

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

สารบัญ

| | |
|---|----|
| คำนำ | 1 |
| หลักสูตร “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” | 3 |
| รายละเอียดหลักสูตร | 4 |
| คำอธิบายรายวิชา | 4 |
| วัตถุประสงค์ | 4 |
| สาระการอบรม | 4 |
| กิจกรรมการอบรม | 4 |
| สื่อประกอบการอบรม | 5 |
| การวัดผลและประเมินผลการอบรม | 5 |
| บรรณานุกรม | 5 |
| เค้าโครงเนื้อหา | 6 |
| ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ | 8 |
| ตอนที่ 2 วงจรของการจัดการความรู้ | 13 |
| ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ | 16 |
| ตอนที่ 4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ | 28 |
| ตอนที่ 5 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้ | 31 |
| ใบงานที่ 1 | 39 |
| ใบงานที่ 2 | 40 |
| ใบงานที่ 3 | 41 |
| ใบงานที่ 4 | 42 |
| ใบงานที่ 5 | 43 |

หลักสูตร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

รหัส TEPE-02303

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

| | |
|------------------|--------------|
| นางสาวประภาพรพรณ | เส็งวงศ์ |
| นายพิทักษ์ | โสตถยาคม |
| นางสาววงเดือน | สุวรรณศิริ |
| นางจรรยา | เรืองมาลัย |
| รศ.ดร.สิริพันธุ์ | สุวรรณมรรคา |
| ศ.ดร.สุจรีต | เพียรชอบ |
| รศ.ดร.อรจรรย์ | ณ ตะกั่วทุ่ง |
| ผศ.ดร.ประศักดิ์ | หอมสนิท |

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

อธิบายความหมาย ความสำคัญของความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วงจรของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ได้
2. อธิบายองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ได้
3. อธิบายและยกตัวอย่างประเภทของความรู้ได้
4. แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้เบื้องต้นในการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้
5. อธิบายวงจรการจัดการความรู้ได้
6. อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ได้ถูกต้องทุกขั้นตอน
7. อธิบายความสอดคล้องของกระบวนการจัดการความรู้กับโมเดลปลาหัวได้
3. อธิบายวิธีการประยุกต์ใช้หลักการจัดการความรู้ในองค์กร
8. อธิบายปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ
9. อธิบายวิธีการสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้ได้
10. อธิบายตัวอย่างการถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลังได้อย่างถูกต้องและเทียบเคียงกระทั่งได้วิธีการของตนเอง

สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ตอนที่ 2 วงจรของการจัดการความรู้
- ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้
- ตอนที่ 4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ
- ตอนที่ 5 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร

8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. **การจัดการความรู้ของกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย**

[ออนไลน์]. 2552. แหล่งข้อมูล: http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. **แนวปฏิบัติการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่**

การศึกษา. เอกสารการจัดการความรู้, 2548.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้**. ใน อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. กรุงเทพฯ: ดีไซน์, 2547.

บุญดี บุญญานุกิจ และคณะ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร:

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO**. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: ไยใหม่, 2549.

เยาวลักษณ์ สงวนพานิช. **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาลนครปฐม**. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียนปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กันยายน), 2552.

ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, สถาบัน. **การจัดการความรู้** [ออนไลน์]. 2549.

แหล่งที่มา: <http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKM/Article/startkm.pdf>

สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์, 2552.

หลักสูตร TEPE-02303 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.2 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.3 ประเภทของความรู้

แนวคิด

1. ความรู้เบื้องต้นของการจัดการความรู้ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แนวความคิดเพื่อประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ได้
2. อธิบายองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ได้
3. อธิบายและยกตัวอย่างประเภทของความรู้ได้
4. แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้เบื้องต้นในการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบได้

ตอนที่ 2 วงจรของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 2.1 วงจรของการจัดการความรู้

แนวคิด

1. วงจรการจัดการความรู้ตามแนวทางของบริษัท Xerox Co-operation ประเทศสหรัฐอเมริกา

วัตถุประสงค์

1. อธิบายแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาจริยธรรมแบบต่างๆได้
2. เปรียบเทียบจุดเด่น-จุดด้อยของทฤษฎีต่างๆได้

ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

เรื่องที่ 3.1 กระบวนการจัดการความรู้

เรื่องที่ 3.2 โมเดลปลาหู

เรื่องที่ 3.3 การปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร

แนวคิด

1. กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
2. ความสอดคล้องของกระบวนการจัดการความรู้กับโมเดลปลาหู
3. การประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้และโมเดลปลาหูในองค์กร

วัตถุประสงค์

1. อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ได้ถูกต้องทุกขั้นตอน
2. อธิบายความสอดคล้องของกระบวนการจัดการความรู้กับโมเดลปลาหัวได้
3. อธิบายวิธีการประยุกต์ใช้หลักการจัดการความรู้ในองค์กร

ตอนที่ 4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

เรื่องที่ 4.1 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

แนวคิด

1. ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรการศึกษาระดับชั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์

สามารถอธิบายและจัดกิจกรรมจิตสาธารณะตามหลักสูตรของการศึกษาชั้นพื้นฐานได้

1. อธิบายปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 5 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

เรื่องที่ 5.1 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

เรื่องที่ 5.2 การถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

แนวคิด

1. วิธีการสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้ของบุคลากรเพื่อให้ได้องค์ความรู้ในการจัดการความรู้
2. ตัวอย่างการถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

วัตถุประสงค์

1. ผู้เรียนอธิบายวิธีการสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้ได้
2. ผู้เรียนอธิบายตัวอย่างการถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลังได้อย่างถูกต้องและเทียบเคียงกระทั่งได้วิธีการของตนเอง

ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการดำเนินการเพื่อเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายการทำงาน การพัฒนาตัวบุคคลในองค์กร การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ การทำให้คนในองค์กรมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งหลายองค์กรเข้าใจผิดว่าการจัดการความรู้เป็นการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการให้เป็นระบบและดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรเท่านั้น ทำให้เกิดเป็นการจัดการความรู้เทียม ซึ่งการจัดการความรู้ต้องอาศัยคณะบุคคลในองค์กรการทำงาน ไม่ใช่ดำเนินการได้เพียงคนแค่นั้นคนเดียวเพราะต้องดำเนินงานโดยมุ่งไปที่เป้าหมายของการทำงานและการบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ (operation effectiveness) โดยนิยามผลสัมฤทธิ์เป็น 4 ส่วน คือ 1) การตอบสนอง (responsiveness) ทั้งการตอบสนองของ ผู้เข้ารับบริการ การตอบสนองของ เพื่อนร่วมงาน และการตอบสนองของสังคม ส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (innovation) ทั้งนวัตกรรมในแง่ของวิธีการที่ส่งผลต่อการทำงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ 3) การมีขีดความสามารถขององค์กร (competency) และ 4) การมี ประสิทธิภาพขององค์กร (efficiency) หมายถึงสัดส่วนของผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงทุนไป ประสิทธิภาพหมายถึงการได้ผลมาก ๆ มีคุณภาพผลงานสูงกว่าต้นทุนทั้งในแง่ปริมาณและแรงงานที่ได้ลงไป (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549; วิจารณ์ พานิช, 2551)

เป้าหมายในการจัดการความรู้ท้ายที่สุดคือบุคลากรในองค์กรร่วมกันสร้างความรู้หรือชุดความรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเล็กน้อยหรือยิ่งใหญ่ ขึ้นมาใหม่ด้วยตนเอง โดยเป็นการบูรณาการทุกกิจกรรมของการทำงานที่สามารถทำให้หน่วยงานดำเนินการได้อย่างคล่องแคล่ว ไร้ปัญหาและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องของทักษะร้อยละ 80 - 90 และเป็นเรื่องของ ทฤษฎีเพียงร้อยละ 10 - 20 เท่านั้น

เรื่องที่ 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้คำนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหา แก้ปัญหาและพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรสามารถเติมเต็มความรู้ในการปฏิบัติงานได้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ที่มีอยู่เดิม นำมาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พัฒนาเป็นความรู้ใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการต่อยอดความรู้เดิมนั่นเอง

จากนิยามข้างต้นเมื่อพิจารณาโดยรวม พบประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ
 2. การจัดการความรู้ต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
 3. กระบวนการสร้างองค์ความรู้ในการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการสร้างการรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ความรู้
 4. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
- สรุปแล้วการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรผ่านกระบวนการสร้างองค์ความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ความรู้

