด็น มีการกำหนด ผู้จัดการโครงการ "คุณอำนวย" "คุณกิจ" และมีการประชุมปฏิบัติการ และการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในทำนองเดียวกัน และผลลัพธ์ที่ได้ก็จะคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ความแตกต่างหลากหลายน้อยกว่า พลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะน้อยกว่า แต่การดำเนินการจะง่ายกว่า และผลงานที่ได้จะเป็นของมหาวิทยาลัยทั้งหมด (วิจารณ์ พานิช, 2550, U_KM_ModelDev.doc)

จากข้อมูลกรณีศึกษาโครงการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ด้านการศึกษาอย่างมีระบบมีแบบแผนชัดเจน ส่งผลให้สามารถประกันคุณภาพการศึกษาได้เป็นมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้กับวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Society and Economy) เป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งจึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ในระบบเศรษฐกิจจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนความรู้เป็นนวัตกรรมโดยอาศัยเทคโนโลยีระดับสูง การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้จะทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่ภายในกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ให้มีสภาพกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) ด้วยแนวคิดดังกล่าวทำให้ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) เป็นเรื่องที่ถูกมิติในสังคมไทยไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน หรือแม้กระทั่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนต่างให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างมาก ในทัศนะของผู้เขียนมองว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือ “กระบวนการจัดการความรู้” (KM Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่ได้ถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์แต่อย่างใด ในขณะที่ทุกวงการให้ความสำคัญและสนใจเป็นอย่างมาก วงการบรรณารักษศาสตร์ของประเทศไทยกลับมีกิจกรรมในเรื่องดังกล่าวน้อยมากและจากการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้สอนและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในวงการดังกล่าว ทุกท่านตอบตรงกันเป็นเสียงเดียวกันว่า “ยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ตลอดจนไม่ทราบว่าจะนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศได้อย่างไร” นั่นคือที่มาของบทความนี้ซึ่งผู้เขียนในฐานะที่เคยบริหารงานห้องสมุดมาเป็นเวลาร่วม 8 ปี และได้ศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้มาหลายปีจึงขอเสนอแนวคิดของการจัดการความรู้กับวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์โดยมีรายละเอียด ที่สำคัญสองประการ ดังนี้

3.1 ประการแรก เป็นทัศนะของการปรับเปลี่ยนมุมมองในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการความรู้และ

3.2 ประการที่สอง เป็นข้อเสนอแนะหรือแนวทางของการปรับเปลี่ยนที่ยั่งยืนสำหรับการฝังรากของการจัดการความรู้ลงในกระบวนการของงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ รายละเอียด ทั้งสองมิติ มีดังนี้

1) มิติแรก : การปรับเปลี่ยนมุมมองในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการความรู้

การขยายหรือปรับเปลี่ยนมุมมองที่เกี่ยวข้องกับงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการความรู้ ผู้เขียนขอนำเสนอรายละเอียดที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

ประการแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการทำงานของห้องสมุดหรือศูนย์สาร-สนเทศ ผู้เขียนมีความเห็นว่ากระบวนการทำงานของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศมีความสอดคล้องกับกระบวนการของการจัดการความรู้หลายประการ อาทิ มีกระบวนการจัดหา (Acquisition) การเลือก (Selecting) การเก็บรวบรวม (Collection) การจัดให้เป็นระบบ (Organization) การทำดัชนี (Indexing) และการจัดเก็บและค้นคืน (Storage and Retrieval) เป็นต้น หากแต่มีความแตกต่างกันในด้านทรัพยากร (Collection / Resources) หรือสิ่งที่ดำเนินการ นั่นคือ ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจะดำเนินการกับสิ่งที่เราเรียกว่า “ความรู้ที่ชัดแจ้ง” (Explicit Knowledge) หรือ “สารสนเทศ” (Information) ซึ่งส่วนมากอยู่ในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ คู่มือ หรือสิทธิบัตร เป็นต้น แทนที่จะเป็น “ความรู้โดยนัย” (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดเจนและส่วนมากเป็นความรู้หรือทักษะที่อยู่ในตัวคนหรือกระบวนการทำงาน ดังนั้น บรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศจึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตประเภทของทรัพยากรห้องสมุดจากความรู้ที่ชัดแจ้งหรือสารสนเทศไปสู่ความรู้โดยนัยให้มากขึ้น

ประการที่สอง เป็นเรื่องของเป้าหมายการทำงานของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน นั่นคือ การจัดการความรู้มีเป้าหมายที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันหรือการเอาชนะธุรกิจโดยการสร้างกำไรให้เกิดขึ้น หรือเน้นที่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยมีกระบวนการที่เป็นหัวใจสำคัญคือ “การแบ่งปันความรู้” (Knowledge sharing) และ “การสร้างความรู้ใหม่” (Knowledge creation) ซึ่งแตกต่างจากห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศที่มีเป้าหมายลอยๆ ไม่ได้ผูกติดหรือตอบสนองการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างชัดเจน จึงทำให้บทบาทของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศไม่สำคัญในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ดังนั้นห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจึงควรปรับเป้าหมายการทำงานของตนให้สอดคล้องและแนบแน่นกับเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเข้าใจและสื่อสารได้ง่าย ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดแนวทางสำหรับผู้ที่ทำงานทุกคนจะได้รับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กรต้นสังกัด

