

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหลักสูตรฝึกอบรม ภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ ตามความสนใจและภารกิจของตัวเอง โดยสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ทุก คน ทุกสถานที่ และทุกเวลา ลดการเข้ารับการประชุม อบรม และพัฒนานอกพื้นที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการ ประหยัดงบประมาณของส่วนราชการและค่าใช้จ่ายส่วนตัวของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาลดการทิ้งห้องเรียน นักเรียน และพื้นที่ปฏิบัติงานลง โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มี คุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

หลักสูตร การจัดการความรู้

รหัส TEPE-58201

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

วิทยากร

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท
๒. อาจารย์ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพิมล หารราชกริมย์โชค

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ การเขียนแผนการจัดการความรู้ การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้
๒. ระบุองค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้
๓. อธิบายลักษณะและบทบาทของชุมชนนักปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้
๔. เขียนแผนการจัดการความรู้ของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติได้
๕. อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้
- ตอนที่ 3 ชุมชนนักปฏิบัติกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ตอนที่ 4 แผนการจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ
- ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมการอบรม

๑. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
๒. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
๓. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
๔. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้
๕. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
๖. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
๗. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
๘. ทำแบบทดสอบหลังอบรม

สื่อประกอบการอบรม

๑. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
๒. ใบความรู้
๓. วีดิทัศน์
๔. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
๕. กระดานสนทนา (Web board)
๖. ใบงาน
๗. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

๑. การทดสอบก่อนและหลังการอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียน ไม่น้อยกว่า ร้อย 70
๒. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- บดินทร์ วิจารณ์ และ วีรวิธ มาชะศิริรานนท์. *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2550.
- ประพนธ์ ฝาสุขยัต. (2547). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. กรุงเทพฯ : ไยไหม.
- American Productivity and Quality Center and Anderson, A. **The knowledge management assessment tool**. [Online] Available from : http://www.impactalliance.org/file_download.php/assess.pdf [2004, June 9]
- Avital, M. (2004) **Bolstering Knowledge Management Systems with Appreciative Inquiry**. Available from : <http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040009.pdf>
- Gavin, David A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. (July-August): 78-91.
- Killian, Ray A. 1976. *Human resource management: an ROI approach*. New York: AMACOM.
- Knapp, Linda Roehrig and Glenn Allen D. 1996. *Restructuring schools with technology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. 1994. *The Global Learning Organization*. Burr Ridge, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rosenberg, Marc J. 2001. E-Learning. *Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*.
New York: McGraw-Hill.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
New York: Doubleday Currency.

Watkins, K. and Marsick, V. 1991. Building the learning organization: a new role for human
resource developers. *Studies in Continuing Education*. 14 (2): 115-29.

หลักสูตร TEPE-58201

หลักสูตรการปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.2 การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.3 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

แนวคิด

๑. การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและในองค์กรที่อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ นำมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง พัฒนาเป็นกลุ่ม ทั้งทั้งองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เน้นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากภายในตัวบุคลากร บุคลากรต้องลงมือแสวงหาความรู้เพื่อตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง สิ่งที่เราเรียนรู้เป็นมากกว่าความรู้ทักษะ ความสามารถและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน แต่มุ่งเน้นคุณค่า ทัศนคติ นวัตกรรม และความสำเร็จทั้งของตนเองและหน่วยงาน

๓. ลักษณะของการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้วยตนเองหรือเป็นกลุ่ม เน้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บและค้นคืนความรู้ ถ่ายทอดและใช้ประโยชน์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. อธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ได้

๒. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

๓. อธิบายลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 2.2 ขั้นตอนของการจัดการความรู้

แนวคิด

๑. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง สิ่งหรือปัจจัยที่จำเป็นต้องมีสำหรับการดำเนินการตามกระบวนการของการความรู้

๒. ขั้นตอนการจัดการความรู้ถูกกำหนดและนำเสนอโดยนักจัดการความรู้ รวมทั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้มากมาย ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บและแบ่งปันองค์ความรู้ และการใช้องค์ความรู้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. ระบุและอธิบาย องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้
๒. อธิบาย ขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้

ตอนที่ 3 ชุมชนนักปฏิบัติกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่องที่ 3.1 แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

เรื่องที่ 3.2 สื่อและแหล่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 3.3 การประเมินผลการเรียนรู้

แนวคิด

๑. ความเป็นชุมชนนักปฏิบัติช่วยให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพราะกลุ่มคนที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กรจะมีความเข้มแข็ง จะช่วยกันสร้างความสัมพันธ์อันดี บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจ โดยจะมุ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ แล้วช่วยกันนำไปสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอด ทำให้องค์กรมีนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง

๒. การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ไม่ต้องอาศัยวิทยากร และไม่ต้องเข้าห้องฝึกอบรม เรียนได้ตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน แต่เป็นการเรียนรู้กับผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กร ภายในชุมชนนักปฏิบัติจึงต้องมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน โดยสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติจะประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย หรือ facilitator คุณลิขิต หรือ note taker คุณกิจ หรือ practitioner และคุณประสาน

๓. ชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันเพราะต้องการเรียนรู้จากกันและกันเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กร การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติจึงไม่ใช่การเรียนจากวิทยากรในห้องฝึกอบรม แต่ต้องเป็นการเรียนรู้เป็นทีม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. อธิบายความเป็นชุมชนนักปฏิบัติได้
๒. อธิบายความสำคัญของการเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติได้
๓. วิเคราะห์และประเมินการเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติได้
๔. บอกแนวทางการเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติได้

ตอนที่ 4 แผนการจัดการความรู้

เรื่องที่ 4.1 ลักษณะและความสำคัญของแผนการจัดการความรู้

เรื่องที่ 4.2 แนวทางการเขียนแผนการจัดการความรู้

แนวคิด

๑. แผนการจัดการความรู้ เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ชุมชนนักปฏิบัติสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนที่ดีที่สุด ควรเขียนในรูปของตาราง ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้ ลำดับที่ของขั้นตอน ชื่อขั้นตอน ชื่อกิจกรรมย่อยของขั้นตอน ระยะเวลา ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ สถานะ และหมายเหตุ

๒. ครูควรทราบแนวทางในการเขียนแผนการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูมีผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. อธิบายลักษณะของแผนการจัดการความรู้และความสำคัญของแผนการจัดการความรู้ได้
๒. ระบุขั้นตอนสำคัญของแผนการจัดการความรู้ได้

ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.1 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.2 ลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด

๑. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน ใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนค่านิยมของบุคลากรด้วยการให้บุคลากรพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอด้วยช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์กร ศึกษาความรู้และประสบการณ์ ถ่ายทอดความรู้สู่ทีม ทำให้ความคิดไหลเวียน ค่านิยมขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นค่านิยมที่เป็นพลวัต เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่กำหนดได้อย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้ต้องใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนช่วยให้การทำงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สื่อสำหรับการจัดการความรู้ที่สำคัญ 3 ประเภท คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

๑. อธิบายความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
๒. อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จัดเป็นความรู้เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่สนใจเรื่องของการจัดการความรู้จะมีอยู่หลากหลาย กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้รับผิดชอบเรื่องของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา หรือในหน่วยงานของตนเอง เราอาจจะเรียกว่า KM Team ดังนั้นคนกลุ่มนี้ต้องนำความรู้กลับไปปฏิบัติ เอาไปใช้เอาไปทำให้ได้ กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ครู อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ หรือบุคลากรทางการศึกษา ถูกสั่งการหรืออาสาสมัครก็แล้วแต่ให้เป็นผู้ลงมือจัดการความรู้ ให้ตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้กันเป็นชุมชนนักปฏิบัติ และ กลุ่มที่ 3 ผู้บริหาร ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ต้องกำกับดูแลกระบวนการและผลงาน เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ว่าจะทำไปเพื่ออะไร และทำอย่างไร

เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเรื่องของการจัดการความรู้ จากหลักสูตร TEPE 2303 ที่ทุกท่านอาจเลือกศึกษามาแล้ว ตอนที่ 1 นี้ขอล่าถึง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ ความหมายและประเภทของความรู้ และความสำคัญของการจัดการความรู้

เรื่องที่ 1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

การให้ความหมายสำหรับคำว่าจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับหลักการ ความคิดหรือความเชื่อของผู้ให้ความหมายนั้น หากผู้ให้ความหมายเชื่อว่าการจัดการความรู้ คือการจัดการกับข้อมูลขององค์กร ความหมายก็จะเน้นน้ำหนักไปที่การจัดการกับข้อมูลเพื่อการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ หากผู้ให้ความหมายเชื่อว่าการจัดการความรู้คือเครื่องมือของการพัฒนาองค์กร ความหมายก็จะเน้นไปที่ผลลัพธ์ต่อองค์กร ในหลักสูตรนี้ ผู้เขียนมีความเชื่อที่สามารถอ้างอิงจากผู้รู้และจากหลักฐานตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการจัดการความรู้

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้มากมาย แต่ความหมายที่แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หรือการทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนที่สุด คือความหมายของ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ ประเวศ วะสี (2548) ดังนี้

... คำว่า จัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความหมายจำเพาะว่าหมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการก่อให้เกิดปัญญาร่วม(Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาเรื่องยากๆได้สำเร็จ

การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

ความหมายของการจัดการความรู้ของศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ ประเวศ วะสี แตกต่างจากความหมายของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช (2547: 5) ที่ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ว่าเป็น กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อสนเทศ (Information) แล้วแปรข้อสนเทศให้เป็นความรู้ (Knowledge) และนำความรู้ไปใช้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม

สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้ความหมายการจัดการความรู้ในองค์กรว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการนำทุนทางปัญญาไปสร้างมูลค่า และคุณค่าและเพื่อเพิ่มพูนทุนปัญญาการจัดการความรู้เป็นวงจรที่ไม่รู้จบ เพราะเป็นวงจรรกระดับความรู้ การใช้งานและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนาคณะ พัฒนาองค์กร และชุมชน เพื่อสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากความหมายข้างต้นทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและในองค์กรที่อยู่ในรูปแบบต่างๆด้วยการทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ นำความรู้มาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการจัดการนี้เองที่ทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง พัฒนาเป็นกลุ่ม ทั้งทั้งองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง

2. ความหมายและประเภทของความรู้

เมื่อกล่าวถึงความรู้ หลายคนอาจนึกถึงความรู้ที่ได้จากการอ่านหนังสือหรือตำรา ความรู้จากการศึกษาเล่าเรียนในสถาบันการศึกษา หรือความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมประชุมสัมมนาที่จัดโดยสพฐ. แต่ในกระบวนการจัดการความรู้ นั้น มุ่งเน้นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเล่าเรียน หรือจากการฝึกอบรม ดังนั้นความหมายของคำว่าความรู้ หรือ Knowledge ตามกระบวนการจัดการความรู้จึงแตกต่างไปจากความเข้าใจโดยทั่วไป

ความหมายของ “ความรู้” โดยทั่วไป

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2542: 232) ได้ให้คำนิยามว่าความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการ ปฏิบัติต่อวิชาในแต่ละสาขา

ความหมายของ “ความรู้” ตามกระบวนการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ให้ความหมายสำหรับองค์กรทั้งหลายในขอบเขตที่แตกต่างกันไป จากความหมายที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปว่าหมายถึง ความรู้ของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ กระบวนการความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ความหมายของคำว่า “องค์ความรู้”

ผู้เขียนขอขยายความสำหรับความหมายของคำว่า องค์ความรู้ (ที่ไม่ใช่ “ความรู้”) ว่าหมายถึง สิ่งที บุคลากรเรียนรู้จากการทำงานของตน โดยที่บุคลากรนำความรู้ที่ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกอบรมมา นำมาใช้ในการ ทำงาน แล้วค้นพบว่าอะไรดี อะไรเหมาะสม อะไรถูกต้องสำหรับการทำงานของตน ถือได้ว่าบุคลากรสร้าง “องค์ความรู้” ของตนเอง โดยนัยนี้ผู้เขียนจึงไม่ใช่คำว่า “ความรู้” แต่ใช้คำว่า “องค์ความรู้”