เรื่องที่ 1.2 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2552) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. คน เป็นองค์ประกอบสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งทรัพยากรความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 2. เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยกว่าคนเพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ไปใช้โดยง่ายและรวดเร็วขึ้น
 3. กระบวนการความรู้ เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเกิดการสร้างนวัตกรรมในที่สุด
- โดยองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบต้องมีการเชื่อมโยง บูรณาการกันอย่างสมดุล โดยการจัดการความรู้สำหรับกรมการปกครองนั้น ยึดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้ควบคู่กันในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้ จะนำไปสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขตของการจัดการความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

เยาวลักษณ์ สงวนพานิช (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำและกลยุทธ์ กล่าวคือ
 - 1.1 บริหารหรือผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้เพราะเป็นหัวใจใหญ่

ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ต้องมุ่งมั่นเพื่อบรรลุผลลัพธ์ แสดงภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากรและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการจัดการความรู้ ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร

- 1.2 กลยุทธ์ เป็นยุทธวิธีในการดำเนินการจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กรแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน ทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยควรบูรณาการให้เข้ากับงานประจำ โดยHansen Nohria and Tierney กล่าวว่ามี 2 แบบ คือ กลยุทธ์การใช้ความรู้แบบชัด

แจ้ง(Codification strategy) ซึ่งเป็นการบันทึกความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ทุกคนเข้าถึงได้เป็นระบบชัดเจน เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในตัวคน (Personalization strategy) เป็นกลยุทธ์เน้นสร้างเครือข่ายความรู้

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน สร้างให้เกิดวัฒนธรรมเชิงบวก สร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจกัน มีการสนับสนุนการเผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานโดยเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยมี 3 แนวทางคือ รักษาวัฒนธรรมเดิม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางส่วน และ สร้างวัฒนธรรมขึ้นใหม่ โดยถ้าผู้นำรู้วิธีการสร้าง และ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสมจะส่งผลให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3. โครงสร้างพื้นฐานและทีม กล่าวคือ

3.1 โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เกิดความราบรื่นขณะปฏิบัติ เช่น สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสะดวก เพื่อให้แต่ละคนทราบหน้าที่การดำเนินการอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจหรือโครงสร้างองค์กรแนวนอน

3.2 ทีมงาน หมายถึง คณะบุคลากรต้องมีอุดมการณ์แน่อนในการกระทำกรต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมาชิกทุกคนยอมรับและยึดถือความถูกต้อง มีการประนีประนอม มีน้ำใจช่วยเหลือกัน เคารพในสิทธิ เสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน

4. เทคโนโลยีและการสื่อสาร กล่าวคือ

4.1 เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงคนในองค์กรและนอกองค์กรให้เกิดความรวดเร็ว และเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ในกระบวนการส่งผ่านความรู้ (Knowledge transfer) รวมถึงช่วยในการจัดเก็บและปรับปรุงความรู้ที่มีให้ถูกต้องและทันสมัย (Knowledge storage and maintenance) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนั้นบุคลากรต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยี

4.2 การสื่อสาร หมายถึง การส่งผ่านข้อมูลด้านความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจระหว่างบุคคล โดยพฤติกรรมสื่อสารที่สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร เช่น การสร้างมิตรภาพ (Empathy) คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเปิดใจ (Openness) คือ เปิดเผยความคิด ความรู้สึก ให้ผู้อื่นเข้าใจว่ากำลังคิดอะไร ความไว้วางใจ (Trust) การพรรณนา (Describing) เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น (Provisionalism)

5. การวัดและการประเมินผล

โดยผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้วัดผลในแต่ละฝ่ายแต่ละองค์การ โดยใช้ติดตาม (Monitor) กระบวนการทำงาน และนำมาทบทวนเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ และปรับปรุงให้ดีขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้อธิบายองค์ประกอบของการจัดการความรู้ซึ่งคิดค้นโมเดลปลาหู (ประพนธ์ ฝาสุกยิต, 2549) ที่ประกอบไปด้วย ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision: KV) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing: KS) และ ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets: KA) ดังที่อธิบายในหัวข้อกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล โดย

1. คน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องกระทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยลำพังของคนคนเดียว ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ คือ 1.การกำหนดความรู้หลักต่องาน 2.การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3.การปรับปรุงตัดแปลงหรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 4.การประยุกต์ความรู้ในงานของตน 5.การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6.การบันทึก “ขุมความรู้” “แก่นความรู้” ไว้ใช้ และปรับปรุงให้ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงกัน

ในองค์กรที่จัดการความรู้ จะต้องมีการมีพันธมิตรร่วมกันเพื่อยุทธศาสตร์จัดการความรู้ที่หลากหลายใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้ที่ดี จึงบูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่แยกส่วนออกมา ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเป็นภาระเพิ่ม

เรื่องที่ 1.3 ประเภทของความรู้

การจัดการความรู้ได้แบ่งประเภทของความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นหลักวิชา หลักการ ทฤษฎี ได้มาจากการศึกษา ค้นคว้า แล้วนำมาบันทึกในรูปสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จนเป็นที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน และได้มีการจัดเป็นกลุ่มหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้นและใช้ประโยชน์ ดังจะเห็นได้จากห้องสมุด หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

2. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคคล เช่น วิธีการหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการในชั้นเรียน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และวิธีการแก้ปัญหาของครูผู้ปฏิบัติงานในชั้นเรียน เป็นต้น ซึ่งจะต้องบันทึกความรู้เหล่านั้นไว้ เพราะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลอาจสูญหายไป เมื่อบุคคลย้ายหรือเกษียณอายุราชการไป ความรู้ที่อยู่ในตัวตนที่ได้บันทึกไว้เป็นรูปเล่มเป็นสื่อต่างๆ ถือได้ว่าเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

โดยสรุปแล้วประเภทของความรู้ มี 2 ประเภท คือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นหลักวิชา หลักการ ทฤษฎี ได้มาจากการศึกษา ค้นคว้า แล้วนำมาบันทึกในรูปสื่อต่างๆ และความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคคล ทุกองค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้โดยการสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังกล่าวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุป

สิ่งสำคัญสำหรับการจัดการความรู้คือผู้เข้าอบรมต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ลักษณะและความหมายของการจัดการความรู้ในเบื้องต้น รวมถึงเข้าใจในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่มีความสำคัญเพราะจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ที่บุคลากรขององค์กรนำไปใช้

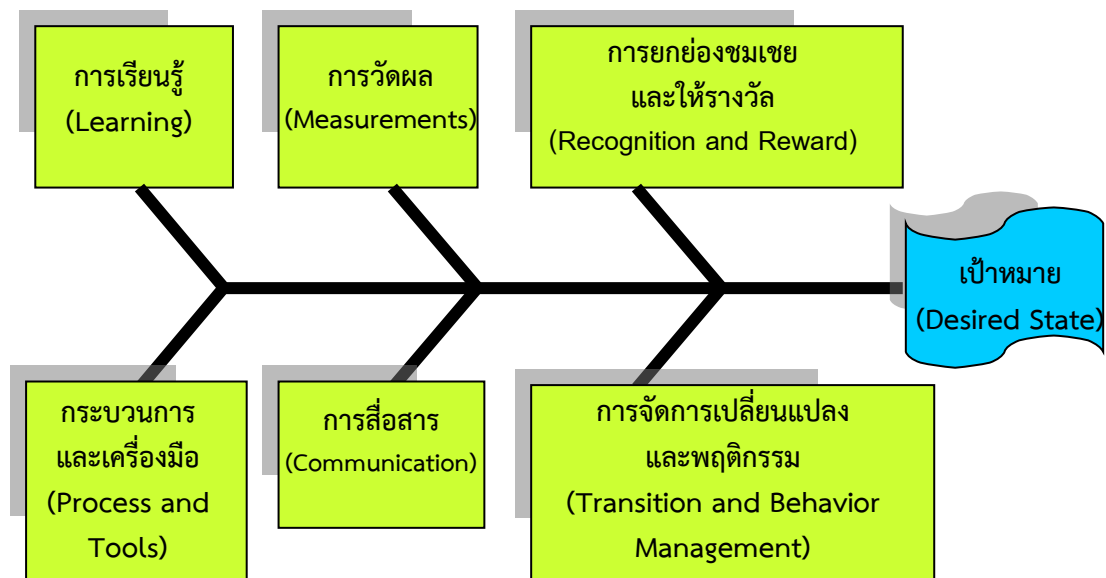
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1

ตอนที่ 2 วงจรของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 2.1 วงจรของการจัดการความรู้

วงจรของการจัดการความรู้เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจังเป็นระบบและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง รายละเอียดของวงจรการจัดการความรู้ นำเสนอดังแผนภาพ

วงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM)



แผนภาพวงจรของการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation
(บุญดี บุญญานุกิจ, 2547)

วงจรของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ แต่สิ่งแรกที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องพิจารณา คือ “Desired State” หรือ “เป้าหมาย” ของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องมาช่วยกันคิดว่าต้องการผลลัพธ์อะไรจากการจัดการความรู้ โดยที่ผลลัพธ์จะต้องสอดคล้องกับทิศทางและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ สำหรับรายละเอียดของ 6 องค์ประกอบ มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม องค์กรควรจะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเน้นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างของการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) การสื่อสาร เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องครบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม สิ่งที่องค์กรจะต้อง

สื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ทุกคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร เป็นต้น

3) กระบวนการและเครื่องมือ เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งจะประกอบด้วย กระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร เป็นต้น

4) การเรียนรู้ องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5) การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures), วัดที่ปัจจัยส่งออก (Output Measures) หรือวัดที่ผลลัพธ์ (Outcome Measures)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

โดยสรุปแล้ววงจรของการจัดการความรู้ ทั้ง 6 องค์ประกอบ เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างสูง หากได้มีการนำเอากระบวนการความรู้และปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะได้ศึกษาในหน่วยต่อไป นำมาเชื่อมโยงประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน

สรุป

สิ่งสำคัญสำหรับการจัดการความรู้คือผู้เข้าอบรมต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ลักษณะและความหมายของการจัดการความรู้ในเบื้องต้น รวมถึงเข้าใจในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่มีความสำคัญเพราะจะส่งผลต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ที่บุคลากรขององค์กรนำไปใช้

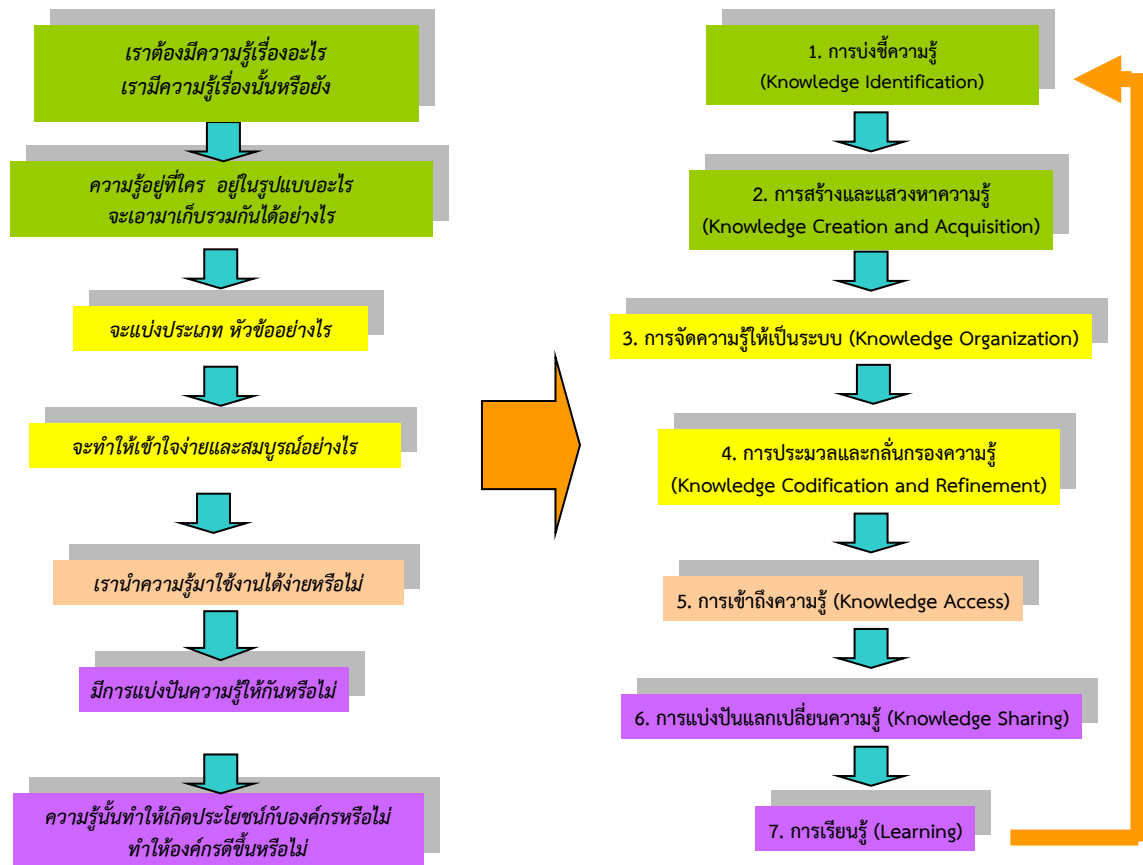
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2

ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

เรื่องที่ 3.1 กระบวนการจัดการความรู้

สำหรับองค์กรด้านการศึกษาศึกษาสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบเดิมให้มีความเป็นระบบ

ระเบียนและเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ ลงไปในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังแผนภาพ



แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

จากแผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนได้ดังตารางต่อไปนี้

| ที่มา | ขั้นตอน (Process) | คำอธิบาย |
|---|---|---|
| เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร ? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง ? | 1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) | เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด |

| ที่มา | ขั้นตอน (Process) | คำอธิบาย |
|---|---|--|
| | | หรืออยู่ที่บุคคลใด |
| ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ใน รูปแบบอะไร? จะเอามาเก็บ รวมกันได้อย่างไร? | 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) | เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จาก ภายนอก หากองค์ความรู้ที่ จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมี ไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษา ความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ ที่ใช้ไม่ได้แล้ว |
| จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร ? | 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) | เป็นการวางโครงสร้าง ความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ในอนาคต |
| จะทำให้เข้าใจง่ายและ สมบูรณ์ได้อย่างไร? | 4. การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) | เป็นการปรับปรุงรูปแบบ เนื้อหา เอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็น สมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ ภาษาเดียวกัน |
| เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่าย หรือไม่? | 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) | เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถ เข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ ง่ายสะดวก โดยอาจใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board หรือบอร์ด ประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่อ อำนวยความสะดวก |
| มีการแบ่งปันความรู้ให้กัน หรือไม่? | 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) | ทำได้หลายวิธีการ กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึก ในบุคคล อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน (Cross- functional Team), กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ |

| ที่มา | ขั้นตอน (Process) | คำอธิบาย |
|-------|-------------------|--|
| | | (Communities of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัว บุคลากรมาช่วยงาน, หรือเวที แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น |

| ที่มา | ขั้นตอน | อธิบาย |
|--|---------------------------|--|
| ความรู้ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ? | 7. การเรียนรู้ (Learning) | เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร |

เรื่องที่ 3.2 โมเดลปลา

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ หัวปลา ตัวปลา และหางปลา ถ้านำกระบวนการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน มาใช้ร่วมกับโมเดลปลาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้



แผนภาพโมเดลปลา
(ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2549)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ หัวปลา ตัวปลาและหางปลา ถ้านำกระบวนการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนข้างต้นนำมาอธิบายให้สอดคล้องกับส่วนของปลาหู ได้ดังนี้

1. ส่วนหัวปลา เป็นส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ (Knowledge Vision: KV) หรือทิศทางของการจัดการความรู้ เป็นส่วนหัว ส่วนตาที่เรามองว่าเราจะไปทางไหน โดยก่อนที่จะทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร” ดังนั้น หัวปลาจึงเป็นความมุ่งมั่น ความสำเร็จของ “คุณกิจ” คือกลุ่มผู้ปฏิบัติในองค์กร หรือผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ทั้งหมด เช่น

ความสำเร็จของการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสำเร็จของการนิเทศภายใน โรงเรียน เป็นต้น ส่วนผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน คือ “คุณเอื้อ” หรือหัวหน้าทีม

2. ส่วนตัวปลา เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ เป็นส่วนของหัวใจที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเวลาที่จริงและเวลาที่เสมือนเช่นในเครือข่าย Internet ซึ่ง “คุณอำนวย” หรือผู้ดำเนินการในกลุ่ม (Knowledge Facilitator) จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ “คุณกิจ” ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัว “คุณกิจ” ออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling) คนละ 3-5 นาที ผลัดเปลี่ยนกันเล่าจนครบทุกคน

กิจกรรมที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ดังต่อไปนี้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Explicit Knowledge

1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่นผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มีเพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตหรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Tacit Knowledge

1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2) Innovation & Quality Circles (IQCs) วิธีการ IQCs (Innovation & Quality Circles) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้ และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการจดบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมกันได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) CoPs เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ โดย CoPs จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoPs จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoPs ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoPs ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoPs จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoPs จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoPs เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆ ต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้ CoPs มีการเติบโตและขยายตัว

4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดผู้ที่พี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะเดียวกัน ผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