ประการที่สาม เป็นเรื่อง บทบาท ของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ และ บทบาทของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ทั้งสองประเด็นดังกล่าวผู้เขียน ขอเสนอแนวคิดในรายละเอียดดังนี้

1) บทบาทของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ เนื่องจากสภาพของห้องสมุด มีความแตกต่างกันในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านประเภทของห้องสมุด เป้าหมาย ทรัพยากร หรือ งบประมาณที่ได้รับ ฯลฯ ทำให้การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไปบ้าง เป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นทิศทางของห้องสมุดแต่ละประเภท ซึ่งห้องสมุดเฉพาะ (Special Library) น่าจะมีความได้เปรียบอย่างมากในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ได้ อย่างชัดเจนที่สุด ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษานั้น (Academic Library) ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะ การเรียนการสอนของสถาบันต้นสังกัด นั่นคือ หากสถาบันต้นสังกัดยังคงอยู่ในสภาพที่มีการเรียน การสอนที่หลากหลาย (Comprehensive University) ก็คงจะมีโอกาสน้อยกว่าสถาบันที่เน้นการ วิจัยเป็นหลัก (Research University) ส่วนห้องสมุดโรงเรียน (School Library) ก็มีโอกาที่ดี เนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้สามารถตอบสนองเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาได้อย่าง ชัดเจน ซึ่งสิ่งที่ห้องสมุดโรงเรียนสามารถกระทำได้คือ การสนับสนุนครูซึ่งได้เปลี่ยนบทบาทจากที่ สอนเป็นหลักมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน คำถามของห้องสมุดโรงเรียน ก็คือทำอะไรที่ห้องสมุดโรงเรียนจะสนับสนุนครู ผู้สอน รวมทั้งมีบทบาทในการสร้างและ สนับสนุนผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่จะเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ในการศึกษาเรียนรู้และใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่วนห้องสมุดประชาชน (Public Library) ก็ต้องตอบสนองวิถีชีวิตของ ชุมชนให้มากขึ้น มีกรณีตัวอย่างที่ดีหลายชุมชนที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการแก้ปัญหา สร้างความเข้มแข็ง และพัฒนาชุมชนของตนให้อยู่รอดและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

2) บทบาทของบรรณารักษ์หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดหรือศูนย์ สารสนเทศ บรรณารักษ์สามารถขยายบทบาทของตนเองโดยมีฐานะที่เป็นคนกลางซึ่งทำหน้าที่ เชื่อมโยงหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ทำงานในองค์กร ผู้ที่มีความรู้หรือผู้สร้างความรู้ให้มา พบปะ สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญ คือ การปรับบทบาทของตน ให้เป็น ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer - CKO) ของหน่วยงาน นั่นคือ บรรณารักษ์จำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีบทบาทที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 2) สนับสนุนและส่งเสริม การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้ง องค์กร 3) พัฒนาช่องทางและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 4) พัฒนาฐานความรู้ 5) พัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร 6) สนับสนุนและผลักดันให้มีการ

นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และ 7) พัฒนาระบบการประเมินคุณค่าและมูลค่าความรู้ขององค์กร เป็นต้น

ประการที่สี่ เป็นเรื่อง บริการของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ (Library Services) ผู้เขียนมีทัศนะว่าห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศควรขยายรูปแบบหรือกิจกรรมที่จัดหรือให้บริการ สิ่งที่สำคัญที่ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจำเป็นต้องทำอย่างรีบด่วน คือ การจัดทำแผนที่ความรู้ขององค์กร นั่นคือเป็นการจัดทำแผนผังที่บอกถึงขอบเขตของความรู้ แหล่งความรู้ ผู้ที่มีความรู้รวมถึงวิธีการที่จะเข้าถึงความรู้เหล่านั้น นอกจากนั้นควรพัฒนา “ท่าความรู้” (Knowledge Portal หรือ Web Portal) ซึ่งจะเป็นทางผ่านเชื่อมต่อไปยังเว็บอื่นๆ โดยอาศัยเครื่องมือสืบค้นเพื่อการเข้าถึงความรู้ และการจัดทำ “ฐานความรู้” (Knowledge Base) ซึ่งจะเป็นแหล่งที่เก็บความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่และเป็นระดับชั้นของความรู้ รวมทั้งมีระบบดัชนีเพื่อช่วยในการสืบค้น อนึ่งฐานความรู้ของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศควรขยายขอบเขตลักษณะความรู้ที่จัดเก็บออกไปเป็นกรณีศึกษา (Case Study) แนวทางการทำงานหรือการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) หรือฐานประสบการณ์หรือบทเรียนที่ผ่านมา (Experience Base / Lesson Learned) เป็นต้น ฐานความรู้ดังกล่าวคาดว่าจะมีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากบริการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนะกิจกรรมหรือบริการที่จะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ในสองมิติคือ การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้โดยนัยและเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Tacit to Tacit and Explicit Knowledge) ได้อีกด้วยคือ การจัดเสวนาความรู้ (Knowledge Dialog) เวทีความรู้ (Knowledge Forum) ตลาดนัดความรู้ (Knowledge Market) รวมทั้งการจัดมุมความรู้ที่น่าสนใจ (Knowledge Corner) กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้ความรู้ได้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์กร สามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์กรได้ไม่มากนัก