ประเภทของความรู้

นักจัดการความรู้ได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้เพื่อให้พวกเราเข้าใจลักษณะของความรู้ที่เราต้องจัดการ มากยิ่งขึ้น ในที่นี้ขออ้างอิง ประเภทความรู้ แบบ 2 และ 4 ประเภทคือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากการสั่งสม และเชื่อมโยงประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก เป็นความรู้ที่แต่ละบุคคลไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ทั้งหมด แต่ ความรู้นี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาจากการฝึกปฏิบัติ ได้มีการลงมือกระทำ และทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมาแล้ว ความรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นใน ลักษณะของการเก็บรวบรวม ที่ได้ผ่านจากการฝึกฝน หรืออาจเป็นภูมิปัญญาของส่วนบุคคลที่บุคคลนั้นอาจจะรู้ และเข้าใจแต่เพียงผู้เดียว

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้เปิดเผยหรือความรู้ที่มีความเป็นเหตุเป็นผล เป็นความรู้สากลที่ คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ เอกสาร ซีดี-รอม ไฟล์คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล ฯลฯ ซึ่งเป็นความรู้ที่มีความต้องการในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคคล หรือในองค์กรความรู้เปิดเผยเป็นความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอดมาจากความรู้ส่วนบุคคล และผ่านกระบวนการที่ได้มีการจัดการกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการกลั่นกรองเป็นความรู้ขององค์กรโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหาข้อสรุป จัดเก็บเป็นลายลักษณ์อักษร หลักการ หรือเป็นทฤษฎี ที่บุคคลอื่นๆ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และนำไปใช้ปฏิบัติได้

โดยทั่วไปแล้วความรู้ในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมากกว่าความรู้เปิดเผย โดยเทียบเป็นอัตราส่วน 80:20 ซึ่งเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละ

บุคคลนี้เป็นความรู้ส่วนใหญ่ที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีเพียงความรู้เปิดเผยที่เป็นความรู้ในส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้ถูกนำมาใช้

นอกจากนี้แล้ว Quinn (1997: 22) ยังได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น 4 ประเภท คือ

1. Know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎี ที่บอกให้รู้ว่า คืออะไร จัดเป็นความรู้ระดับต่ำสุด
2. Know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เป็นความรู้ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้งานได้
3. Know-why เป็นความรู้เชิงเหตุผลที่บอกให้รู้ว่าทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น หรือทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
4. Care-why เป็นความรู้เชิงคุณค่า ค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บอกให้ตัวเองรู้ว่าทำไมจึงต้องใส่ใจในเรื่องนั้น จัดเป็นความรู้ระดับสูงสุด เพราะเป็นความรู้ที่เกิดในตัวเองด้วยตัวเอง

๓. ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญทั้งต่อบุคลากรรายบุคคล เป็นกลุ่ม และมีความสำคัญโดยรวมต่อองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีขนาดเท่าใด จะแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยมากน้อยเท่าใดก็ตาม ความสำคัญจึงแยกได้เป็นความสำคัญต่อบุคลากร และความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

3.1 ป้องกันความรู้สูญหายจากองค์กร การจัดการความรู้ช่วยป้องกันความรู้ของครู ผู้บริหาร หรือบุคลากรทางการศึกษา ไม่ให้สูญหาย แม้ตัวจะจากไป แต่ความเชี่ยวชาญจะยังคงอยู่กับหน่วยงาน

3.2 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสู่ทรัพย์สินทางปัญญา การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนานวัตกรรมสู่ทรัพย์สินทางปัญญาของครู ผู้บริหาร หรือบุคลากรทางการศึกษา เพราะการจัดการความรู้ช่วยให้ทุกคนสามารถรวบรวม และพัฒนาความรู้ ความชำนาญต่างๆ ให้กลายเป็นนวัตกรรมจนสามารถมีสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า เอกลักษณ์ และหรือลิขสิทธิ์ได้

3.3 ยกระดับผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็ผล การจัดการเรียนรู้ของครู ผลการบริหารจัดการสถานศึกษา หรือแม้แต่ผลการนิเทศการเรียนการสอนให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ เพราะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มหรือฝ่ายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงาน

3.4 เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการจัดการความรู้ช่วยให้ครู ผู้บริหาร หรือบุคลากรทางการศึกษา มีข้อมูลความรู้ที่หลากหลายรอบด้าน ช่วยให้เข้าใจนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือแนวโน้มของการศึกษา ทำให้สถานศึกษาหลายๆแห่งได้เปรียบที่อื่น เพราะสามารถผลิตนักเรียนที่เก่งกว่า ครูมีผลงานนวัตกรรมที่ดีกว่า เป็นต้น

3.5 พัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้เป็นกลุ่ม และทั่วทั้งหน่วยงาน

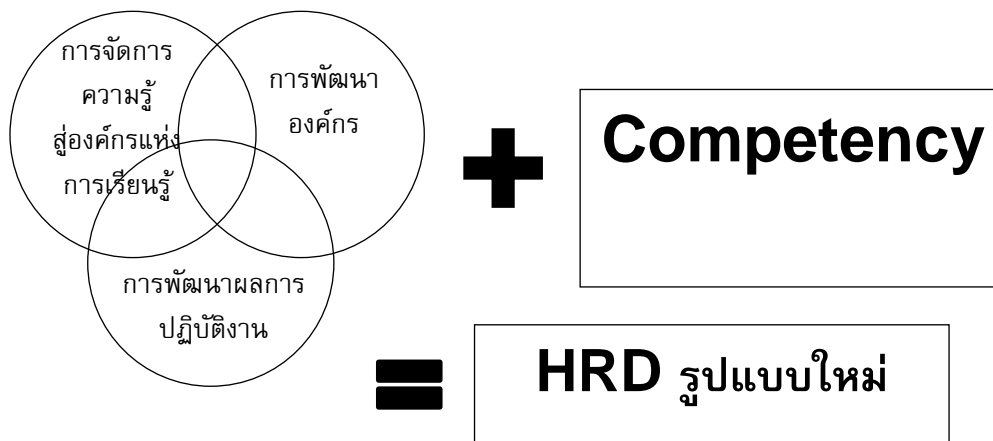
สรุป การจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับหลักการ ความคิดหรือความเชื่อของผู้ให้ความหมายนั้น หากผู้ให้ความหมายเชื่อว่าการจัดการความรู้ คือการจัดการกับข้อมูลขององค์กร ความหมายก็จะเน้นน้ำหนักไปที่การจัดการกับข้อมูลเพื่อการจัดเก็บและใช้ประโยชน์ หากผู้ให้ความหมายเชื่อว่าการจัดการความรู้คือเครื่องมือของการพัฒนาองค์กร ความหมายก็จะเน้นไปที่ผลลัพธ์ต่อองค์กร ในหลักสูตรนี้ ผู้เขียนมีความเชื่อที่สามารถอ้างอิงจากผู้รู้และจากหลักฐานตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ ว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

เรื่องที่ 1.2 การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันนี้ กระบวนการจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแนวคิดของการพัฒนาบุคลากร จากเดิมที่นิยมจัดฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ จัดประชุม จัดสัมมนา วิธีการเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรสู่บุคลากรทั้งสิ้น ทำให้การพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เพราะการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เน้นวิทยากรเป็นหลักไม่สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอีกต่อไป ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เน้นการให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง

การเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทำได้หลากหลายวิธี เช่น การจัดประชุมวิชาการ การจัดสัมมนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น วิธีการเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรสู่บุคลากรทั้งสิ้น การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เน้นวิทยากรเป็นหลักจึงไม่สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอีกต่อไป ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของผู้บริหารเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว จึงต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง กระบวนการจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการพัฒนาตนเองของบุคลากร เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (<http://www.ifd.or.th>) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะในกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่ฐานคิดจนถึงวิธีการทำงาน จะเห็นความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแบบใหม่ ซึ่งมีกรอบความคิดภายใต้สาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้เน้นการสร้างความรู้ให้บุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเน้นที่การควบคุมและสั่งการ ขณะที่การจัดการความรู้จะเน้นที่การสร้างความรู้ให้พนักงาน พนักงานจึงเป็นคนที่มีความรู้ในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ และสามารถแสวงหาความรู้ที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็วพนักงานสามารถตัดสินใจได้ การบริหารพนักงานจึงเน้นการมอบอำนาจให้พนักงานสามารถคิดและตัดสินใจได้เอง ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษาหรือเป็นผู้กำกับดูแลอย่างห่างๆ และคอยตรวจสอบเป็นระยะเท่านั้น

2. การจัดการความรู้เน้นทุนทางความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม เน้นเรื่องทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ส่วนการจัดการความรู้เน้นทุนทางความรู้ จึงสนใจพิจารณาจากทุนทางความรู้ที่อยู่ในสมองของบุคคลว่า มีความรู้ตรงกับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ส่วนการพัฒนาพนักงานจะเน้นไปที่การให้ความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตลอดจนการเพิ่มทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มพูนความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. การจัดการความรู้เน้นการพัฒนาแบบรวมกลุ่ม การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมเน้นการพัฒนาพนักงานแต่ละปัจเจกบุคคล แต่การจัดการความรู้เน้นการพัฒนาแบบรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาในระดับทีม ระดับแผนก ระดับฝ่าย หรือระดับองค์กร

4. การจัดการความรู้เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมเน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก แต่การจัดการความรู้เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยจะเน้นการให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และวิธีการได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ การจัดการความรู้พยายามทำให้พนักงานเป็นคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. การจัดการความรู้เน้นการให้ความรู้ข้ามสายงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม เน้นการสร้างพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน แต่การจัดการความรู้เน้นการจัดการความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้สามารถเห็นมุมมองภาพรวมและเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานฝ่ายอื่นๆ ด้วย

นับตั้งแต่องค์กรได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ ไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แต่ยังทำให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ได้รับการพัฒนาที่รวดเร็วและมีคุณภาพมากกว่าการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมแบบเก่า

เรื่องที่ 1.3 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันองค์กรส่วนหนึ่งกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากการเป็นองค์กรฐานความรู้ (Knowledge-Based Organization) ซึ่งมีการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และบางองค์กรก็ได้ก้าวล้ำไปเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ที่ซึ่งบุคลากรมีการคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานหรือเครื่องมือการปฏิบัติงาน แต่ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเรียกตัวเองว่าอย่างไร กลไกที่สำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นทำให้องค์กรและบุคลากรขับเคลื่อนตนเองจากจุดที่เป็นอยู่จาก องค์กรฐานความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรนวัตกรรม ก็คือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ก่อนจะกล่าวถึงการจัดการความรู้ นักศึกษาต้องเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าความรู้และประเภทของความรู้ในบริบทขององค์กร ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเองที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรใช้วิธีการที่หลากหลาย ทำให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างสรรค์นวัตกรรมการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง เริ่มจาก ทำความรู้จักตนเอง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง วางแผนปฏิบัติการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ตามแผนปฏิบัติการ และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีและใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ขณะเดียวกันการพัฒนาจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องมีการนำหลักการและแนวคิดของ Knowledge Management และ Learning Organization มาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งตัวบุคคลและองค์กร

ลักษณะสำคัญของการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และขั้นตอนของการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอน หากบุคลากรหรือหน่วยงานใดต้องการใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาองค์กรต้องจัดหาหรือจัดให้มีองค์ประกอบตามความเหมาะสมและจำเป็น รวมทั้งต้องมีการกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน

เรื่องที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง สิ่งหรือปัจจัยที่จำเป็นต้องมีสำหรับการดำเนินการตามกระบวนการของการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมี ได้แก่