3. ส่วนทางปลา เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ (Knowledge Assets: KA) ที่ได้จากการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น จากเรื่องเล่าเร้าพลัง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ เพื่อเก็บสะสม แล้วนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย การเก็บสะสมและนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีนำความรู้ที่เด่นชัด ((Explicit Knowledge) ไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ระหว่างกันต่อไป เปรียบเสมือนหางปลาที่มีพลังในการขับเคลื่อนให้กับชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs)

โดยสรุปแล้วองค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมและความรู้ใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ เปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ได้กับโมเดลปลาที่มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนหัวปลา เป็นส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ (Knowledge Vision : KV) ส่วนที่ 2 ส่วนตัวปลา เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing : KS) และส่วนที่ 3 ส่วนหางปลา เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ (Knowledge Assets : KA)

สรุป

กระบวนการจัดการความรู้และโมเดลปลาหัวเป็นกรอบแนวคิดเปรียบเสมือนทางเดินให้กับบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้หลักการจัดการความรู้และนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเต็มศักยภาพ รวมถึงมีการนำโมเดลปลาหัวมาร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรมีวิธีการดำเนินและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

เรื่องที่ 3.3 การปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร

การปฏิบัติขององค์กรที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนโยบาย การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างเครือข่ายความรู้ ได้แก่ เว็บไซต์แมงมุม (Knowledge Management Center: KMC) โดยแบ่งกลุ่มความรู้ใน KMC ออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge)
2. กระบวนการ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
3. สรุปสาระสำคัญของหนังสือ (Book Brief)
4. ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Board)
5. ความรู้ที่เกิดจากการถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an Expert)
6. ความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Knowledge)

สำหรับแบบฟอร์มการเขียนความรู้แต่ละประเภท สามารถแบ่งได้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มบทความกลุ่มนี้มีรูปแบบและแบบฟอร์มที่ชัดเจนในการเขียน ประกอบไปด้วยกลุ่มความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) กระบวนการ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และสรุปสาระสำคัญของหนังสือ (Book Brief)

กลุ่มที่ 2 กลุ่มกระดานข่าวกลุ่มนี้ ไม่มีแบบฟอร์มแต่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่ ในลักษณะกระดานข่าว มีกลุ่มความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Board) และความรู้ที่เกิดจากการถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an Expert)

กลุ่มที่ 3 กลุ่มเชื่อมโยงไปยังอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มนี้ไม่มีแบบฟอร์มแต่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่ ในลักษณะการดาวโหลดแฟ้มข้อมูล มีกลุ่มความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Knowledge)

ตัวอย่างการนำเสนอความรู้ กลุ่มบทความมีดังนี้

1. ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge)

1.1 ความหมายความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นประสบการณ์การทำงานที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และไม่ผิดระเบียบ

1.2 แนวทางการเขียน มีดังนี้

(1) ความรู้ที่เขียน ควรเป็นความรู้ที่มีการประยุกต์ใช้ ตลอดจนเทคนิควิธีการทำงานที่ไม่ปรากฏในระเบียบแนวปฏิบัติ ไม่ควรนำระเบียบแนวปฏิบัติมาใส่เป็นความรู้

(2) เนื้อหาต้องไม่ยาวมากเกินไปควรมีความยาวประมาณ 1-2 หน้ากระดาษ A4 หากมีรายละเอียดมากควรระบุสถานที่ติดต่อผู้เขียนได้ หรืออ้างอิงระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

(3) ควรเขียนให้ครอบคลุมทุกงานที่ทำ ไม่ควรเขียนงานใดงานหนึ่งเป็นพิเศษ

(4) ควรมีการอ้างอิง ระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติ หรือ
หลักการแนวคิดทางวิชาการ เพื่อให้เป็นความรู้ที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

1.3 แบบฟอร์มความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge)

| | |
|-------------------------|-------|
| 1. ชื่อเรื่อง | |
| 2. เกริ่นนำ | |
| 3. เทคนิควิธีปฏิบัติ | |
| 4. เอกสารอ้างอิง | |
| 5. บทเรียนที่ได้(ถ้ามี) | |
| คำสำคัญ | |
| วันที่นำส่งข้อมูล | |
| ผู้นำส่งข้อมูล | |
| หน่วยงาน | |
| โทรศัพท์ | |
| e-Mail | |

1.4 อธิบายความหมายของแบบฟอร์ม

- (1) ชื่อเรื่อง ชื่อความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของเรื่อง
- (2) เกริ่นนำ หลักการ เหตุผลและความสำคัญของเรื่องที่น่าเสนอ เป็นการตอบคำถามว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติงานเรื่องนี้
- (3) เทคนิควิธีปฏิบัติ วิธีดำเนินงาน ขั้นตอน เทคนิคในการปฏิบัติงานของเรื่องที่น่าเสนอ เป็นการอธิบายหรือบอกขั้นตอน เทคนิควิธีการปฏิบัติงานจนได้ผลงาน
- (4) เอกสารอ้างอิง ชื่อเอกสารหรือชื่อเรื่องที่เป็นต้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในการปฏิบัติงาน
- (5) บทเรียนที่ได้ประสบการณ์ ประโยชน์ ผลลัพธ์ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- (6) คำสำคัญ (Keywords) เรื่องที่น่าเสนอเป็นสาระความรู้ใด
- (7) วันที่นำส่งข้อมูล วัน เดือน ปี ที่นำส่งข้อมูลทางเว็บไซต์
- (8) ผู้นำส่งข้อมูล ชื่อของผู้ที่เป็นเจ้าของเรื่อง หรือผู้เขียนองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานนี้
- (9) หน่วยงาน สถานที่ทำงานของผู้นำส่งข้อมูล
- (10) โทรศัพท์ หมายเลขโทรศัพท์ของผู้นำส่งความรู้ หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง
- (11) e-mail ของผู้นำส่งความรู้หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

2. กระบวนการ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

2.1 ความหมาย การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะหมายถึงการ

บริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ ฯลฯ ทำให้ผู้รับบริการ/สถานศึกษา ได้รับบริการตามที่คาดหวัง หรือในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรม การดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้จริง กระบวนการ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นความรู้ เทคนิค วิธีการที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานทำให้งานประสบความสำเร็จเกินเป้าหมายที่กำหนดและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ ภายใต้ขอบเขตข้อจำกัดของวิธีการและหน่วยงานนั้นๆ

2.2 แนวการเขียน มีดังนี้

- (1) ความรู้ที่เขียน ควรเป็นงานที่พัฒนาต่อยอดจากงานประจำที่ทำอยู่ได้รับการยอมรับหรือได้รับรางวัลหรือมีผู้อื่น หน่วยงานอื่นนำไปใช้
- (2) ระบุความสำเร็จหรือได้รับการยอมรับอย่างชัดเจน
- (3) ระบุข้อจำกัดในการนำไปใช้
- (4) ข้อความควรจะมีควมยาวประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ

A4

2.3 แนวการพิจารณา มีดังนี้

- (1) เน้นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กร
- (2) เป็นวิธีปฏิบัติที่ครบวงจรของระบบคุณภาพ PDCA
- (3) องค์กร/บุคคล สามารถบอกได้ว่า ทำอะไร(What) ทำอย่างไร (How) และทำไมจึงทำ (Why)
- (4) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามข้อกำหนด/เป้าหมาย หรือตัวชี้วัด
- (5) วิธีปฏิบัตินั้น สามารถบอกได้ว่าเกิดจากปัจจัยใด เป็นวิธีปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- (6) วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling) แล้วถอดองค์ความรู้จากการทำงาน เป็นต้น

2.4 แบบฟอร์มกระบวนการ/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

| | |
|------------------------------------|-------|
| 1. ชื่อผลงาน | |
| 2. ชื่อเจ้าของผลงาน | |
| 3. เกริ่นนำ | |
| 4. ผลสำเร็จ | |
| 5. ผลการได้รับการยอมรับ | |
| 6. กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอนที่สำคัญ | |
| คำสำคัญ | |
| วันที่นำเสนอข้อมูล | |
| ผู้นำส่งข้อมูล | |
| หน่วยงาน | |
| โทรศัพท์ | |
| e-Mail | |