ประการสุดท้าย เป็นเรื่องของ ผู้ใช้ ห้องสมุดจะให้ความสำคัญและสนใจอยู่กับผู้ใช้ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเท่านั้นแต่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่ใช่เท่าใดนัก นอกจากนั้นก็ยังไม่ค่อยให้ความสนใจถึงความแตกต่างระหว่างผู้ใช้กลุ่มต่างๆ มากนัก หากต้องการประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องขยายขอบเขตไปยังบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในด้านต่างๆ ในฐานะที่เป็นผู้สร้างความรู้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน ทั้งนี้โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้น สิ่งที่ทำอยู่เป็นเพียง “รูปแบบ” ซึ่งยังไม่ได้นั้น

ที่สาระหรือความรู้” ซึ่งต้องตอบสนองและแนบแน่นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และของงานที่ผู้ใช้ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเกี่ยวข้องด้วย

มิติที่สอง : ข้อเสนอแนะ / แนวทางของการปรับเปลี่ยนที่ยั่งยืนสำหรับการฝังรากการจัดการความรู้ลงในศาสตร์และงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ

แนวคิดการจัดการความรู้เข้าไปประยุกต์ใช้ในศาสตร์และงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ทั้งนี้ความสำเร็จดังกล่าวตั้งอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญคือ สมองประสานใจ นั่นคือผู้ที่อยู่ในวิชาชีพจะต้องมีทัศนคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกเชิงบวก รวมทั้งมีความมั่นใจและเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับแนวทางและข้อเสนอแนะที่จะทำให้การจัดการความรู้ฝังรากลึกกลงไปในศาสตร์และงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ

จากข้อมูลข้างต้นข้อเสนอแนะ / แนวทางของการปรับเปลี่ยนที่ยั่งยืนสำหรับการฝังรากการจัดการความรู้ลงในศาสตร์และงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศส่วนใหญ่เน้นที่สาระความรู้ของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งจุดประกายความคิดให้กับผู้ที่อยู่ในวงการสารสนเทศศาสตร์ได้มองเห็นถึงโอกาส ความเป็นไปได้ และแนวทางของการประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ผู้ที่สนใจแนวคิดดังกล่าวควรติดตามแก่นสาระที่เป็นความรู้ทางด้านการจัดการความรู้ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

สรุป

กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรสามารถจัดหา จัดเก็บ แบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้ และสารสนเทศได้อย่างสะดวกง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทาง และเวลาในการเผยแพร่ความรู้ การช่วยในการสร้างคลังความรู้ ซึ่งสามารถจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากสถานที่ใดหรือในเวลาใดก็ได้ ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น อีเมลล์ เว็บไซต์ จากความเป็นมาและพัฒนาการพบว่าปัจจุบันเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้มีหลากหลาย และได้รับการพัฒนามากขึ้นตามพัฒนาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีเว็บ เทคโนโลยีในการสืบค้น และค้นคืนอีเมลล์ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ เว็บท่า หรือศูนย์รวมของเว็บ และอื่นๆ อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาประยุกต์กับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

กิจกรรมท้ายบท

1. เครื่องในการจัดการความรู้แบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดขึ้นเพื่อการเรียนการสอนเหมือนในห้องเรียนมีอะไรบ้าง
3. การเรียนรู้ที่หน้างานมีอะไรบ้าง
4. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือจัดการเรียนรู้ได้ 6 ประการ จงอธิบายแต่ละประการมาพอสังเขป
5. การใช้เว็บบล็อกในการจัดการความรู้มีขั้นตอนการออกแบบ และจัดการเนื้อหาในเว็บบล็อกอย่างไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
6. ให้นักศึกษาอธิบายโมเดลที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้พอสังเขป
7. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้มี 12 ประการ อะไรบ้าง
8. ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้มีอะไรบ้าง นักศึกษาคิดว่าข้อใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
9. การวิจัยกับการจัดการความรู้เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
10. ให้นักศึกษานำกรณีศึกษาด้านการจัดการความรู้มานำเสนอหน้าชั้นเรียนเป็นกลุ่มๆ ละ 5 คน