1. กลยุทธ์การเรียนรู้ หมายถึงวิธีการในการจัดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรในทุกหน้าที่และทุกระดับในองค์กร เพื่อสร้างโอกาสของการเรียนรู้และมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมและหลากหลายสำหรับบุคลากรในแต่ละระดับและต้องมีการปรับปรุงระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้มีระบบสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ มีการรวบรวม เก็บรักษา ควบคุม เผยแพร่ ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ทั้งทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน ระบบนี้จะช่วยสนับสนุนการฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์และผ่านเครือข่าย
3. ศูนย์กลางการเรียนรู้ แหล่งสำหรับการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลความรู้ ทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กร ศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ รายงาน บทความวิชาการ ตำรา คู่มือ หลักสูตรที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าถึง เมื่อองค์กรมีแหล่งความรู้ก็จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง หรือใช้ประกอบการฝึกอบรม
4. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลจากการสนับสนุนของผู้บริหารนี้จะส่งผลทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดการลดสัดส่วนของการฝึกอบรม องค์กรนั้นก็จะสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
5. ทีมชำนาญการ บุคลากร หรือทีมงานทั้งภายในและภายนอก ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน มีการจัดกลุ่มตามสาขางานแบ่งระดับความชำนาญทุกคนมีหน้าที่ในการรวบรวม กลั่นกรอง พัฒนา ถ่ายทอดความรู้และทักษะ เป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาจากการทำกิจกรรม การจัดตั้งทีมนี้ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและของกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนาข้ามสายงาน
6. พฤติกรรมการเรียนรู้ เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ และกรอบความคิดในการพัฒนาศักยภาพ ของบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร การจัดการ

ความรู้เน้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้ระบุองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าประกอบด้วย

1. คน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
2. ความรู้ ในที่นี้เป็นการสร้างความรู้ที่หลากหลาย เป็นรายบุคคล กลุ่ม และควรบอกได้ว่าการที่ให้นั้นต้องทำอะไรบ้าง และความรู้ที่จะนำมาให้ต้องเป็นในระดับสากล องค์กรต้องให้การสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. องค์กร ควรมีส่วนที่ชัดเจนว่าหน่วยงานต้องการจุดเน้นในเรื่องใด และวัฒนธรรมขององค์กรควรเปลี่ยนไปในลักษณะที่บุคคลต้องการแสวงหาความรู้ที่ตรงความต้องการ
4. เทคโนโลยี มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสาร และระบบสนับสนุน
5. กระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอน การแสวงหา การสร้าง การเก็บและเรียกใช้ การถ่ายโอน
6. กระบวนการของแต่ละหน่วยงานต้องออกแบบให้ชัดเจนและเหมาะสมกับหน่วยงาน

สรุป

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอน หากบุคลากรหรือหน่วยงานใดต้องการใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาองค์กรต้องจัดหาหรือจัดให้มีองค์ประกอบตามความเหมาะสมและจำเป็น รวมทั้งต้องมีการกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

เรื่องที่ 2.2 ขั้นตอนของการจัดการความรู้

ขั้นตอนการจัดการความรู้ถูกกำหนดและนำเสนอโดยนักจัดการความรู้ รวมทั้งหน่วยงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้มากมาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. และยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศอีกเป็นจำนวนมาก จากการสังเคราะห์ขั้นตอนจากแหล่งต่างๆ พบว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดความรู้ บุคคลากรต้องรู้ว่าตนเอง หรือกลุ่มคนทำงานเดียวกัน หรือฝ่ายงาน ต้องมีความรู้อะไรบ้างจึงจะทำงานได้ดี และต้องรู้ว่าเรามีความรู้นั้นแล้วหรือยัง

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อบุคลากรกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมีได้แล้ว ขั้นนี้เป็นขั้นของการแสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ในองค์กรและรู้นอกองค์กร เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากรภายในองค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ขั้นที่ 3 การสร้างองค์ความรู้ ความรู้ที่บุคลากรแสวงหามาได้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ หรือจากการไปเข้ารับการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายใดๆ ต้องถูกนำมาพิสูจน์ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการค้นพบด้วยตนเองว่าความรู้เหล่านั้นสามารถใช้ได้เหมาะสมกับคน หรือกับงานของเราหรือไม่ สิ่งที่ค้นพบใหม่นี้เองที่เราเรียกว่าเป็นองค์ความรู้ของบุคลากรหรือขององค์กร

ขั้นที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการนำองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมามาจัดทำให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่ทุกคนเข้าใจได้ง่าย ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร หากจำเป็นก็ต้องมีการเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงความต้องการตลอดเวลา

ขั้นที่ 5 การจัดเก็บและแบ่งปันองค์ความรู้ เป็นการแบ่งชนิดและประเภทขององค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมาจากขั้นตอนที่ 3 และที่ผ่านการกลั่นกรองจากขั้นตอนที่ 4 โดย จัดทำเป็นระบบที่ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน เพื่อให้ทุกคนเข้าถึง อาจอยู่ในรูปของเอกสารสิ่งพิมพ์หรือ อยู่ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร

ขั้นที่ 6 การใช้องค์ความรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นที่บุคลากรจะนำองค์ความรู้ที่ตนเองแสวงหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาเอง หรือ ศึกษามาจากบทเรียนที่ดีจากฐานความรู้ขององค์กร นำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ชุมชนนักปฏิบัติกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคล ที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice เรียกว่า คอป คนกลุ่มนี้ ขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติสอดคล้องกับความสัมพันธ์ทางสังคมที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาและการจัดการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร ได้เป็นอย่างดี

เรื่องที่ 3.1 ความหมายและลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ

บดินทร์ วิจารณ์ กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความชอบ มีความสนใจในสาระ ความเชี่ยวชาญ หรือมีปัญหาาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ความเป็นชุมชนนักปฏิบัติช่วยให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพราะกลุ่มคนที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กรจะมีความเข้มแข็ง จะช่วยกันสร้างความสัมพันธ์อันดี บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจ โดยจะมุ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ แล้วช่วยกันนำไปสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอด ทำให้องค์กรมีนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง

ขนาดหรือจำนวนสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติ ไม่สามารถกำหนดเป็นหลักการตายตัว หากจำนวนชุมชนนักปฏิบัติมีสมาชิกน้อยกว่า 10 คน การมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันจะทำได้ง่ายกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกมากกว่า 30 คน เป็นต้น หรือหากมีสมาชิกระหว่าง 50 – 150 คน ชุมชนมักจะแบ่งตัวเองออกเป็นกลุ่มย่อยตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือตามพื้นที่การปฏิบัติงาน

เรื่องที่ 3.2 บทบาทหน้าที่และคุณสมบัติของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ

การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ไม่ต้องอาศัยวิทยากร และไม่ต้องเข้าห้องฝึกอบรม เรียนได้ตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน แต่เป็นการเรียนรู้กับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กร ภายในชุมชนนักปฏิบัติจึงต้องมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยน โดยสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติจะประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย หรือ facilitator คุณลิขิต หรือ note taker คุณกิจ หรือ practitioner และคุณประสาน

คุณอำนวย หรือ facilitator เปรียบได้กับ วิทยากรกระบวนการ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนประสบการณ์จนเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ ร่วมกันวางแผน และดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน ด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ ให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ การคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิดและสามารถสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา

คุณอำนวย มีส่วนสำคัญในการขยายขอบเขตการเรียนรู้ แต่ต้องไม่เสนอหรือบอกแนวทางให้กลุ่ม ควรให้กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติได้เลือกทางของ คุณอำนวยต้องใช้เทคนิคกระตุ้นเร่งเร้ากลุ่มให้คิด แสดงความคิดเห็น สนับสนุนกลุ่มโดยดูแลให้สมาชิกทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสม สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้จากการทำงาน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่คุณอำนวยต้องทักษะการสื่อสารที่ดี กระตุ้นให้ทุกคนมีปฏิริยาโต้ตอบด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดี สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ มีทักษะการฟัง ฟังอย่างเป็นกลาง ตั้งใจ ไม่พูดแทรก ไม่ครอบงำความคิด ให้ความสำคัญกับการรับรู้ การแสดงความรู้สึก และความหมายที่ซ่อนเร้น เช่นเดียวกับถ้อยคำที่สมาชิกพูดออกมา มีความสามารถในการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ ที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดและท้าทายให้คิดหาคำตอบ กระตุ้นให้คิดไปตามลำดับอย่างเชื่อมโยง เป็นระบบ หรือเป็นประเด็นท้าทายสำหรับกลุ่มในการฝ่าฟัน ให้ความสำเร็จร่วมกัน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่ม และเต็มใจให้ความช่วยเหลือ

คุณลิขิต หรือ Note Taker เป็นผู้ที่ทำหน้าที่จดบันทึกให้กับชุมชนนักปฏิบัติ สิ่งที่คุณลิขิตจดบันทึกแตกต่างจากการจดรายงานการประชุมทั่วไป การจดบันทึกนี้เป็นการจดเนื้อหาสาระที่สมาชิกคือคุณกิจ ได้แลกเปลี่ยนกัน อาจเป็นเรื่องเล่า หรือ storytelling หรือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แล้วคุณลิขิตต้องสามารถนำรายละเอียดของสาระนั้นไปเขียนเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงาน หรือเป็นเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อจัดพิมพ์ เผยแพร่หรือจัดเก็บในฐานความรู้ ทักษะที่จำเป็นของคุณลิขิต คือ ทักษะการฟังและการเขียน เพื่อการจับใจความ และจดบันทึก ทักษะด้านภาษา ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น Blog, Facebook, Line เป็นต้น

คุณกิจ หรือ Practitioner เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดของชุมชนนักปฏิบัติ เพราะคือผู้ที่มีเป้าหมายในการจัดการความรู้ จึงเป็นกลุ่มคนที่รวมกันเพื่อร่วมมือและลงมือปฏิบัติทำกิจกรรมตามกระบวนการของการจัดการความรู้ นักวิชาการบางท่านเรียกคุณกิจว่า เป็นพระเอกนางเอก หรือนักแสดงตัวจริง ทักษะที่จำเป็นของคุณกิจ ได้แก่ ทักษะการฟังและการพูด ทักษะการคิดเชิงบวก ทักษะการสังเกต การแสวงหาสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทักษะการบันทึกการทำงาน ผลการทดลอง ทักษะการประเมินผล เป็นต้น

คุณประสาน หรือ Network Manager เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายทั้งที่เป็นกลุ่มคน หน่วยงาน ภายใน และภายนอก และชุมชน ทักษะที่จำเป็นของคุณประสาน ได้แก่ ทักษะการประสานงาน ทักษะการทำงานร่วมกับคนที่หลากหลายความคิดความต้องการ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆเพื่อการติดต่อสื่อสาร

อนวัณน์ ศุภชุติกุล (2547) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. มีวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบหน้ากันโดยตรงหรือผ่านเทคโนโลยี

8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายงาน ทำให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

Wenger และคณะ (2002) ได้กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นการผสมผสานองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ

1. โดเมนความรู้ (Domain) เป็นการกำหนดองค์ความรู้พื้นฐานที่เป็นที่สนใจร่วมกันของชุมชน โดยชุมชนจะร่วมกันกำหนดโดเมน ซึ่งเน้นวัตถุประสงค์และคุณค่าที่มีต่อสมาชิกและผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ของชุมชน การกำหนดโดเมนจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในการช่วยเหลือและเข้าร่วมในชุมชน มีการแนะนำการเรียนรู้ของสมาชิก และช่วยทำให้สิ่งที่ชุมชนปฏิบัติมีความหมาย การได้รู้ขอบเขตและความทันสมัยของโดเมนความรู้จะช่วยให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่า แนวคิดหรือความรู้ใดควรค่าแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำเสนอแนวคิดหรือความรู้นั้นอย่างไร และกิจกรรมใดที่ควรดำเนินการต่อไป

การมีโดเมนร่วมกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์ความรู้และการพัฒนาแนวปฏิบัติ ซึ่งโดเมนของชุมชนนักปฏิบัติอาจเริ่มต้นจากความรู้แบบพื้นๆ ไปจนถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดเมนของชุมชนจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ชุมชนยังคงอยู่เป็นชุมชนต่อไป โดยเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนมาอยู่ร่วมกันและเป็นตัวชี้้นำการเรียนรู้ของชุมชน โดเมนไม่ใช่กลุ่มของปัญหาที่ตายตัว แต่มีวิวัฒนาการควบคู่ไปกับโลกภายนอกและพัฒนาการของชุมชน มีการกำหนดเนื้อหาและขอบเขตของโดเมน โดยที่โดเมนประกอบด้วยประเด็นหรือปัญหาหลักๆ ที่สมาชิกพบเป็นประจำ และชุมชนจะต้องดูแลโดเมนที่พัฒนาขึ้นมาเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในส่วนของตนเองเชี่ยวชาญและถ่ายทอดความรู้และทักษะที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่ให้กับชุมชน