2.5 อธิบายความหมายของแบบฟอร์ม

- (1) ชื่อผลงาน ชื่อผลงานที่นำเสนอ
- (2) ชื่อเจ้าของผลงาน ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน e-Mail
โทรศัพท์
- (3) เกริ่นนำ บอกสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน ความต้องการพัฒนาหรือแก้ปัญหาและเมื่อนำกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอะไรบ้าง (การเขียนในส่วนนี้ควรเขียนให้เข้าใจ)
- (4) ผลสำเร็จ ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน
- (5) ผลการได้รับการยอมรับ ถ้ามีรางวัลหรือหลักฐานที่แสดงการยอมรับให้ระบุชื่อรางวัล หน่วยงาน และระดับที่ได้รับ
- (6) กิจกรรม/วิธีการ/ขั้นตอนที่สำคัญ นำเสนอกิจกรรมวิธีดำเนินการ ขั้นตอน ที่แสดงถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (7) ข้อจำกัดในการนำไปใช้ สถานการณ์ที่ทำให้กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไม่ประสบผลสำเร็จ
- (8) คำสำคัญ (Keywords) เรื่องที่นำเสนอเป็นสาระความรู้ใด
- (9) วันที่นำเสนอข้อมูล วัน เดือน ปี ที่นำเสนอข้อมูลทางเว็บไซต์
- (10) ผู้นำส่งความรู้ ชื่อของผู้ที่เป็นเจ้าของผลงานหรือผู้นำผลงานมานำเสนอในเว็บไซต์
- (11) หน่วยงาน สถานที่ทำงานของผู้นำส่งข้อมูล
- (12) โทรศัพท์ หมายเลขโทรศัพท์ของผู้นำส่งความรู้ หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

(13) e-Mail ของผู้นำส่งความรู้ หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

3. สรุปสาระสำคัญของหนังสือ (Book Brief)

3.1 ความหมาย คือ การสรุปย่อหนังสือหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ หรือเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เด่นในขณะนั้น พร้อมทั้งบทวิเคราะห์เนื้อหาในหนังสือ

3.2 แนวการเขียน มีดังนี้

(1) เป็นหนังสือที่ไม่เก่าเกินไป ควรไม่เกิน 10 ปี

(2) เป็นหนังสือแปลก ใหม่ ไม่ควรเป็นหนังสือที่ทุกคนเคย

อ่าน หรือเป็นที่รู้จักกันดี

(3) มีความยาวพอสมควร ไม่สั้นหรือยาวเกินไป ควรยาว

ประมาณ 3-4 หน้ากระดาษ A4

(4) มีการสรุปความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในงาน

3.3 แบบฟอร์มสรุปสาระสำคัญของหนังสือ (Book Brief)

| | |
|-----------------------------|-------|
| 1. ชื่อหนังสือ | |
| 2. ผู้แต่ง | |
| 3. ผู้แนะนำ | |
| 4. หัวเรื่องสำคัญ | |
| 5. ISBN (ถ้ามี) | |
| 6. ภาษา | |
| 7. ครั้งที่พิมพ์ | |
| 8. ปีที่พิมพ์ | |
| 9. สาระสำคัญ | |
| 10. แนวคิดและการประยุกต์ใช้ | |
| คำสำคัญ | |
| วันที่นำส่งข้อมูล | |
| ผู้นำส่งความรู้ | |
| หน่วยงาน | |
| โทรศัพท์ | |
| e-Mail | |

3.4 อธิบายความหมายของแบบฟอร์ม

(1) ชื่อหนังสือ ชื่อหนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ที่นำมาสรุปสาระสำคัญของหนังสือที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(2) ผู้แต่ง ชื่อผู้แต่ง ผู้เขียนหนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์

(3) ผู้แนะนำ ชื่อผู้อ่าน สรุปสาระสำคัญขององค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(4) หัวเรื่องสำคัญ หมวดหมู่หนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์

ตามระบบบรรณารักษ์

- (5) ISBN (ถ้ามี) หมายถึง หมายเลขเรียกหนังสือตามมาตรฐานสากล
- (6) ภาษา ภาษาที่ใช้เขียนหนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์
- (7) ครั้งที่พิมพ์ ครั้งที่พิมพ์ของหนังสือที่นำมาสรุปสาระสำคัญขององค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กรณีพิมพ์หลายครั้ง ให้ระบุครั้งสุดท้าย)
- (8) ปีที่พิมพ์ ปีที่พิมพ์หนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์
- (9) สาระสำคัญ สรุปสาระสำคัญที่เป็นองค์ความรู้ของหนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ ให้กระชับและชัดเจน
- (10) แนวคิดและการประยุกต์ใช้แนวคิดของผู้อ่านและข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- (11) คำสำคัญ (Keywords) เรื่องที่นำเสนอเป็นสาระความรู้ใด
- (12) วันที่นำส่งข้อมูล วัน เดือน ปี ที่นำส่งข้อมูลทางเว็บไซต์
- (13) ผู้นำส่งความรู้ ชื่อของผู้นำผลงานมานำเสนอในเว็บไซต์
- (14) หน่วยงาน สถานที่ทำงานของผู้นำส่งข้อมูล
- (15) โทรศัพท์ หมายเลขโทรศัพท์ของผู้นำส่งความรู้ หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง
- (16) e-Mail ของผู้นำส่งความรู้ หรือหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สรุป

การจัดการความรู้ในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งมีแบบฟอร์มจำแนกหลายประเภท เช่น แบบฟอร์มความรู้ในการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มกระบวนการ/ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งมีคำอธิบายแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนรู้สมบูรณ์แบบและได้คุณภาพ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3

ตอนที่ 4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ให้แนวทางเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มี 5 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้
2. วัฒนธรรมองค์กร ที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องตระหนัก คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี
4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ได้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. โครงสร้างพื้นฐาน องค์กรต้องมีการจัดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นต้น

จากการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสร้างเครือข่ายองค์กรการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา (Mini UKM) ครั้งที่ 5 (19-21 มีนาคม 2553) ณ อารายานา ภูเก็ต รีสอร์ท อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหารหรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้
3. สร้างทีมขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่ององค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณ

อำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพควรนำกระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติการตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและมีคณะกรรมการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา

5. การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรม การประชุมชี้แจง แก่บุคลากร เป็นต้น

6. การเปิดใจยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรม การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8. การสร้างบรรยากาศ การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

9. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อและเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทนาหรือสนทนา (Dialogue) หรือ กระบวนการสภากาแฟโลก (World Café) เป็นต้น

10. การให้รางวัลยกย่องชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ การค้นหาความต้องการของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาวโดยบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลการทำงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานการประกวดเรื่องเล่าเร้าพลังการประกวด CoPs ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือ จัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11. การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12. การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่องควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ Webblog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ Movable Type เป็นต้น

โดยสรุปแล้วปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) องค์กรมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ 5) การวัดผลของการจัดการความรู้ และ 6) การจัดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก

สรุป ปัจจัยเอื้อที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จที่สำคัญได้แก่ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้เครือข่ายองค์การเรียนรู้ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จได้อีก 12 ปัจจัย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 4 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4

ตอนที่ 5 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

เรื่องที่ 5.1 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

แก่นความรู้ มาจากขุมความรู้ที่สกัดได้จากเรื่องเล่า ซึ่งจะมีเป็นจำนวนมากและเมื่อวิเคราะห์และพิจารณาอย่างละเอียดจะพบว่าขุมความรู้สามารถจัดกลุ่มได้ การจัดกลุ่มขุมความรู้ประเภทเดียวกันไว้ด้วยกันแล้วตั้งชื่อให้กับขุมความรู้ใหม่นั้น โดยให้ครอบคลุมขุมความรู้ทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันกัน เรียกว่า การสังเคราะห์แก่นความรู้ แก่นความรู้จึงเป็นผลรวมของขุมความรู้ทั้งหมดในแต่ละกองและต้องตั้งชื่อแก่นความรู้ให้สะท้อนการบรรลุเป้าหมายตามหัวปลา

วิจารณ์ พาณิช กล่าวไว้ว่า แก่นความรู้ คือ ชุดความรู้ชุดหนึ่ง สำหรับใช้ทำงานหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จเป็น “แก่นความรู้” ของบุคคลหรือของกลุ่ม เพียงระดมความคิดกัน 2-3 ชั่วโมง สามารถยกร่าง “แก่นความรู้” ฉบับร่างเพื่อใช้งานนั้นได้ หรือจะเชิญคนที่ทำงานได้ผลดีเยี่ยมมีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวนประมาณ 10 คน ให้เล่าเรื่องความสำเร็จของตน (Storytelling) และช่วยกันสกัด “ขุมความรู้” เมื่อเอามาจัดหมวดหมู่จะทำให้ได้ “แก่นความรู้” แก่นความรู้จึงเป็นลักษณะความรู้ปฏิบัติหรือความรู้ฝังลึก ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือถ้ามีส่วนที่เป็นความรู้เชิงทฤษฎีอยู่บ้าง เป็นส่วนประกอบเล็กน้อยเท่านั้น หากมีการเล่าเรื่องและการจดบันทึกตามกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง หรือเรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling) จะนำไปสู่การสกัดออกมาเป็นแก่นความรู้และขุมความรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีในการฟังเรื่องเล่า นั้น ผู้ฟังจะฟังอย่างตั้งใจ ฟังอย่างลึกซึ้ง หากไม่เข้าใจหรือได้ยินไม่ชัดเจน สามารถซักถามเมื่อผู้เล่า (คุณกิจ) เล่าจบแล้ว ในบางช่วง บางตอนที่ฟังไม่ชัดเจน จะมีผู้บันทึก (คุณลิขิต) ช่วยบันทึกเรื่องเล่าและอ่านบันทึกให้ที่ประชุมฟังอีกครั้งเพื่อสอบถาม การจดบันทึกกับการเล่าเรื่องของผู้เล่า (คุณกิจ) ให้สอดคล้องตรงกัน ผู้อำนวยการประชุม (คุณอำนวย) จะช่วยให้ผู้ฟังสกัดเอาวิธีการปฏิบัติของผู้เล่า (คุณกิจ) ที่ทำให้งานนั้นสำเร็จออกมา วิธีการกระทำที่สกัดออกมาได้ เรียกว่า “ขุมความรู้” ผู้ฟังแต่ละคน จะเขียนขุมความรู้ออกมาโดยใช้กระดาษแผ่นเล็กๆ เขียน 1 ขุมความรู้ต่อกระดาษ 1 แผ่น ไม่จำกัดจำนวนว่าแต่ละคนจะเขียนได้กี่ขุม กี่แผ่น ขึ้นอยู่กับทักษะการฟัง และความสามารถในการจับประเด็นของแต่ละคน

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ได้อธิบายลักษณะของขุมความรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นประโยค ที่ขึ้นด้วยคำกริยา
2. เป็นวิธีการปฏิบัติ (How to)
3. เป็นประโยคหรือข้อความที่สื่อความเข้าใจได้โดยทั่วไป
4. ไม่ควรเป็นถ้อยคำหรือวลีที่ผู้เขียนบัญญัติขึ้นเอง หรือเป็นภาษาทางวิชาการที่ต้องอธิบายความหมาย หรืออธิบายความเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “ขุมความรู้” ขอยกตัวอย่าง จากสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ในการจับประเด็นสกัดเรื่องเล่าให้เป็นขุมความรู้ จากการรับฟังเรื่องเล่า เรื่องกระดาษความดี ดังนี้

ตัวอย่าง การเขียนชมความดีลงในกระดาษแผ่นน้อย จากเรื่อง กระดาษความดี
(เรียงตามลำดับการเล่าเรื่อง)

1. แจกกระดาษเปล่าให้นักเรียนคนละแผ่น
2. เขียนความดีของเพื่อน 1 คนที่นั่งข้างๆ
3. ใช้แรงจูงใจให้นักเรียนทำความดี
4. แลกกระดาษที่เขียนและผลัดกันอ่าน
5. เขียนความดีเพิ่มเติม และให้ข้อคิดเห็นจากครู
6. นำกระดาษที่เขียนความดีไปให้ผู้ปกครองอ่าน
7. สอนดีและเอาใจใส่นักเรียน
8. ความดีต้องหมั่นทำบ่อยๆ และทำให้มากๆ
9. ความดี ตกน้ำไม่ไหล ตกไฟไม่ไหม้

จากการบันทึกชมความรู้ทั้ง 9 ข้อข้างต้น จะเห็นได้ว่า ข้อที่บันทึกวิธีปฏิบัติไม่ถูก คือ ข้อ 3 8 เพราะเป็นการเขียนความเห็นของตนเอง นอกเหนือจากเรื่องที่เล่า ข้อ 9 ไม่ถูก เพราะเป็นวลีที่เขียนบัญญัติขึ้นเอง ไม่มีในเรื่องเล่า โดยผลผลิตที่ได้จากการวิเคราะห์ชมความรู้และการสังเคราะห์แก่นความรู้ ดังนี้

1. มีแก่นความรู้ประมาณ 2-5 แก่น
2. แต่ละแก่นความรู้ มีชมความรู้เรียงกันตามวิธีปฏิบัติ (ตามความเห็นของกลุ่ม)
3. ชมความรู้ต้องสอดคล้องกับแก่นความรู้
4. แก่นความรู้ทุกแก่นรวมกันต้องสอดคล้องกับหัวปลา
5. เป็นประโยคหรือข้อความที่สื่อความเข้าใจได้โดยทั่วไป
6. ไม่ควรเป็นถ้อยคำหรือวลีที่ผู้เขียนบัญญัติขึ้นเอง หรือเป็นภาษาทางวิชาการที่ต้อง

อธิบายความหมาย หรืออธิบายความเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “ชมความรู้” ขอยกตัวอย่าง จากสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ในการจับประเด็นสกัดเรื่องเล่าให้เป็น ชมความรู้ จากการรับฟังเรื่องเล่า เรื่อง กระดาษความดี ดังนี้

ตัวอย่าง การเขียนชมความดีลงในกระดาษแผ่นน้อย จากเรื่อง กระดาษความดี
(เรียงตามลำดับการเล่าเรื่อง)

1. แจกกระดาษเปล่าให้นักเรียนคนละแผ่น
2. เขียนความดีของเพื่อน 1 คนที่นั่งข้างๆ
3. ใช้แรงจูงใจให้นักเรียนทำความดี
4. แลกกระดาษที่เขียนและผลัดกันอ่าน
5. เขียนความดีเพิ่มเติม และให้ข้อคิดเห็นจากครู
6. นำกระดาษที่เขียนความดีไปให้ผู้ปกครองอ่าน
7. สอนดีและเอาใจใส่นักเรียน
8. ความดีต้องหมั่นทำบ่อยๆ และทำให้มากๆ
9. ความดี ตกน้ำไม่ไหล ตกไฟไม่ไหม้

เรื่องที่ 5.2 การถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

จากการบันทึกชมความรู้ทั้ง 9 ข้อข้างต้น จะเห็นได้ว่า ข้อที่บันทึกวิธีปฏิบัติไม่ถูก คือ ข้อ 3, 8 เพราะเป็นการเขียนความเห็นของตนเอง นอกเหนือจากเรื่องที่เล่า ข้อ 9 ไม่ถูก เพราะเป็นวลีที่เขียนบัญญัติขึ้นเอง ไม่มีในเรื่องเล่า โดย ผลผลิตที่ได้จากการวิเคราะห์ชมความรู้และการสังเคราะห์แก่นความรู้ ดังนี้

1. มีแก่นความรู้ประมาณ 2-5 แก่น
2. แต่ละแก่นความรู้ มีชมความรู้เรียงกันตามวิธีปฏิบัติ (ตามความเห็นของกลุ่ม)
3. ชมความรู้ต้องสอดคล้องกับแก่นความรู้
4. แก่นความรู้ทุกแก่นรวมกันต้องสอดคล้องกับหัวปลา

การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นเทคนิคของการใช้เรื่องเล่าในองค์กรเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาง่าย ๆ ในชีวิตประจำวัน เล่าเฉพาะเหตุการณ์บรรยากาศตัวละคร ที่เกี่ยวข้องกับผู้เล่าขณะเกิดเหตุการณ์จริง เล่าให้เห็นบุคคล พฤติกรรม การปฏิบัติ การคิด ความสัมพันธ์ ข้อสำคัญผู้เล่าต้องไม่ตีความระหว่างเล่า ไม่ใส่ความคิดเห็นของผู้เล่าในเรื่องขณะที่เล่า เมื่อเล่าจบแล้วผู้ฟังสามารถซักถามผู้เล่าได้ เป้าหมายสำคัญของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้ฟังมีความรู้จากการปฏิบัติ (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ได้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนลึกอยู่ ออกมาทางคำพูด สีหน้า และท่าทาง วัตถุประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าเร้าพลังในการจัดการความรู้ สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าเร้าพลังในการจัดการ

ความรู้ ดังนี้

1. เพื่อจับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งนี้ เพราะความรู้มีหลายชั้นและหลายมิติทำให้สื่อออกมาได้ยาก เรื่องเล่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกด้วยวิธีการที่เป็นกันเองและมีความหมาย

2. เพื่อถ่ายโยงความรู้และสร้างนวัตกรรม ในการเล่าเรื่องนั้น ได้นำเอาความรู้ของผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วม เมื่อผู้ฟังได้ฟังและนำเอาความรู้ฝังลึกที่ได้มาไปพิจารณาเพื่อใช้ ความรู้ฝังลึกจะได้รับการกลั่นกรอง นำไปใช้ และอาจถูกเล่าซ้ำหลายรอบทำให้ความรู้ฝังลึกนั้นเปลี่ยนแปลงไปทุกครั้งที่มีการใช้ และเป็นไปได้ที่มีการคิดนอกกรอบ ฉีกแนวไปจากเดิม ก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

3. เพื่อสร้างชุมชนแนวใหม่ปฏิบัติ (Community of Practices) ในการฟังเรื่องเล่าจะมีลักษณะบางอย่างในเรื่องคือคนเข้ามาอยู่ด้วยกันและสร้างขึ้นมาเป็นชุมชน เนื่องจากการเล่าเรื่องไม่ใช่เป็นการปฏิบัติตามสายงานบังคับบัญชา จึงเป็นการปล่อยอารมณ์ ความรู้สึกและสร้างความไว้วางใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้นมา

4. เพื่อพัฒนาตน สิ่งที่อยู่ในเรื่องเหล่านั้น เป็นทักษะในการทำงานและการเล่าเรื่องเองเป็นทักษะชนิดหนึ่ง ผู้ที่เล่าเรื่องและผู้ฟังเรื่องเล่าจะได้พัฒนาทักษะในการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการจัดการความรู้

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟังและบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่าเป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือ เล่าแบบ

ไม่ตีความจะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลังโดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาทางหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่น ๆ รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย

ผู้ฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า Deep Listening จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (Appreciative Inquiry: AI) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น

ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น” ก็จะช่วยให้ความรู้ลึกซึ้งนึกคิดในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศในการประชุมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่มีความสงบ รับฟังเสียงการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่ในอำนาจใด ๆ มีความเป็นกัลยาณมิตร เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง

ลักษณะของการเล่าเรื่องที่ดี

ลักษณะของการเล่าเรื่องที่ดี มีดังนี้

1. เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น ผู้เล่าเป็นเจ้าของเรื่อง
2. เรื่องเล่าสอดคล้องกับหัวปลาของกลุ่ม และบอกถึงความสำเร็จมีเพียง 1 ประเด็น และไม่เล่าซ้อนกันหลายประเด็น
3. มีโครงเรื่อง คือมีจุดเริ่มต้น มีเหตุการณ์นำ บอกวิธีปฏิบัติ บอกผลสำเร็จ และมีตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้ โดยไม่บอกว่าตอบจบเป็นอย่างไร
4. มีลีลาการเล่าเร้าพลังผู้ฟังให้เกิดแนวคิด กล่าวอย่างมีชีวิตชีวาที่จะทำให้เกิดพลังขับเคลื่อน
5. เรื่องที่เล่า ควรจบภายในเวลาประมาณ 3 นาที

ผู้มีบทบาทในการทำกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

1. คุณเอื้อ หรือหัวหน้าทีม ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรม เรื่องเล่าเร้าพลัง พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก วัสดุที่ใช้ประกอบการเล่าเรื่อง เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีที่จะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้
2. คุณอำนวยหรือผู้ดำเนินการในกลุ่ม (Knowledge Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยให้การประชุมกลุ่มราบรื่น อำนวยให้สมาชิกในกลุ่มได้เล่าเรื่องกันทุกคน ช่วยตั้งคำถาม เพื่อช่วยให้ความรู้ฝังลึกหรือความรู้ปฏิบัติได้ถูกสกัดออกมา ช่วยคอยกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกัน “ถอด” ความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าเพื่อการบรรลุหัวปลา (KV) ทักษะที่สำคัญจำเป็นสำหรับคุณอำนวย ได้แก่

- 2.1 การจุดประกายความคิด และสร้างความกระตือรือร้น
- 2.2 การเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือแบ่งปันความรู้
- 2.3 การสร้างบรรยากาศมุ่งมั่น ชื่นชม และแบ่งปัน
- 2.4 การทำงานเป็นทีม ร่วมกับผู้อื่น
- 2.5 ทักษะในการจับประเด็น และบันทึกขุมความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2.6 การมีท่าทีส่งเสริม สนับสนุนให้ “คุณกิจ” หรือบุคคลที่เป็นเจ้าของเรื่องเล่า ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อบรรลุ “หัวปลา” โดยไม่เข้าไปทำเองหรือเข้าไปมีบทบาทในการสั่งการ

3. คุณลิขิตหรือผู้จดบันทึก (Note Taker) มีเพียง 1 คน ตามที่กลุ่มมอบหมาย ทำหน้าที่จดบันทึกเรื่องเล่าของสมาชิกทุกคน โดยไม่มีการแต่งเติม สิ่งที่คุณลิขิต จดบันทึก ได้แก่ เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (Story Telling) “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรมจากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบต่าง ๆ ในงานประจำ “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณลิขิต คือ

- 3.1 การจับใจความและบันทึกเป็นเรื่องเล่า
- 3.2 การสกัดประเด็นเป็นขุมความรู้ โดยมีความสามารถในการจับความได้เร็ว และเรียบจัดประเด็นย่อๆ ไว้แล้ว นำมาปรับแต่งให้สละสลวย เข้าใจง่ายในภายหลัง
- 3.3 ความรู้ ความเข้าใจของเรื่องที่จะจดบันทึก ซึ่งจะช่วยให้การจดบันทึกในเวลาจำกัดได้อย่างรวดเร็ว
- 3.4 ทักษะการใช้ภาษาที่สละสลวย เข้าใจง่าย
- 3.5 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์พิเศษบางอย่างที่ช่วยให้การจัดความรู้เป็นหมวดหมู่อย่างรวดเร็ว เช่น ซอฟต์แวร์ Mind Manager สำหรับการทำให้ Mind Map เป็นต้น

3.6 ทักษะในการเข้าไปติดตามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง “คุณกิจ” ทั้งที่เป็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ F2F (Face to Face) และแบบ B2B (Blog to Blog) หรือผ่านไอทีในรูปแบบอื่น และจดบันทึกสาระและ “ขุมความรู้” ไว้ใช้งานและหมุนเกลียวความรู้ต่อเนื่อง

4. คุณกิจ หรือบุคคลที่เป็นเจ้าของเรื่อง (Knowledge Practitioner) ทำหน้าที่เล่าเรื่อง ด้วยการบอกถึงความสำเร็จของตนเองตามหัวปลาที่กำหนดไว้ เล่าให้เห็นวิธีการที่ทำให้เกิดความสำเร็จ เล่าอย่างสั้นๆ ตามความจริงที่เกิดขึ้น เล่าอย่างมีชีวิตชีวา และใช้เวลาคนละ 2-3 นาที ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณกิจ มีดังนี้

4.1 ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ไม่ใช่เป็นการฟังแล้วเข้าใจสาระเท่านั้น แต่เป็นการฟังที่เข้าใจผู้พูด เห็นตัวตนของผู้พูดในลักษณะของการสื่อสารจากใจถึงใจ มีความสามารถในการฟังที่ลึกซึ้งเข้าไปในระดับจิตใจ คุณค่าและความเชื่อ

4.2 ทักษะในการพูด การบอกเล่าความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจหรือการตีความของตนเอง ด้วยถ้อยคำที่อ่อนน้อมถ่อมตน และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

4.3 ทักษะในการคิดเชิงบวก ชื่นชมยินดี มองโลกในแง่ดี ซึ่งการคิดเชิงบวกจะทำให้การค้นหาความสำเร็จทำได้ง่าย และค้นพบความสำเร็จที่ซ่อนอยู่เล็กๆ ได้

4.4 ทักษะในการนำความรู้ หรือวิธีการใหม่ๆ ไปทดลอง โดยเมื่อได้รับความรู้ใหม่ๆ เข้ามา จะไม่ปลงใจเชื่อทันที แต่จะเอาวิธีการหรือแนวคิดนั้นไปทดลองและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เมื่อทดลองพบว่าได้ผลดีกว่าวิธีที่ตนใช้อยู่ จึงจะเปลี่ยนไปใช้วิธีนั้น

4.5 ทักษะในการสังเกต วัตหรือนับ เพื่อบันทึกผลการทดลอง รวมทั้งเก็บข้อมูลหรือบันทึกงานประจำของตนเอง เพื่อสร้างความรู้จากการทำงานประจำ

4.6 ทักษะในการประเมินผลการทดลองด้วยตนเองหรือร่วมกับเพื่อน “คุณกิจ” ด้วยกัน

4.7 ทักษะในการจดบันทึกขุมความรู้ (Knowledge Assets) และแก่นความรู้ (Core Competence) สำหรับไว้ใช้งานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยสรุปแล้ว การถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง เป็นเทคนิคของการใช้เรื่องเล่าในองค์กรเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือ

สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาต่างๆ เล่าให้เห็นถึงพฤติกรรม การปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ในการเล่าเรื่องของผู้ปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า โดยผู้มีส่วนบาทในการทำกิจกรรมการถอดความรู้ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง คือ คุณเอื้อหรือหัวหน้าทีม คุณอำนวยหรือผู้ดำเนินการในกลุ่ม และคุณลิขิตหรือผู้จดบันทึก

ตัวอย่างเรื่องเล่าเร้าพลัง

รางวัลแห่งความพยายาม

ผู้เล่า ครูจิตฤณี เนียมทัง
โรงเรียนสวนบุญโญภิรักษ์ ลำพูน

ดิฉันเป็นครูสอนคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งในแต่ละวันจะต้องพบเจอกับนักเรียนที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และพฤติกรรมต่างๆ มากมาย ส่วนใหญ่นักเรียนที่ดิฉันได้สอนนั้นไม่ชอบเรียนวิชาคณิตศาสตร์ จากการสอบถามนักเรียนถึงเหตุผลที่ไม่ชอบในรายวิชานี้ พบว่า วิชาคณิตศาสตร์ยาก น่าเบื่อ เรียนไม่รู้เรื่อง เป็นต้น โดยเฉพาะเนื้อหาที่เป็นการแก้โจทย์ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุดังกล่าว ดิฉันจึงพยายามคิดหาวิธีที่จะทำให้นักเรียนชอบเรียนวิชาคณิตศาสตร์ เพราะชอบในการเรียนแล้วย่อมส่งผลถึงคะแนนในการสอบที่จะสูงขึ้น วิธีการของดิฉันนั้นได้ไปสอบถามแนวทางแก้ปัญหาจากอาจารย์หลายท่าน อาจารย์แต่ละท่านมีแนวทางที่แตกต่างกัน ดิฉันได้นำมาปรับปรุงให้เป็นวิธีการของดิฉันเอง ซึ่งคำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา และความเหมาะสมกับนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยดิฉันได้จัดทำใบความรู้และใบงาน ใบความรู้ที่สร้างขึ้นจะมีลักษณะเป็นการสรุปหลักการ เนื้อหา ที่นักเรียนสามารถอ่านเองได้มีตัวอย่างประกอบ ส่วนใบงานจะมีโจทย์ที่หลากหลายตั้งแต่ง่ายสุดไปถึงยากสุด แต่ครั้งที่ดิฉันแจกใบความรู้และใบงานจะมีการตั้งกติกาว่า การทำงานส่งจะต้องสะอาดเรียบร้อย ตรงเวลา โดยการที่นักเรียนแต่ละคนจะมีสมุดสะสมงานสะสมงานคนละหนึ่งเล่ม หากใครส่งงานตรงต่อเวลา สะอาดเรียบร้อยและที่สำคัญงานที่ส่งจะต้องถูกต้องด้วย การส่งงานนักเรียนจะได้ตราประทับ 1 ตรา ต่อ 1 งาน เมื่อสิ้นภาคเรียน ให้นักเรียนแต่ละคนนำสมุดสะสมงานมาส่ง ถ้านักเรียนคนไหนส่งงานครบและถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดจะมีของรางวัลให้เพื่อแสดงว่านักเรียนมีความพยายาม จากการทำดังกล่าว พบว่า นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การเรียนมากขึ้น และที่สำคัญเมื่อทดสอบความสามารถของนักเรียนได้พบถึงการเปลี่ยนแปลงของคะแนน นักเรียนมีคะแนนสูงขึ้นจากเดิม

จากที่ได้ปฏิบัติมาดังกล่าวข้างต้น ให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายมีเจตคติที่ดีต่อวิชาคณิตศาสตร์ เป็นที่พอใจแก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างเรื่องเล่าเร้าพลัง ผู้สร้างนักคิดรุ่นเยาว์

ผู้เล่า อารีรัตน์ ละม่อม
ครูโรงเรียนวัดสันป่าสัก ลำพูน

ด้วยเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดจุดที่ควรพัฒนาการคิดของนักเรียน เนื่องจากนักเรียนคิดว่าวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ไม่เป็น จึงได้จัดทำแบบฝึกเสริมทักษะการคิดที่ใช้กิจกรรมเป็นสื่อกลางนำนักเรียนฝึกให้เกิดความคิดโดยบูรณาการสาระความรู้ด้านภาษา ผ่านงานศิลปะให้เป็นที่สนใจในการชักจูงให้นักเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบของแบบฝึก ที่ให้ทั้งความรู้ ความคิด ความสนุกเพลิดเพลิน ปลูกเร้าความสนใจของนักเรียน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนใช้สติปัญญา ความคิดเห็นในการตอบคำถามมากกว่าเน้นความรู้ ความจำ จึงเป็นที่มาของการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม ชื่อ “แบบฝึกเสริมทักษะ ภาษาสร้างเสริมศิลปะสร้างสรรค์ ชี้นำความคิด” วิธีการใช้แบบฝึกเสริมทักษะ โดยการสอดแทรกอยู่ในขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งของเทคนิคการสอน ไม่มีกรอบเวลา แต่ให้เป็นไปตามความเหมาะสม โดยเน้นแนวทางในการฝึกคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ มีเนื้อหาสาระการเรียนรู้จากเรื่องที่เรียนเป็นพื้นฐาน การคิดสร้างสรรค์ โดยให้นักเรียนทำอย่างสนุกสนาน ใช้ศิลปะและภาษาเป็นสื่อในการฝึกทักษะกระบวนการคิด และนำการคิดไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

จากผลการใช้แบบฝึกเสริมทักษะ ภาษาสร้างเสริมศิลปะสร้างสรรค์ ชี้นำความคิด ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของนักเรียน นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดสูงขึ้น อย่างชัดเจน

ตัวอย่างเรื่องเล่าเร้าพลัง

จิ๋วแต่แจ๋วพัฒนาศักยภาพครู นักเรียนสู่สุดยอดด้านเทคโนโลยี

ผู้เล่า วรเชษฐ์ จันภิรมย์

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอยคำ ลำพูน

โรงเรียนบ้านดอยคำเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เขตบริการของโรงเรียนแยกเป็น 3 บ้าน คือ บ้านดอยคำ บ้านแม่ขนาด และบ้านป่าห้า ประชากรร้อยละ 90 เป็นชาวเขาเผ่ากะเหรี่ยง แต่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงาน ทั้งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่พัฒนาศักยภาพครู นักเรียนสู่สุดยอดด้านเทคโนโลยีได้ เป้าหมายกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทั้งคณะครูและนักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านเทคโนโลยี โรงเรียนเริ่มพัฒนาศักยภาพครูโดยให้คณะครูทุกคนมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ด้วยสื่อ ICT มีการจัดกิจกรรมอบรมพัฒนาครู การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบ การจัดทำสื่อ การพัฒนาสื่อและการใช้สื่อ จากนั้นให้ครูได้ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ที่สอดแทรกสื่อ ICT ในรูปแบบต่างๆ ทั้งสื่อมัลติมีเดีย การเรียนรู้ในระบบทางไกล การสืบค้นหาความรู้จากระบบอินเทอร์เน็ต ระบบอินทราเน็ต ได้อย่างหลากหลาย ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ ICT เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของทุกฝ่าย

สรุป

การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้จากเรื่องเล่าเร้าพลังต่างๆ ต้องอาศัยประสบการณ์ในการดำเนินการหลายๆ ครั้ง และบ่อยๆ จึงจะทำให้บุคลากรมีความสามารถสกัดขุมความรู้จากเรื่องเล่าเร้าพลังต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 5 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5

ใบงานที่ 1

ชื่อหลักสูตร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. จงบอกความหมายของการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

2. จงอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

3. จงอธิบายประเภทของความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 2

ชื่อหลักสูตร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 2 วงจรของการจัดการความรู้

1. จงอธิบายวงจรการจัดการความรู้ตามแนวทางของบริษัท Xerox Co-operation

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านประยุกต์ใช้วงจรการจัดการความรู้กับการดำเนินงานในชีวิตประจำวันของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 3

ชื่อหลักสูตร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

1. จงอธิบายกระบวนการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

2. จงอธิบายโมเดลปลาทู

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้และโมเดลปลาทูในการปฏิบัติจัดการความรู้ในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 4

ชื่อหลักสูตร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 4 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

1. ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในองค์กรของท่านปัจจัยใดที่ยังขาดหรือไม่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะเหตุใดจงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในองค์กรของท่านปัจจัยใดที่เป็นจุดเด่นเอื้อต่อการประสบความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะเหตุใดจงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 5

ชื่อหลักสูตร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 5 การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้

คำสั่ง: เขียนเรื่องเล่าเร้าพลังที่เป็นประสบการณ์การทำงานในความรับผิดชอบของท่าน ที่ท่านประสบผลสำเร็จและมีความภูมิใจมากที่สุด จำนวน 1 เรื่อง แล้วนำไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใน Web board

ชื่อเรื่อง

รายละเอียดของเรื่องที่เล่า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....