2. ชุมชน (Community) ช่วยให้เกิดสายใยแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจ โดยจะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ ชุมชนจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและกระบวนการทางปัญญาที่เกี่ยวข้องทั้งทางกายและจิตใจด้วย

องค์ประกอบด้านชุมชนมีความสำคัญมากต่อโครงสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนนักปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงแค่เว็บไซต์ ฐานข้อมูล หรือแหล่งรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเท่านั้น แต่เป็นกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มาเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์กันและอยู่ภายใต้กระบวนการพัฒนาความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและการมีพันธะสัญญาร่วมกัน ในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ สมาชิกจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอในประเด็นที่มีความสำคัญต่อโดเมน เพื่อช่วยให้สมาชิกพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับโดเมนและแนวทางพัฒนาที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติ หลักการของชุมชนนักปฏิบัติไม่เพียงแค่นับการมีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองร่วมกันที่เหมือนกัน ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมความแตกต่างในกลุ่มสมาชิกชุมชนเช่นกัน สมาชิกจะมีบทบาทที่หลากหลายทั้งที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอาจมีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่เหมือนกันซึ่งจะช่วยให้การเริ่มต้นของชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในความเป็นจริงแล้วการมีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่เหมือนกันไม่ใช่ตัวชี้วัดว่าชุมชนจะมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น หรือประสบความสำเร็จมากกว่าชุมชนที่มีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่แตกต่างกัน เพราะความแตกต่างกันกลับเป็นสิ่งที่ทำให้การเรียนรู้มีความหลากหลายมากขึ้น มีความสัมพันธ์ที่น่าสนใจขึ้น และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ชุมชนนักปฏิบัติมีขนาดของชุมชนที่หลากหลายทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวเลขที่แน่นอนได้ ชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 15 คนจะมีความสนิทสนมกันมาก และเมื่อมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 15 – 50 คน ความสัมพันธ์จะเริ่มสั่นไหวและมีความแตกต่างกันมากขึ้น เมื่อสมาชิกเพิ่มขึ้นมาอยู่ระหว่าง 50 – 150 คน ชุมชนมักจะแตกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามโหนดหรือตามพื้นที่ในชุมชน และเมื่อสมาชิกเพิ่มขึ้นจนมากกว่า 150 คน กลุ่มย่อยในชุมชนจะพัฒนาจนกลุ่มมีความแข็งแกร่งขึ้น ซึ่งชุมชนที่มีลักษณะเป็นสายใยเช่นนี้จะช่วยให้สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยๆ ในระดับพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนใหญ่เช่นกัน และสมาชิกที่เข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติจะต้องเกิดจากความสมัครใจ เพราะความสำเร็จของชุมชนจะต้องมาจากพลังที่เกิดขึ้นในตัวของชุมชนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบีบบังคับจากภายนอก

ชุมชนนักปฏิบัติทุกแห่งต้องมีผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำภายในชุมชน แต่ชุมชนที่มีความเข้มแข็งย่อมไม่พึ่งพาภาวะผู้นำจากผู้นำเพียงคนเดียว โดยที่ภาวะผู้นำนั้นควรกระจายและเป็นคุณลักษณะของชุมชนโดยรวม ซึ่งภาวะผู้นำในชุมชนนักปฏิบัติที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ผู้จัดการชุมชน ผู้เชี่ยวชาญและผู้แนะนำนักคิด ผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารและผู้เชื่อมโยงชุมชน โดยบทบาทเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ในทุกกรณี ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในชุมชน นอกจากนี้บทบาทผู้นำจากภายนอกชุมชนก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อชุมชนเริ่มเติบโตขึ้น เนื่องจากชุมชนต้องพึ่งพาผู้ช่วยเหลือจากภายนอก เพื่อช่วยให้มีช่องทางในการสร้างเครือข่ายของชุมชน และทำให้มีทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน รวมถึงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของชุมชนอีกด้วย

การเรียนรู้ภายในชุมชนต้องการบรรยากาศที่เปิดเผย แต่ละชุมชนมีการพัฒนาบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศแบบจริงจังหรือแบบสบายๆ ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยที่หลักสำคัญของการเรียนรู้ภายในชุมชนอยู่ที่การใช้วิธีการถามคำถามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติจะมีสถานที่ที่ปลอดภัยที่สมาชิกสามารถพูดความจริงและถามคำถามที่ยากต่อการตอบ ดังนั้นความไว้วางใจของสมาชิกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามชุมชนที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะไม่มีความขัดแย้งเลย ในความเป็นจริงแล้ว ยิ่งชุมชนเข้มแข็งมากขึ้นเท่าใด ชุมชนก็จะสามารถรับมือกับการโต้เถียง และเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นผลผลิตได้ดีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ในชุมชนที่มีประสิทธิภาพ การมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นจะช่วยให้

สมาชิกสามารถรับมือกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และสมาชิกสามารถใช้ความขัดแย้งมาพัฒนาความสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. แนวปฏิบัติ (Practice) เป็นการกระทำหรือแนวทางการปฏิบัติซึ่งสมาชิกในชุมชนแลกเปลี่ยนกัน ในขณะที่โดเมนความรู้เป็นการกำหนดหัวข้อที่ชุมชนให้ความสำคัญ แนวปฏิบัติจะเป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งชุมชนมีการพัฒนา แลกเปลี่ยนและเก็บรักษาไว้ เมื่อชุมชนจัดตั้งขึ้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะมีความเชี่ยวชาญในความรู้พื้นฐานของชุมชน องค์ความรู้ร่วม และทรัพยากรเพื่อช่วยให้ชุมชนสามารถก้าวไปข้างหน้า เพื่อรับมือกับปัญหาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของแนวปฏิบัติร่วมคือ การกำหนดความรู้พื้นฐานที่สมาชิกชุมชนแต่ละคนควรมี ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวปฏิบัติของชุมชนจะเป็นการสำรวจทั้งองค์ความรู้ปัจจุบัน ความก้าวหน้าในสาขาที่ชุมชนสนใจ รวมทั้งความรู้ที่พัฒนาขึ้นตามเวลา ในขณะเดียวกันแนวปฏิบัติก็มีทิศทางมุ่งไปสู่อนาคตด้วยการช่วยให้สมาชิกสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างความรู้ใหม่ แนวปฏิบัติจะช่วยจัดระเบียบความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติ ชุมชนแต่ละแห่งจะมีวิธีการเฉพาะในการทำให้แนวปฏิบัติของตนเองมีความชัดเจนผ่านแนวทางที่ตนเองใช้ในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งบางชุมชนอาจใช้วิธีการเล่าเรื่อง บางชุมชนอาจใช้วิธีการบันทึกและคู่มือการทำงานในรูปแบบบทความ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและบทเรียนที่ผ่านมา และการสร้างแนวปฏิบัติที่เหมาะสมควรทำควบคู่ไปกับการสร้างชุมชน โดยกระบวนการในการสร้างนั้นต้องให้ออกสแกนนักปฏิบัติในการได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดแนวปฏิบัตินั้นขึ้นมา

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. Head ซึ่งเป็นเรื่องความรู้และประสบการณ์ หรือปัญหาที่เป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกันและเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดการรวมตัวและยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน มีเอกลักษณ์ร่วมกัน และเป็นวาระร่วมกันของชุมชนนักปฏิบัติ

2. Heart ชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่แข็งแรงจะส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กัน เสริมสร้างสายสัมพันธ์ บนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพและเชื่อถือซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันและสร้างแรงจูงใจ สมครใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม กล้าที่จะถามคำถาม และการรับฟังซึ่งกันและกันที่ดี ซึ่งสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีความผูกพันกันด้วย "ใจ" และไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนจากการแบ่งปันความรู้

3. Hand ซึ่งเป็นการแสดงออกด้วยการกระทำหรือพฤติกรรม สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจมีการกำหนดร่วมกันอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ถาถามตอบปัญหาซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะพบปะเจอกัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีเชื่อมโยงถึงกัน

เรื่องที่ 3.3 ชุมชนนักปฏิบัติกับการเรียนรู้เป็นทีม

ชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันเพราะต้องการเรียนรู้จากกันและกันเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติจึงไม่ใช่การเรียนรู้จากวิทยากรในห้องฝึกอบรม แต่ต้องเป็นการเรียนรู้เป็นทีม

Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน คิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

สมบัติ กุสุมาวดี (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการที่บุคคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยในการเรียนรู้เป็นทีมนี้จะทำให้เห็นความสำคัญกับ “การสนทนา” มากกว่า “การอภิปราย” เนื่องจาก การอภิปรายมักจะเป็นเรื่องของแสวงหาทางออกจำเพาะให้กับเรื่องเฉพาะบางอย่าง แต่การเสวนาแลกเปลี่ยนทรรศนะจะเป็นการตรวจสอบถึงสมมติฐานและกระบวนการทัศนในปัจจุบัน โดยไม่มุ่งการหักล้างเอาชนะแต่จะใช้วิธีการแบบกัลยาณมิตรในฐานะของเพื่อนร่วมงาน หรือที่เรียกว่าวิธีการแบบมีแต่ได้ไม่มีเสีย (Win-Win Approach)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งทุกคนในกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกันก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน รวมถึงคิดร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นน้อยลง (วีรจ ฆะศิริรานนท์, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับ สุพาณี สอนชื่อ (2543) ที่สรุปว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือการที่สมาชิกได้รวมตัวกันเพื่อเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยอาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายฝ่ายงาน จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) และกลุ่มจะไม่ครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวาง แล้วจึงนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน หาข้อสรุปออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือค้นหาคำตอบเพื่อการพัฒนา โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือบุคคลอื่นที่มีความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ด้วยกระบวนการเช่นนี้ จะช่วยให้สมาชิกของทีมได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ ช่วยให้สมาชิกได้มีปฏิสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งแตกต่างไปจากการฝึกอบรมสัมมนาโดยวิธีการเดิม ๆ ที่บุคลากรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากรเพียงอย่างเดียว การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีพื้นฐานจากทฤษฎีการเรียนรู้ร่วมกันหลายทฤษฎี ที่แม้จะมีความแตกต่างกันในด้านหลักการ แนวคิดบางประการ แต่ทุกทฤษฎีล้วนอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือและการแสดงออกของสมาชิกกับกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกันทุกแนวคิดล้วนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการปรึกษาหารือ ประสานงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือค้นหาคำตอบของปฏิบัติงานตามที่ทีมกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการสร้างสรรคความรู้เชิงความคิด (Constructivism Theory) และทฤษฎีการสร้างสรรคความรู้เชิงสังคมวัฒนธรรมของ Vygotsky ที่ว่า การสร้างความรู้ใหม่เกิดจากตัวผู้เรียนรู้เองหรือจากการที่มีการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะของกลุ่มหรือทีม การคาดหวังผลที่เกิดขึ้นหรือเป้าหมายของกลุ่มจะทำให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิกดำเนินไปอย่างราบรื่นในลักษณะของการร่วมแรงร่วมใจกัน มุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานหรือกิจกรรม ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมีความเหนียวแน่นมั่นคงมากขึ้น และจะพัฒนาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นวิธีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่อาศัยความรู้ ความคิดของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถของทีมแต่การเรียนรู้ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นการมองกระบวนการภายในของสมาชิกที่ร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างหรือกำหนดแนวปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการมองกระบวนการภายนอกเพื่อสร้างความรู้จากการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของบุคคลและของทีมจึงเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าบุคคลจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ถ้าสมาชิกในทีมต้องการเรียนรู้ร่วมกันอย่างลึกซึ้งจำเป็นต้องมีคุณค่า ความพึงพอใจและความตั้งใจ (Allee, 1997) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม Senge (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบ่งเป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1.1 ด้านความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้เป็นทีม

1.1.1 การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) สมาชิกในทีมต้องมีแนวคิดและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจและรู้ว่าควรจะทำอย่างไรในระหว่างการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมคิดและปฏิบัติหน้าที่ได้แบบเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน มีจุดมุ่งหมายและรับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกัน

1.1.2 การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) เมื่อทีมมีการปรับเป้าหมายของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทีม (Alignment) แล้ว สมาชิกในทีมต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือการกระจายอำนาจไปยังบุคคลเพื่อสร้างความรับผิดชอบ ความไว้วางใจและความอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากบุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานจะเกิดความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง มีความมุ่งมั่นและการปฏิบัติงานจะดีขึ้น การเพิ่มอำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นได้ และหากมีการเพิ่มอำนาจในการดำเนินงานไประยะหนึ่งแล้วเกิดมีปัญหอันเนื่องมาจากความไม่เหมาะสมของแนวปฏิบัตินั้น ๆ ทีมก็จำเป็นต้องทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเรียนรู้ของทีมมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.1.3 พลังของกลุ่ม (Synergy) สมาชิกในทีมต้องร่วมกันนำความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน สิ่งที่สำคัญคือสมาชิกทุกคนต้องเปิดเผยความคิดเห็นของตนเอง และใช้ความคิดเห็นที่ต่างจากกันนั้นมาช่วยสร้างความเข้าใจและสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นพลังของทีมทำให้การทำกิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จและจะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้สูงขึ้น

1.1.4 การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (Innovation and Coordination) สมาชิกในทีมต้องสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และประสานงานกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือในการทำงาน คิดเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดใหม่ แสวงหาหรือมีทางเลือกอย่างเหมาะสม รู้จักพลิกแพลงปรับเข้าหาแนวทางที่กำหนดไว้ หรือมีผลงานใหม่เกิดขึ้น โดยที่ผลการปฏิบัติงานนั้นจะขึ้นอยู่กับประสานความสามารถของแต่ละคน และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการประสานงานกับบุคคล ทรัพยากรการเรียนรู้ หรือทรัพยากรอื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม

1.1.5 การมีบทบาทต่อทีมอื่น ๆ และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะ (Role of Learning Team on Other Teams and Inculcating Practices and skills) สมาชิกในทีม ต้องมีความสามารถส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในทีม และสมาชิกของทีมอื่นๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติ และทักษะความรู้ทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นในทีมไปยังส่วนรวม โดยการแบ่งปันความรู้เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้รู้วิธีปฏิบัติ รู้วิธีการ และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.1.6 การคิดพิจารณา (Think Insightfully) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถคิดพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ โดยสามารถเชื่อมโยงความคิดที่เคยมีมากับประสบการณ์ที่คาดหวังและรู้จักประเมินสถานการณ์

1.2 ด้านทัศนคติในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.2.1 ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน และการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational trust and Agreements to tell the truths) สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความเชื่อใจกันในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันสมาชิกทุกคนต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล และเต็มใจที่จะดำเนินการตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งข้อตกลงที่จะไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกันในเรื่องการปฏิบัติงาน

1.2.2 ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ (Sense of Safety in Facing Risks and Forgiveness & Encouragement) สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างความรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดี เมื่อสมาชิกในทีมอยู่ในภาวะที่ต้องตัดสินใจใด ๆ ในการทำงาน โดยหากผลการตัดสินใจผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งกัน สมาชิกในทีมต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีมอาจมีช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง ความกังวลใจ ความคับข้องใจ หรือผลการปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

1.3 ด้านทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สามารถดำเนินไปได้ดีภายใต้ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ซึ่งประกอบด้วย

1.3.1 ทักษะการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สุภาพ

1.3.2 ทักษะการส่งเสริมการสื่อสารให้ดีขึ้น รู้จักการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

1.3.3 ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

1.3.4 ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น (Inquiry and Reflection Skills) คือการใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม (Dialogue) โดยระดมสมอง ร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น สื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิดและความไว้วางใจ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ในการโต้ตอบ ซักถาม โต้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ก่อให้เกิดการเรียนรู้

2. พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังที่ Senge กล่าวว่า ลักษณะเชิงพฤติกรรมของการสื่อสารเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของทีมแต่ละทีม จากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย การสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion)

2.1 การสนทนา ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีมโดยสมาชิกแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ และคิดร่วมกันอย่างจริงจัง สมาชิกในทีมจะพูดด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน เปิดเผยความคิดและความรู้สึกที่อยู่ในใจโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย การรับฟังทัศนคติ มุมมองและข้อสงสัยของสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจโดยละทิ้งความคิดเห็นเดิม ๆ ของตนเองไว้ ทำให้สามารถเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของบุคคลอื่นได้กว้างขวางยิ่งขึ้น เกิดเป็นสมมติฐานใหม่ที่จะหาไม่ได้จากการคิดเพียงลำพัง เป้าหมายของการสนทนา คือ เพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือ ไม่แน่ใจ หรือยากจะตีความหรือแสวงหาคำตอบ ตลอดจนเพื่อสำรวจความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล ทำให้ได้มีโอกาสสังเกตและค้นพบความเชื่อของตนเองและผู้อื่นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้รับรู้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงหรือคำตอบหลังจากการสนทนา แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น ในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มอย่างถาวร Bohm (1965 อ้างถึงใน Senge, 1994) กล่าวว่าเงื่อนไขพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสนทนาให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด คือ

1. การละทิ้งความเชื่อของตนเองไว้ (Suspending Assumptions) หมายถึง การไม่นำความคิด ความเชื่อเฉพาะของตนเองมาตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาได้ร่วมกันสอบถาม สืบค้น สังเกตความคิดเห็น มุมมอง ทัศนคติ ปฏิกริยา ตลอดจนอารมณ์ของผู้อื่นอย่างอิสระ ทำให้เข้าใจความคิด ความเชื่อของตนเองได้ชัดเจนขึ้นและเห็นความแตกต่างทางความคิดของผู้อื่นในทีมซึ่งจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดของแต่ละคนให้ละเอียดและรอบคอบยิ่งขึ้น

2. การยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegueship) โดยมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเช่นเดียวกัน มองผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันว่าเป็นฝ่ายตรงข้าม เฉพาะทางความคิดเท่านั้น ใช้การเปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้ร่วมทีมคนอื่น เมื่อการสนทนาพัฒนาขึ้น สมาชิกแต่ละคนจะรู้สึกถึงโมตรจิตที่เกิดขึ้นระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางบวก ทำให้ทีมเกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคง ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้คอยประสานกระบวนการและผลลัพธ์ของการสนทนา ควบคุมเนื้อหาการสนทนา คอยเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีของการสนทนาให้ดำเนินไปในแนวทางที่สร้างเสริมการเรียนรู้แก่กันและกัน มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล และให้ข่าวสารย้อนกลับต่อทีมว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

หลักการสนทนาในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. สมาชิกในทีมต้องเข้าใจ ได้รับความคิด ความเชื่อของตนเองเสียก่อนที่จะเปิดเผยให้สมาชิกคนอื่นทราบ

2. สมาชิกต้องแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อของตนเองให้สมาชิกคนอื่นทราบ อาจเป็นข้อสังเกต ความรู้สึก หรือความคิดเห็นก็ได้

3. สมาชิกต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4. สมาชิกต้องหลีกเลี่ยงการกำหนดหัวข้อที่จะพูดคุย เพื่อเปิดกว้างทางความคิด และทุกคนไม่ควรเตรียมตัวที่จะสนทนาอย่างมุ่งมั่น เพราะจะทำให้การสนทนาขาดอิสระ ไม่สร้างสรรค์

5. สมาชิกต้องตั้งกฎพื้นฐานไว้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการพูดคุย อาทิ ข้อตกลงให้ทุกคนพูดความจริง การจำกัดเวลาในการพูดเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้จากการสนทนา นอกจากสมาชิกในทีมได้เรียนรู้การคิดวิเคราะห์ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ร่วมกันแล้ว การสนทนายังสร้างและยกระดับความรู้สึกผูกพันร่วมกันในทีม กล่าวคือ การสนทนาสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมที่เข้าร่วมการสนทนาอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาความไว้วางใจในกลุ่มสมาชิกซึ่งมักจะไม่ค่อยพบในการอภิปราย พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน สามารถเรียนรู้ที่จะพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อน และลดการต่อต้านหรือการเอาชนะ รวมทั้งขยายความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่นำมาสนทนาของสมาชิกในทีม

2.2 การอภิปราย ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตนเอง เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด การอภิปรายจึงเน้นการวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจออกเป็น ส่วน ๆ เป็นการแสดงเหตุผลเพื่อให้สมาชิกคนอื่นในทีมยอมรับแนวคิดหรือมุมมองที่ตนเสนอ เป้าหมายของการอภิปรายคือ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมในช่วงเวลานั้น

ทิสนา แคมมณี (2545) กล่าวว่า การอภิปรายเป็นวิถีทางที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ได้พิจารณาความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อแสวงหามติหรือข้อตกลงอันจะเป็นผลดีที่สุดต่อกลุ่ม ซึ่งการอภิปรายที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายร่วมกัน
2. จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่ตกลงกันได้
3. จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอภิปรายทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างทั่วถึง
4. จะต้องมีการแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์และควรมีการโต้แย้งในทางสร้างสรรค์
5. จะต้องมีการบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์
6. จะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบ ไม่วุ่นวายสับสน

7. จะต้องบรรลุผลตามเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2.3 การระดมสมอง (Brainstorming) พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสามารถใช้วิธีการระดมสมองซึ่งเป็นเทคนิคการสร้างสรรค์หลักที่ถูกกลุ่มใช้ การระดมสมองจะมีประโยชน์ในการช่วยเหลือบุคคลในการสร้างแนวคิดจำนวนมากในระยะสั้น โดยมีกฎที่สำคัญดังนี้

1. ไม่ควรมีการวิจารณ์แนวคิดใด ๆ
2. สนับสนุนให้เป็นไปอย่างอิสระ
3. รวมแนวคิดให้มากที่สุด
4. บันทึกทุก ๆ แนวคิดแม้แต่สิ่งที่พูดซ้ำ
5. บ่มแนวคิดทั้งหมดอย่างปฏิเสธทุกสิ่งทุกอย่างโดยทันที

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทีมเรียนรู้จะต้องรู้จักเลือกใช้การสนทนา การอภิปรายโต้แย้งและการระดมสมอง อย่างสมดุลและชาญฉลาดในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของความคิดใด ความคิดหนึ่งโดยตรง ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมความคิดเหล่านั้น และร่วมกันค้นหาและตรวจสอบความคิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์

3. พฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นด้านที่แสดงถึงการที่สมาชิกในทีมได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีการค้นหาความรู้ไม่เฉพาะแต่ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ต้องมีความรู้รอบตัวที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย และที่สำคัญคือการเรียนรู้จากบุคคลอื่นรอบ ๆ ตัว (Collaborative Learning) ในระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร รวมถึงการเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร

จากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ สามารถสังเคราะห์ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

3.1 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจำเป็นต้องมีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่เสมอ โดยการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงานและภารกิจของทีมว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดี ผลเสียมากน้อยเพียงใด เป็นการเรียนรู้ที่จะตรวจสอบตนเองและทีมว่าอยู่ในสภาวะหรือสภาพการณ์แบบใด โดยตระหนักยอมรับความจริงรวมถึงการยอมรับถึงการมีข้อขัดแย้งหรือความแตกต่างทางความคิดในทีมที่เรียนรู้ร่วมกัน การมีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันถึงวิธีการจัดการอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาร่วมกันที่บุคคลเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถคิดเองได้ ดังนั้นในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ทำให้เกิดผลเนื่องจากการแสดงแนวคิดที่แตกต่างกันทำให้บุคคลมีโอกาที่จะพิจารณาปัญหาและคำตอบ ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งไม่มีใครคาดคิดมาก่อน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในทีมต้องเรียนรู้วิธีการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ (Learn How to Tap the Potential) ให้บุคคลใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยระดมสมองคิดหาวิธีการในการผสมผสานความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีม โดยจะต้องมองเห็นความแตกต่างของแต่ละคนและสามารถนำความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้นมาผสมผสานให้เกิดเป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ให้ได้ โดยสามารถมองเห็น

ศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล และดึงเอาศักยภาพเหล่านั้นออกมาใช้หรือเพิ่มศักยภาพเหล่านั้นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยกระดับความสามารถของทีมให้เหนือกว่าระดับความสามารถของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีม ดังนั้น เมื่อสมาชิกในทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการติดต่อสื่อสารลักษณะเปิดเผย (Open Communication) มีบรรยากาศโปร่งใส เปิดเผยความคิด (Exposing the Thinking) และเปิดกว้างรับความจริงทั้งในเรื่องความเป็นไปของกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ สภาพภายในและภายนอกทีม รวมทั้งปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยเมื่อใดที่มีปัญหาเกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยจนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้ในที่สุด

3.2 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ กระบวนการในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกัน ระหว่างการฝึกปฏิบัติและการกระทำจริงสลับกันไปมา สมาชิกในทีมต้องมีการฝึกปฏิบัติร่วมกัน เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสามารถในการทำงาน และความมั่นใจเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานจริง

เมื่อสมาชิกในทีมมีความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีทัศนคติที่ดี รวมทั้งมีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแล้ว ย่อมหมายถึงสมาชิกมีความพร้อมที่จะสื่อสารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการเลือกใช้และแสดงพฤติกรรมกรรมการสนทนา การอภิปราย และการระดมสมองอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ พฤติกรรมการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจะนำมาซึ่งพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือสมาชิกในทีมมีการเปิดเผยความคิดเห็นของตนเองและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันและฝึกปฏิบัติเพื่อเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารและการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอจนฝังลึกเป็นนิสัยของบุคคล จะทำให้มีเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ดียิ่งขึ้น มีความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตลอดจนมีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่สูงมากขึ้น สิ่งนี้จะทำให้ความสามารถของทีมมีการพัฒนามากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่คนคนเดียวไม่สามารถไปถึงได้ ต้องการการแลกเปลี่ยน จากคนอื่นมาเสนอแนะมุมมองอื่นหรือข้อมูลอื่น (วิจารณ์ พานิช, 2548) ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป้าหมายจึงมิใช่การเอาชนะว่าความคิดของใครดีกว่า แต่เป็นการร่วมกระบวนการที่ทุกคนชนะเพราะได้เรียนรู้มากกว่าที่ตนเองเพียงคนเดียวจะกระทำได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครื่องมือ นั้น มีแนวทางการปฏิบัติร่วมกันดังนี้

1. การมองผู้อื่นเป็นกัลยาณมิตร กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้มีส่วนร่วมด้วยกันเป็นกัลยาณมิตรที่ร่วมกันทำความกระจ่างในเรื่องที่อยู่ในความสนใจร่วมกัน ทัศนคติดังกล่าวจะทำให้คำพูดออกมาในแนวบวก และไม่ก่อความรู้สึกกระคายเคืองต่อผู้อื่นความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องมีความคิดเห็นเหมือนกัน ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกันกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะไม่เกิดผลผลจะเกิดต่อเมื่อคนที่มีความคิดเห็นและประสบการณ์หลากหลายมาเข้ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้บรรยากาศของกัลยาณมิตร ยิ่งความเห็นแตกต่างกันมากเท่าไรการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ยิ่งยาก และในเวลาเดียวกันผลที่ได้ก็ยิ่งมากด้วย (วิจารณ์ พานิช, 2548)

2. การสร้างสมดุลระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการอภิปรายโต้แย้ง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอภิปรายโต้แย้ง ใช้ร่วมกันอย่างชำนาญ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาระหว่าง 2 วิธีการนี้ การอภิปรายโต้แย้งเป็นวิธีการสร้างความคิดเห็นร่วมกันจากความคิดเห็นที่หลากหลาย ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การค้นพบข้อคิดเห็นใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นการตรวจสอบทำความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อน เมื่อเข้าใจถึงระดับหนึ่งแล้วจะต้องมีข้อสรุป ข้อตกลง โดยทำความเข้าใจประเด็นยกระดับขึ้นไปเป็นกระบวนการที่คนใหม่ หรือชุดความคิดชุดใหม่สำหรับนำไปปฏิบัติ การจะบรรลุผลเช่นนี้ได้จำเป็นต้องใช้วิธีการอภิปรายโต้แย้ง เมื่อกลุ่มมีการใช้วิธีการนี้ร่วมกันนานเข้าจะมีความรู้สึกเชื่อมั่น (Trust) ซึ่งกันและกัน และรู้วิถีคิดของกันและกัน รู้ศิลปะในการนำเสนอจุดยืน หรือแนวคิดของตนเองแบบนุ่มนวล และรู้จักแสดงบทบาทในจุดยืนต่าง ๆ กัน ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันมีความสนุกสนานมากขึ้น (ธงชัย สมบูรณ์, 2549)

3. การคิดทบทวนไตร่ตรองและการตั้งคำถาม การคิดทบทวนไตร่ตรอง (Reflection) และการตั้งคำถาม (Inquiry) นอกจากจะเป็นเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจแบบจำลองความคิด (Mental Models) แล้ว ยังเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย และยังเป็นพื้นฐานสำหรับการอภิปรายโต้แย้งด้วยเช่นเดียวกัน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอภิปรายโต้แย้ง ผลสุดท้ายที่ต้องการคือความเห็นร่วม (Consensus) ซึ่งสามารถสรุปเข้าสู่ความเห็นร่วมได้ 2 แบบคือ แบบหาจุดร่วม (Focusing down) คือหาส่วนที่เป็นความเห็นพ้องในกลุ่ม ส่วนที่เห็นไม่ตรงกันก็ละไว้ และแบบขยายมุมมองร่วม (Opening up) เป็นการนำความเห็นทั้งหมดมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ขยายมุมมองแบบยกระดับกระบวนการที่คนขึ้นไปอีกระดับหนึ่งที่สามารถรวมเอาความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายทั้งหมดนั้น เข้าเป็น “ภาพรวม” ภายใต้กระบวนการหรือชุดความคิดใหม่ (ธงชัย สมบูรณ์, 2549)

4. การเปิดเผยและอธิบายความคิด การไม่ยอมเปิดเผยความคิดของตนเอง ไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นสภาพที่บรรยากาศภายในกลุ่มที่ไม่มีความเปิดกว้าง (Openness) ไม่มีการเปิดใจ เพราะกลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น กลัวจะเสียหน้า กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันจะต้องเรียนรู้ทักษะในการเปิดเผยและอธิบายความคิด และความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งคำถามกับการผลักดันความคิด และสามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และสร้างผลงานได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

5. การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งเป็นทักษะคนละแบบกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และเป็นทักษะที่เรามากไม่ได้รับการฝึกฝน แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงก็มักไม่ได้รับการฝึกฝนและไม่คุ้นเคยกับทักษะนี้ การฝึกปฏิบัติทักษะการเรียนรู้เป็นทีมนี้อาจทำในชีวิตการทำงานจริง ๆ หรือฝึกในโลกจำลอง (Micro World) ก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทดลอง เช่นการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจคิดสถานการณ์สมมติขึ้นมาใช้ฝึกปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มแล้ว แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมยังเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญอีกหลายประการ ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาองค์ประกอบขั้นต้นของการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อค้นหารูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับทีม (Team training) การที่ผู้สอนไม่หาคำแนะนำแก่ผู้เรียนในการทำงานกลุ่ม จะส่งผลให้กลุ่มผู้เรียนมีความเครียดและกังวลใจ Bolton (1999 อ้างถึงใน วราภรณ์ ตระกูลสุชาติ, 2545) ได้ทำการศึกษาโดยการสำรวจผู้เรียนในศาสตร์สาขาต่าง ๆ จำนวน 199 คน เพื่อสอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับประสบการณ์ในการเรียนรู้โดยให้ทำงานกลุ่ม เขาพบว่า ผู้เรียนจะมีความพึงพอใจมากเมื่อผู้สอนได้จัดให้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับทีมแก่ผู้เรียนทุกคนในชั้นเรียน ก่อนที่จะมอบหมายให้ไปเรียนรู้และทำงานร่วมกัน
2. การกำหนดระยะเวลาในการทำงานร่วมกันในทีม (Long-term work team) มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ผลการวิจัยสนับสนุนว่า การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดได้ดีและมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่มีระยะเวลาในการร่วมทีมกันยาวนาน (Druskat, 1999)
3. การสะท้อนความคิด (Reflection) เป็นการร่วมกันสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม โดยสมาชิกเสนอข้อคิดเห็นออกไปเพื่อให้แก่กองกลางสำหรับนำไปตรวจสอบและเลือกหาความคิดที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ
4. การอภิปราย เป็นการนำเสนอแนวความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งโดยสมาชิกจะอภิปรายเพื่อปกป้องแนวความคิดของตนเอง (Festinger, 1954 อ้างถึงใน Druskat, 1999)
5. การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Interpersonal understanding) ความเข้าใจซึ่งกันและกันช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน สามารถแบ่งงานกันทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Druskat, 1999 ; Johnson and Johnson, 1991)
6. ความสามารถในการเผชิญปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้ง (Confrontation and conflict enhance group and development) ทีมเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ทีมที่ปราศจากข้อขัดแย้ง แต่เป็นทีมที่เผชิญและจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างฉลาด (Druskat, 1999)
7. การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มที่ดี (Inter group communication) จะทำให้รู้จักจุดแข็งและจุดด้อยของสมาชิก อันจะนำมาปรับปรุงการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันได้อย่างดี (Festinger, 1954 อ้างถึงใน Druskat, 1999)
8. การให้ข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเพื่อน (Task feedback from peer) การได้รับข้อมูลย้อนกลับในลักษณะของข้อคิดเห็นจากเพื่อนในกลุ่มจะช่วยในการเพิ่มหรือยกระดับการเรียนรู้ของบุคคล (Nadler, 1979 อ้างถึงใน Druskat, 1999)
9. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Pro-activity in problem solving) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและผลงานของทีม กล่าวคือ ถ้าการแก้ปัญหาในทีมสามารถทำได้ดี การเรียนรู้ในทีมและผลงานของทีมจะประสบความสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน (Druskat, 1999)
10. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น และช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา (Druskat, 1999)
11. ความรู้ในการบริหารจัดการภายในทีม (Management education) มีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ภายในทีม ดังนั้น ควรมีการให้ความรู้แก่สมาชิกในทีมมีความรู้เกี่ยวกับทีมให้ดีพอเพียงที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ (Gersick, 1989)

ตอนที่ 4 แผนการจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ

เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ชุมชนนักปฏิบัติสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ แผนการจัดการความรู้ ในที่นี้ขอเรียกว่า แผนการจัดการความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ แผนนี้จึงไม่ใช่แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ระดับองค์กร แต่แผนที่นี้จะช่วยให้คนที่รวมตัวกันสามารถเดินไปด้วยกันได้

หน่วยงานทั้งหลายจะมอบหมายให้กลุ่มบุคคล หรือฝ่ายงาน รับผิดชอบการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดระยะเวลา ที่แน่นอน เช่น ให้เวลา 8 เดือน ดังนั้นชุมชนนักปฏิบัติก็ต้องทำแผนการจัดการความรู้ สำหรับ 8 เดือน ในแผนต้องประกอบด้วยขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ขั้นตอนในแผนนี้อาจเกิดจากการกำหนด และออกแบบโดยสมาชิก ไม่จำเป็นต้องคัดลอกหรือใช้ของบุคคลใดหรือหน่วยงานใดก็ได้

แผนที่ที่ดีที่สุด ควรเขียนในรูปของตาราง ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ดังต่อไปนี้ ลำดับที่ของขั้นตอน ชื่อขั้นตอน ชื่อกิจกรรมย่อยของขั้นตอน ระยะเวลา ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ สถานะ และหมายเหตุ

เรื่องที่ 4.1 ขั้นตอนของแผนการจัดการจัดการความรู้

ส่วนที่สำคัญที่สุดของแผนการจัดการความรู้ คือขั้นตอนที่จะบอกให้สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติทุกๆ ทราบว่ากลุ่มของตนต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ใครทำ ทำเมื่อใด ทำแล้วต้องได้ผลผลิตอะไรบ้าง ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมและปรับพฤติกรรมของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ การให้ความรู้แก่สมาชิกเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้สมาชิกเข้าใจยิ่งขึ้น การจัดประชุมชี้แจง หรือ สื่อสารนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมทั้งอาจจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อเตรียมตัวเตรียมใจให้กับสมาชิก เป็นต้น สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ สมาชิกมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ มีการตกลง ทำความเข้าใจร่วมกัน หรือมีนโยบายที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้และรายละเอียดของผลงาน ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ การศึกษาปัญหา ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงาน และ การศึกษานี้อาจทำภายใต้กรอบ PMQA หรือภายใต้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ หรือหัวปลาที่ต้องการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดลักษณะและรายละเอียดของผลงาน เช่น คู่มือ เครื่องมือ แผนผังการทำงาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะ สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ เป้าหมายของการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแผนการจัดการความรู้ ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ สมาชิกกลุ่มร่วมกันเขียนแผนการจัดการความรู้ กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสมของกลุ่ม และกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ แผนการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกิจกรรมแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ สมาชิกกลุ่มแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การถอดประสบการณ์ของสมาชิก สัมภาษณ์ประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ สังเกตการปฏิบัติงาน ศึกษาหน่วยงานอื่น

รวมทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากหัวหน้างาน เรียนรู้จากเพื่อน หรือพี่สอนน้อง เป็นต้น สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ฝังลึกที่กลุ่มสามารถนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน โดยมีคุณลิขิตเป็นผู้จัดบันทึกไว้เพื่อนำไปสร้างผลงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างผลงาน ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ กลุ่มสร้างผลงานตามที่กำหนด ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผลงานนั้น เป็นการประเมินผลงานในเบื้องต้น กลุ่มนำความคิดเห็นมาสรุปและปรับปรุงผลงานก่อนนำไปทดลองใช้ในงาน สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ ผลงาน เช่น คู่มือ เครื่องมือ ระบบงาน และผลการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้ผลงาน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ กลุ่มนำผลงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน สรุปผลการทดลองใช้ ปรับปรุงผลงานหลังทดลองใช้ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือคู่มือการใช้ผลงาน สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ ผลงานที่ผ่านการทดลองใช้งาน

ขั้นตอนที่ 7 การเผยแพร่ผลงานและจัดเก็บ ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ กลุ่มนำเสนอผลงานในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอและจัดเก็บในระบบฐานความรู้ หรือ มุมความรู้ เป็นต้น สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ผลงานได้รับการเผยแพร่ในระบบ

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินติดตามผลและทดสอบ ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ การประเมินการนำผลงานไปใช้จริงในหน่วยงาน การทดสอบความรู้สมรรถนะของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งอาจมีการประเมินความคุ้มค่าเงินของผลงาน สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ผลการประเมินตามสภาพจริง

ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ฉบับสมบูรณ์และถอดบทเรียน ในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ การเขียน แผนการจัดการความรู้ตามความเป็นจริง ที่ย่อมแตกต่างจากแผนแรก และการถอดบทเรียนกระบวนการจัดการความรู้ ว่ากลุ่มทำได้สำเร็จอย่างไร เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างและแก้ปัญหาได้อย่างไร สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนการจัดการความรู้และบทเรียนความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้

หากบุคลากรหรือองค์กรใดสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนที่ตนเองกำหนด สิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ การที่บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย

เรื่องที่ 4.2 วิธีดำเนินการเขียนแผนการจัดการจัดการความรู้

โดยทั่วไปการเขียนแผนการจัดการความรู้ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ
2. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณอำนวย
3. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณลิขิต
4. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณกิจ

5. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณประสานและคุณเอื้อ
6. ประชุมสมาชิกทุกคนร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินการจัดการความรู้
7. วางแผนการจัดการความรู้ตามขั้นตอนที่กลุ่มร่วมกันกำหนด

ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น **องค์กรแห่งการเรียนรู้** อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เรื่องที่ 5.1 ความสำคัญและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้จัดการเรียนการสอนหรือบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันนี้ผู้บริหารระดับต่างๆรวมทั้งครู อาจารย์ เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนและหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2544) ที่ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ ขณะที่โรงเรียนได้ก้าวเข้าไปสู่ศตวรรษใหม่นั้น โรงเรียนจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางปัญญาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตลอดชีวิตของบุคลากร ถึงแม้ว่าบุคลากรทางการศึกษาจะไม่ได้ศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาอีกต่อไปแล้วก็ตาม ในสถานที่ทำงานสามารถเกิดกระบวนการการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในที่สถานที่ทำงานนี้เองถือว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่าที่สุด เพราะถือได้ว่าได้เรียนจากประสบการณ์จริงที่หาไม่ได้ในห้องเรียนของสถานศึกษาใดๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแทบทุกองค์กรจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรก้าวหน้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิม คือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม

เป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานใน ความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นพื้นฐานอันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ในสภาพองค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการ พัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่งต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้เป็นองค์กรเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อม ได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การตระหนักใน ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Peter M. Senge (1990) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะ ขยายขีดความสามารถหรือศักยภาพของตน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ในระดับที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง สร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาขององค์กร เป็นที่ซึ่งสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น และมี การขยายขอบเขตแบบแผนของการคิด สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆได้อย่างอิสระและต่อเนื่อง มีอิสระในการ แสดงความคิดเห็น บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคน ในองค์กร เน้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่โดยให้องค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันทั่วทั้งองค์กร

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) คือองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนโดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและ และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1991) อ้างถึงใน อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) ให้ความหมายว่า หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการ เรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Michael Beck (1992) อ้างถึงใน อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่แห่งอำนาจการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง

David A. Garvin (1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้คือลักษณะขององค์กรที่มีการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอน ความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากความรู้ใหม่ที่องค์กรมี การเข้าไปในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้ และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร

Watkins & Marsick (1993) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกและองค์กรต่างสร้างความเป็นเลิศให้แก่กัน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน มีการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ให้แก่คนในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการ สนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

Michael J. Marquardt & Reynolds (1994) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศที่ ส่งเสริมการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มในด้านต่างๆอย่างเต็มสมรรถนะและต่อเนื่อง มีการสอนคนในองค์กรให้มี กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและ ความสำเร็จ เป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Michael J. Marquardt (1996) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลใน หน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้บุคคล โดยการเรียนรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

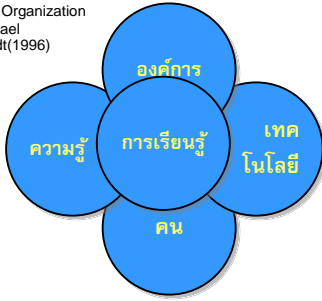
เรื่องที่ 5.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (*Learning Dynamics*)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (*Organization Transformation*)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (*People Empowerment*)
4. การจัดการความรู้ (*Knowledge Management*)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (*Technology Application*)

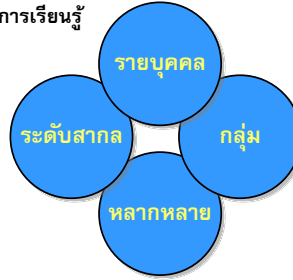
ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ดังภาพ ดังต่อไปนี้

Learning Organization
ของ Michael
Marquardt(1996)



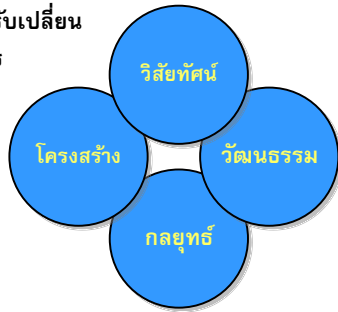
ภาพที่ .5 องค์ประกอบขององค์การแห่ง
การเรียนรู้ ที่มา :Marquardt (1996 : 21)

พลวัตการเรียนรู้



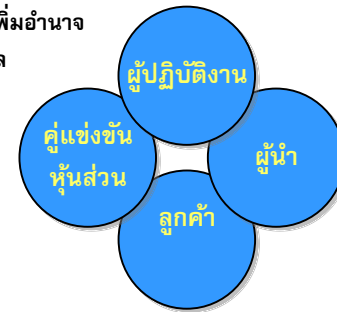
ภาพที่ 6 Learning Dynamics
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การปรับเปลี่ยน
องค์กร



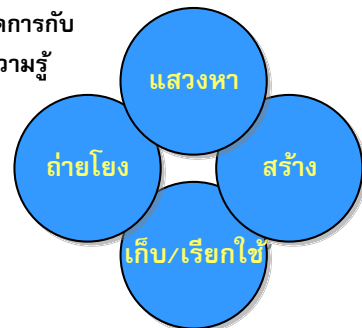
ภาพที่ 7 Organization Transformation
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การเพิ่มอำนาจ
บุคคล



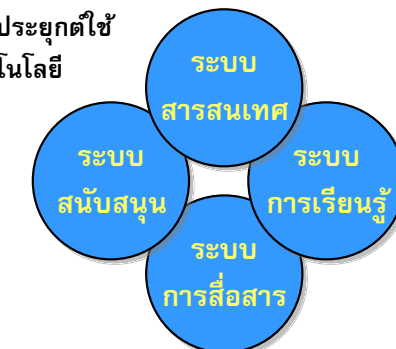
ภาพที่ 8 People Empowerment
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การจัดการกับ
องค์ความรู้



ภาพที่ 9 Knowledge Management
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การประยุกต์ใช้
เทคโนโลยี



ภาพที่ 10 Technology Application
ที่มา Michael Marquardt (1996)

เรื่องที่ 5.3 ระดับและประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทั้งระดับและประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพราะหากท่านต้องการพัฒนาหน่วยงานของท่าน ไม่ว่าจะป็นสถานศึกษา หรือหน่วยงานระดับใดก็ตาม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านจะต้องทำให้เกิดระดับและประเภทของการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้

การเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ แต่ละระดับควรเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจเกิดทีละระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคลากรมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาสมรรถนะ เข้าวัดปัญหา ทศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ สมรรถนะความสามารถของกลุ่ม จากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้น จากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่

ระดับที่ 3 การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ สมรรถนะความสามารถ และทุกอย่าง ที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการ คุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา

การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนกลไกภายในสุดที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ถ้ากลไกภายในดีก็ระดับถัดมาก็มีแนวโน้มที่ดีตามไปด้วย สุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร ถ้ากลไกระดับที่ 1 และที่ 2 ดีแล้วก็ย่อมเป็นเครื่องทำนายประสิทธิภาพของกลไกทั้งระบบได้เป็นอย่างดี

การเกิดระดับของการเรียนรู้ในองค์กรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคลากรต่างคนต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะของการเรียนรู้ ที่ปิดกั้นตัวเองจากกลุ่มอื่น โดยไม่สนใจกลุ่มใด ๆ นอกจากการเรียนรู้ของคนในกลุ่มของตนเอง ขณะที่บุคลากรบางคนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน รวมตัวกันเป็นกลุ่มหลวม ๆ ไม่เหนียวแน่น และบางครั้งบุคลากรรวมกลุ่มกัน และแต่ละกลุ่มก็มีปฏิสัมพันธ์กันทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ ไม่ว่าจะป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความสามารถ ดังต่อไปนี้

ตารางแสดง ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ ความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน - วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง - เครื่องมือการเรียนรู้ - แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญของกลุ่ม - จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม - วิธีการทำงานเป็นทีม - ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาองค์กร - วิสัยทัศน์องค์กร - ลुकค่าขององค์กร
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> - สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง - ย่อมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - สนใจ/เต็มใจ ที่จะพัฒนา กลุ่ม - รัก ผูกพันต่อกลุ่ม - แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร - รัก ผูกพันต่อองค์กร - ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง - คิดอย่างมีวิจารณญาณ - การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ใน กลุ่ม - การประเมิณกลุ่ม ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์กร - การประเมิณ การปฏิบัติงาน ฯลฯ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเรียนรู้ที่ดีเริ่มต้นมาจากบุคคล กลุ่ม และเรื่อยไปจนกระทั่งระดับองค์กร ทุกขั้นตอนต้องมีความเป็นลำดับ กระบวนการส่งผ่านไปนั้นต้องเกิดจากความรู้ ความเข้าใจ การมีทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล กลุ่มและองค์กรให้ไปถึงจุดหมายซึ่งจัดได้ว่าเป็นการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

Marquardt (1996) ให้ความเห็นว่าประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันและมีความเกี่ยวข้องกัน และมีส่วนดีของการเรียนรู้ในหลายๆประเภทรวมอยู่

Marquardt (1994) ได้นำประเภทของการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีวิธีที่แตกต่างกันแต่ก็คาบเกี่ยวและช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ ประเมินของการเรียนรู้ดังกล่าวในที่นี้ Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Deutero Learning) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่

เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนโดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์กร (Marquardt, 1996) Senge (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) เรียก Adaptive Learning ว่าเป็นการเรียนรู้ต่อการ (Coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาตอบกลับ (Reactive) เช่นเมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Responsive)

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ ผลสะท้อนกลับ การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Deutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรการเรียนรู้จะสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมุติฐาน Argyris และ Schon (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางต่อการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานมีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก นับเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Reginald Revans (1980) กล่าวว่า การเรียนรู้โดยปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติและไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยปฏิบัติ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

Margerison (อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญา มาก, 2543) ได้เพิ่มเติมแนวคิด คือ การให้มีการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ โดยมีลักษณะสรุปคือ เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเน้นการปฏิบัติงานที่กำลังทำอยู่จริงในปัจจุบัน โดยลดบทบาทของผู้ถ่ายทอดเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงและตราประเด็น เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ประเมินผลโดยผู้เรียนเองและเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้จริง การเรียนรู้จำเป็นต้องเกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปเพิ่มผลผลิตให้องค์กรได้จริง สุดท้ายต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก

Mike Pedler (1997) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดไว้ว่า Action Learning นั้นก็เหมือนกับการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) และสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ก็คือการได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความในใจเหมือนกันในการที่จะช่วยกันหรือร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไป

จากแนวคิดดังกล่าว ประเภทการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากการปรับตัวเป็นการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างที่เคยเป็นอยู่ ส่วนการเรียนรู้จากการคาดการณ์เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการคิดว่าจะหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่ต้องการ และค้นวิธีที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีการสร้างสรรค์เพราะจะช่วยค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้น เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานในขณะนั้น และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

เรื่องที่ 5.4 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยง่ายที่สุด ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงมีประโยชน์ทั้งต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนางองค์กร ดังนั้นหากไม่มีการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เกิดได้ยากมากหรือเกิดได้แต่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

Marquardt (1996) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าประกอบด้วย 5 ระบบหรือ 5 ด้าน ในที่นี้ขอกล่าวเน้นเฉพาะระบบย่อยด้านการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ทั่วทั้งองค์กร โดยทั่วไป โปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติสามารถเริ่มจากที่ใดก็ตามที่นัยสำคัญของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม และประเภทต่างๆของกิจกรรมสำหรับองค์กรในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม และประเภทต่างๆของกิจกรรมสำหรับองค์กรในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม และประเภทต่างๆของกิจกรรมสำหรับองค์กรในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม

2. การเพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียน (Learn how to learn) ตามที่ Anderson Consulting และองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งนักวิจัยหลายคนได้เสนอวิถีทางหลักนำไปสู่การมีลักษณะไฟแรง ใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) และเรียนรู้อย่างมีพลังและรวดเร็ว นั้น เป็นพัฒนาการของทักษะต่างๆท่ามกลางการใช้ทักษะพุทธิปัญญา (Metacognitive skills) ที่ซึ่งบุคคลกำลังเรียนรู้วิธีการเรียน ทักษะ

ต่างๆดังกล่าวนี้ผลักดันให้สมาชิกคิดและเข้าใจ รวมทั้งใช้ข้อมูลข่าวสารสนเทศใหม่ๆด้วยความรวดเร็วและมั่นใจ พบรูปแบบและมุ่งเฉพาะข้อมูลที่สำคัญๆเท่านั้น

3. พัฒนาหลักการสนทนาในองค์กร (Communication) หลักการแลกเปลี่ยนการสนทนาเป็น ศูนย์กลางไปสู่การเรียนรู้เชิงองค์กร เนื่องจากการขยาย เสริม และเพิ่มการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการมอง สมมติฐานขององค์กรในแนวทางใหม่ต่ออิทธิพลต่างๆของการร่วมมือ (Collaboration) แลกเปลี่ยนการสนทนา ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตคู่สนทนา การตั้งสมมติฐานการสืบค้น และพนักงาน ควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนการสนทนากับผู้อำนวยการความสะดวกซึ่งมีทักษะ ที่สำคัญต้องมีคำถามหลักสัมพันธ์ กับการสนทนา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเปิดกั้นการสนทนา การเชื่อมความหลากหลายไม่ให้เป็นความขัดแย้ง หรือปรับปรุงทักษะการสังเกตการณ์ การฟัง และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

4. สร้างแผนพัฒนาอาชีพสำหรับการจ้างงาน (Career Development) องค์กรสามารถช่วยให้ พนักงานมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

5. การสร้างโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานให้พัฒนา ศักยภาพในเรื่องที่พนักงานสนใจ ทำให้เกิดคนที่มีความสุขในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมการเพื่อปรับอนาคต ของพนักงานและความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีกว่า

6. การสร้างทักษะการเรียนรู้ เกิดจากการให้พันธะสัญญา

7. (Commitment) ให้กับองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล และการเรียนรู้เชิงองค์กร สร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ ให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์กร พัฒนากิจกรรมต่างๆ และการไปปฏิบัติของทีมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำทีมในเรื่องรูปแบบ บรรทัดฐานและระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน

8. ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยเน้นไปสู่ขอบเขตที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ที่สูง โดยมุ่งกิจกรรมกับสาเหตุมากกว่าการแก้ไขแล้วเปรียบเทียบรายละเอียดของตัวแปรที่ซับซ้อนอย่างเป็นพลวัต ฝึกมองความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นกระบวนการมองบุคคลและปัญหาต่างเป็นหนึ่งของระบบเดียวกันโดย คำนึงถึงความแตกต่างของการคิดเชิงระบบและการแยกส่วน

9. ตรวจสอบและวางแผนสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ วิธีการที่เป็นเลิศสำหรับการเรียนรู้แบบ คาดการณ์คือ การพัฒนาแผนการต่างๆเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร โดยการตรวจสอบขอบ แนวโน้มหลักๆ การเข้าสู่การวิจัยเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรสามารถกำหนดว่าอะไรสำคัญต่อการ เรียนรู้

10. ส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดแบบสากลและความหลากหลาย ต้องเปิดรับค่านิยมใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองของผู้อื่น เพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ด้วยการบูรณาการเข้าสู่ระบบของการฝึกปฏิบัติของธุรกิจ

เช่นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การสร้างทีมงาน การรี้อปรับระบบ และการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะเป็นข้อผูกพันไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

11. การเปลี่ยนแปลงแผนทางความคิดไปสู่การเรียนรู้ แบบแผนทางความคิดสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมาด้วยความรู้สึกของพลัง ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความรับผิดชอบของบุคคล ความสนุกสนาน การบูรณาการ การแข่งขัน และการเติบโตของสมาชิกองค์กร องค์กรสามารถช่วยให้สมาชิกมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการอบรม การจัดการติดต่อสื่อสาร และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาโปรแกรมการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning) เพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการพัฒนาให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานการร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) และการเอาจริงเอาจัง (Commitment) มากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้วพัฒนาเป็นพลวัตการเรียนรู้จนก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะขยายขีดความสามารถของตนและช่วยผู้อื่นให้ได้ขยายขีดความสามารถของเขา โดยใช้หลักกระบวนการบริหารจัดการความรู้ มีพลวัตการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของบุคคลและองค์กร

ใบงานที่ 1

หลักสูตร การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้

จงอธิบายความหมายของการจัดการความรู้ตามความเข้าใจของท่าน

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

การจัดการความรู้ หมายถึง การค้นพบความรู้และความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน นั่นก็หมายความว่าเมื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้เราต้องหาทางให้คนแต่ละคนหรือคนที่เป็นเป้าหมายเขาได้มีโอกาสที่จะค้นพบว่าเขามีความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นคืออะไร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการในการที่จะพา เพราะคนทำงานที่ปกติไม่ได้นึกถึงเรื่องมาก่อน แล้วจะทำอย่างไรต่อ หากทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน มีจุดเน้น จุดที่สนับสนุนไม่เหมือนกัน แต่อันนี้จะเป็นคำสำคัญบอกให้รู้ว่าในองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อเอาออกแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วเอาไปทำอะไร ก็เอาไปใช้ประโยชน์ ท่านบอกว่าจะต้องตบแต่งให้ใช้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น นั้นหมายความว่าเมื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันแล้วต้องทำให้จับต้องได้ ให้คนปฏิบัติงานเอาไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ดังนั้นผลผลิตของการจัดการความรู้ที่จับต้องได้จึงไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่จัดบันทึกว่าคุยอะไรกันแต่น่าจะต้องเป็นคู่มือปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงาน และหลายองค์กรนั้นกลายเป็นบทเรียนคอมพิวเตอร์ บทเรียน e-Training เพื่อให้คนของตนเรียน เพื่อประโยชน์มีการต่อยอดให้คงงามให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ นั้นหมายความว่าเมื่อมีการจัดเก็บสิ่งที่เราแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แต่ละคนก็ดี แต่ละกลุ่มก็ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้จัดเก็บในรูปแบบที่จับต้องได้ก็จะต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เอาไปใช้ประโยชน์และเมื่อเขาเอาไปใช้ประโยชน์เขาก็น่าจะมีโอกาสที่จะพบว่าเขาสามารถทำได้ดีกว่า ดังนั้นจะต้องมีการที่เรียกว่าต่อยอดให้คงงามและใช้ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

ใบงานที่ 2

หลักสูตร การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ **ปีเตอร์เซงเก้ (Peter M. Senge)** ได้จำแนกวินัย 5 ประการ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

วินัย 5 ประการตามแนวคิดของ **ปีเตอร์เซงเก้ (Peter M. Senge)** ได้แก่

1. การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร องค์กรต้องหาวิธีการพัฒนาคนให้สามารถคิดได้ครอบคลุมรอบด้าน เข้าใจการเปลี่ยนแปลงเห็นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากบุคคลอื่นแล้วบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ วิธีการใหม่

2. โฟกัสในตัวคนมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างผลงาน มีหลักการทำงาน มีพลังกำลังใจ มีความมานะพยายาม และมีความสุขในการทำงาน

3. เปลี่ยนคนให้สามารถรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง สามารถพัฒนาวิธีและรูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดความคิดความเก่าที่อาจล้าสมัย

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถร่วมกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานและของตนเองด้วยการแลกเปลี่ยนรับฟังซึ่งกันและกัน กล้าเปิดเผย กล้าเผชิญความขัดแย้งเพื่อประสานพลังการเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นโดยไม่ย่อท้อ จุดสำคัญคือร่วมกันสร้างภาพอนาคตของตนเอง

5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการพูดคุยสนทนา คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน รับรู้ความสารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจและมีการแลกเปลี่ยนเผยแพร่ความรู้

ใบงานที่ 3

หลักสูตร การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 3 ชุมชนนักปฏิบัติกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้

จงอธิบายลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องมี

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. มีวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบหน้ากันโดยตรงหรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายงาน ทำให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ที่

ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

ใบงานที่ 4

หลักสูตร การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 4 แผนการจัดการความรู้

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้

จงระบุวิธีดำเนินการเขียนแผนการจัดการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

โดยทั่วไปการเขียนแผนการจัดการความรู้ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ
2. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณอำนวย
3. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณลิขิต
4. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณกิจ
5. กำหนดผู้มีคุณสมบัติเป็นคุณประสานและคุณเอื้อ
6. ประชุมสมาชิกทุกคนร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินการจัดการความรู้
7. วางแผนการจัดการความรู้ตามขั้นตอนที่กลุ่มร่วมกันกำหนด

ใบงานที่ 5

หลักสูตร การปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้

จงบอกระดับและประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ

.....

.....

.....

.....

เฉลย

แนวคำตอบ

การเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ แต่ละระดับควรเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจเกิดที่ระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคลากรมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาสมรรถนะ เซอร์วิสเซส ทักษะ ทักษะ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ สมรรถนะความสามารถของกลุ่ม จากการทำทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้น จากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่

ระดับที่ 3 การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ สมรรถนะความสามารถ และทุกอย่าง ที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการ คุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา