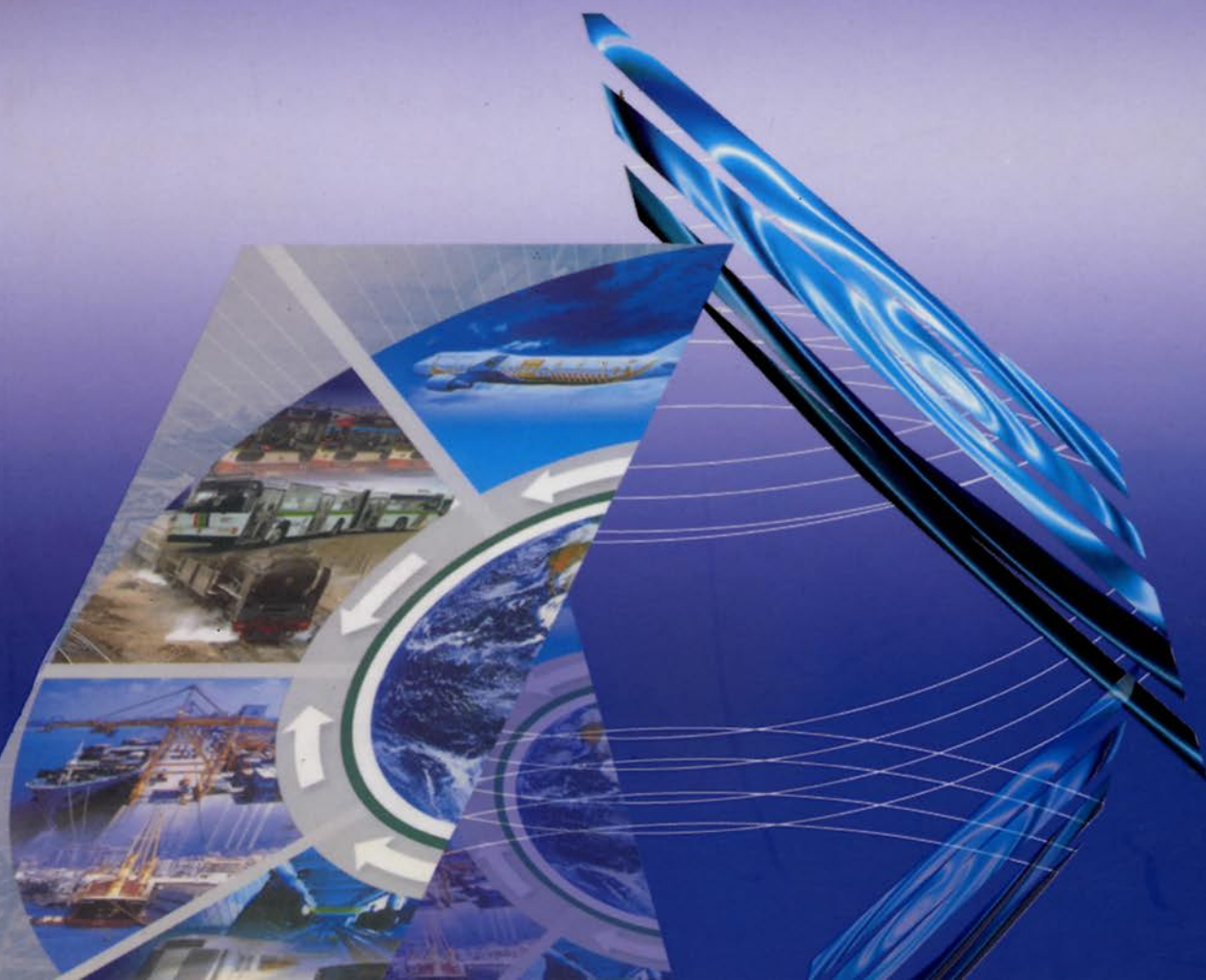
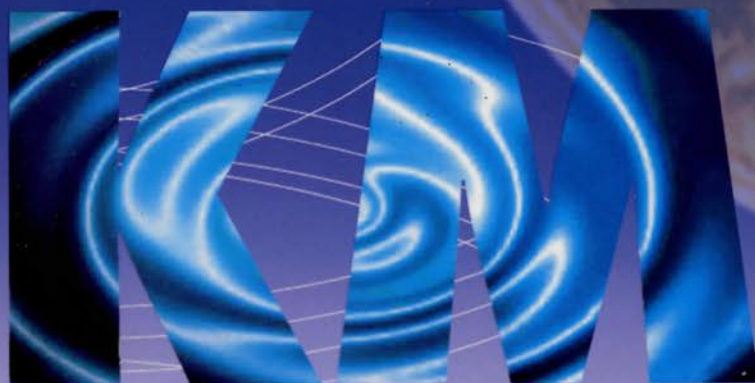




วารสารดำรงราชานุภาพ

ปีที่ 6 ฉบับที่ 21 ตุลาคม - ธันวาคม 2549 ISSN 1513-6884

แนวคิดและประสบการณ์ การจัดการความรู้



วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ	สถาบันดำรงราชานุภาพ	
คณะที่ปรึกษา	นายพงศ์โพยม	วาสุดี
	นายสาโรช	คัชมาตย์
	ดร.พีรพล	ไตรทศวิทย์
	นายสุรอรณ	ทองนิรมล
	นายสมชาย	ชุ่มรัตน์
บรรณาธิการ	นายชยาวุธ	จันทร์
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นายสงวน	ธีระกุล
กองบรรณาธิการ	นางนิทรา	แสงทอง
	นางวันเพ็ญ	ทรงวิวัฒน์
	นางรัตนภรณ์	ศรีพยัคฆ์
	นางจรัญญา	ศรีไพร
	นางสุมลมาลย์	เตียวโป้
แบบปก	นางสาวอจนา	เดชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 0-2221-5958 โทรสาร 0-2222-4157
<http://www.stabundamrong.go.th>

บทบรรณาธิการ

เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ ประกอบกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2550 จะมีการวัดผลสำเร็จด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วย สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในเชิงทฤษฎีและประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากข้อมูลและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ

ในการนี้ สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับที่ 21 นี้ โดยมีสาระหลักเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และประสบการณ์ ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรของกระทรวงมหาดไทย นำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ต่อไป

กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้เขียนทุกท่านที่ส่งบทความมาลงในวารสารฯ ฉบับนี้อีก บทความทุกเรื่องในวารสารฉบับนี้ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

หากท่านผู้ใดจะมีความคิดเห็นหรือข้อแนะนำประการใด ไม่ว่าจะเกี่ยวกับวิธีการจัดทำวารสาร หรือเนื้อหาของวารสาร โปรดแจ้งให้สถาบันดำรงราชานุภาพได้ทราบ ตามแบบสอบถามที่สอดมาในวารสารนี้ หรือโดยวิธีการอื่นใด เมื่อใดก็ได้ สถาบันดำรงราชานุภาพขออ้อมรับฟังด้วยความขอบคุณอย่างยิ่ง

กองบรรณาธิการ



		หน้า
❖ การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	วันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์	1
❖ ข้อมูลความรู้เรื่อง Knowledge management เรียนรู้จากประสบการณ์ของ ปตท.สผ.	สงวน ชีระกุล	17
❖ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกับการจัดการความรู้	ณิษฐา แสงทอง	28
❖ ขับเคลื่อน KM อย่างไรให้เป็นจริง	โสพิศ หมัดปองตัว	33
❖ เล่าเรื่องโครงการ Patho-Otop "การจัดการความรู้ ที่เนียนในเนียน"	ชาติ นพรัตน์	47
❖ การเรียนรู้จากการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ของจังหวัด	สุชาติ ณ หนองคาย	52
❖ ประสบการณ์การจัดการความรู้สำนักงาน เกษตรจังหวัดนครพนม	ทวี มาสขาว	71
❖ การเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้	จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์	76
❖ พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)"	จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์	82
❖ ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	107



การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

วันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์¹

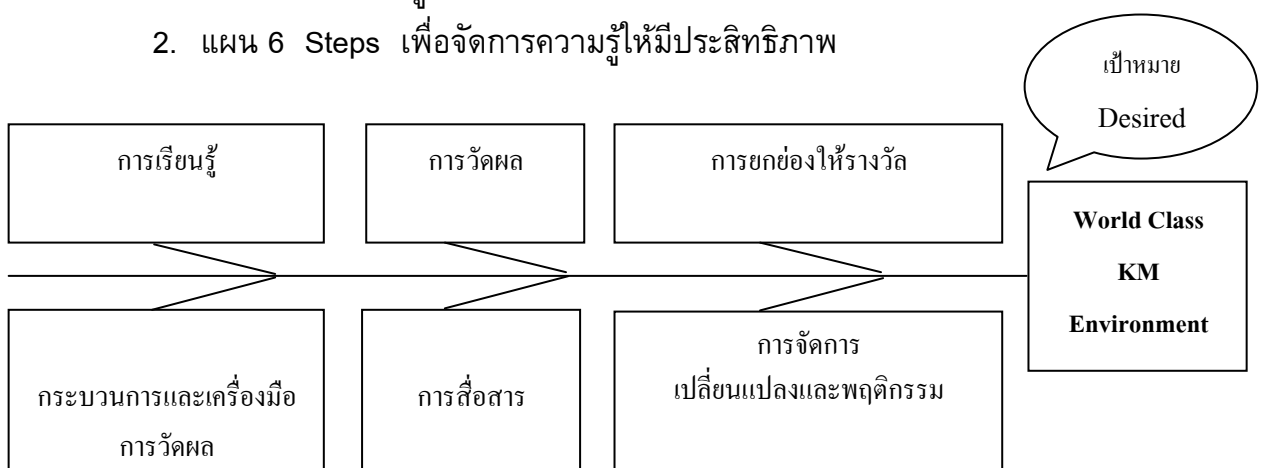
ความเป็นมา

การจัดการความรู้ (KM - Knowledge Management) ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร การนำเสนอในที่นี้จะ เป็น KM ที่โรงพยาบาลศิริราชได้ทำมา โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อคือ (1) Concept ของการจัดการความรู้ (2) ศิริราช ทำเรื่อง KM อย่างไร

กพร. กำหนดให้ทำแผนการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2546 แล้ว ตอนนั้นทุกคนคิดว่าง่าย ไม่มีปัญหา ก็ทำตาม แต่มาเดือนธันวาคมปี 2548 - 2549 เพราะสำนักงาน ก.พ.ร. มาดูแล้วบอกว่าไม่ใช่ ให้ทำใหม่หมด ก็เลยมีปัญหว่าทำอย่างไรกันแน่

กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำ 2 แผน คือ

1. แผนจัดการความรู้
2. แผน 6 Steps เพื่อจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ



¹ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เรียบเรียงจากคำบรรยายของนางวราพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ณ ห้องประชุม 1 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย

พัฒนาจากข้อมูลเป็นความรู้ : เกิดсинทรพยทางปัญญา

ความรู้ คืออะไร? เดิม คนมองว่าความรู้คือตัวหนังสือ เป็นเอกสาร เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลข ซึ่งเมื่อได้สังเคราะห์เพื่อให้พร้อมที่จะใช้ในงานก็จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) และเมื่อนำมาใช้ในงานจะเรียกว่าความรู้ (knowledge)

สมมุติว่าในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง มีตัวเลขการขายสินค้าพวกripbin และการ์ด สินค้า 2 ตัวนี้อยู่แยกกันคนละชั้น ถ้าดูในใบเสร็จ คนซื้อจะพบว่าส่วนใหญ่ซื้อสองอย่างนี้ คล้ายๆ กัน ตัวเลขการขายนี้ ยังเป็นเพียง Data อยู่ แต่เมื่อเอาใบเสร็จมาวิเคราะห์เปรียบเทียบดู เห็นว่าคนจะซื้อสินค้าบางอย่างพร้อมกัน เช่น คนซื้อของขวัญแล้วจะต้องซื้อการ์ดด้วย ก็เกิดเป็น Information ขึ้นมา และเมื่อนำไปปรับใช้ ก็เกิดเป็นความรู้ว่าควรเอาสินค้าสองอย่างนี้มาอยู่ในจุดเดียวกัน เพื่อสะดวกซื้อ

หลังจากนั้น อาจนำความรู้นี้ไปใช้กับสินค้าตัวอื่นอีก เพื่อดูว่ามีสินค้าชนิดใดที่สามารถจับคู่กันได้ ก็เกิดเป็นปัญญา (wisdom) ขึ้น

ถ้าในองค์กรมีคนที่ไม่มองแค่เพียงตัวเลขข้อมูลเฉยๆ แต่สามารถนำมาวิเคราะห์และปรับใช้กับอย่างอื่นได้ จะทำให้เกิดсинทรพยทางปัญญาขึ้น

ความรู้มี 2 ประเภท

1. ความรู้ที่ผ่านกรอบแนวคิดมาแล้ว จนกลายเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit) เช่น กฎ ระเบียบ คู่มือ แผนปฏิบัติงาน
2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit) เกิดจากประสบการณ์ ยิ่งอายุมาก ความรู้ก็จะสูงขึ้น

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนแปลงไปมาได้ เพราะคนๆ หนึ่งถ้าอ่านกฎระเบียบ คู่มือปฏิบัติ จาก Explicit จะกลายมาเป็น Tacit และความรู้ส่วนที่เป็น Tacit ถ้าเขียนออกมาให้คนอื่นได้รับรู้ สามารถถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ ก็จะแปลงจาก Tacit เป็น Explicit

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการสร้างและการใช้ความรู้ ยกตัวอย่าง เช่น การสอบเข้ามหาวิทยาลัย จะต้องมีการสร้างความรู้เพื่อไปสอบ คนที่ไปเรียนกวดวิชาส่วนใหญ่จะสอบได้ เพราะได้ทำแบบฝึกหัด ผ่านกระบวนการคิด การฝึกปฏิบัติ คนที่ไม่ได้เรียนกวดวิชา ได้แต่อ่านหนังสือเอง บางทีอ่านเข้าหูซ้ายทะลุหูขวา

จากการบอกเล่าของอาจารย์ที่สอบสัมภาษณ์เพื่อให้ทุนนักศึกษาแพทย์ พบว่าเด็กที่สอบเข้าเป็นนักศึกษาแพทย์ได้ส่วนใหญ่จะเรียนกวดวิชามา แสดงว่าทุกคนมีฐานะดี จึงไม่รู้จะให้ทุนกับใคร

การสร้างความรู้

การสร้างความรู้ เกิดได้ 2 ทาง คือ (1) เกิดจากการอ่านในสิ่งที่เป็น Explicit แล้วนำมาคิดพิจารณา เพื่อให้ความรู้เข้ามาอยู่ในตัวเอง (2) เกิดจากประสบการณ์ และการปฏิบัติมาช้านาน

ดังนั้น ถ้าต้องการให้มีความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องให้คนสร้างความรู้ นั่นคือการได้ผ่านการอ่านและการฝึกปฏิบัติ เมื่อสร้างความรู้แล้วต้องรู้จักใช้ เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ในหน่วยงาน คนที่มีความรู้ที่อยู่ในตัวต้องรู้จักแบ่งปัน นำสิ่งที่ตนเองทำ ไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเปิดเผยต่อไป

การจัดการความรู้ จะต้องมียู่ในแผนของหน่วยงาน มีการจัดทำโปสเตอร์ แผ่นพับ เอกสารความรู้เพื่อแจกจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ แสดงว่ายังไม่มีจัดการความรู้

กลยุทธ์ของการสร้างและใช้ความรู้

วิธีการจัดการความรู้คือ ให้คนที่ทำงานคล้ายๆ กัน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งการปฏิบัติงานของตนเอง และการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้

1. ทำการวิเคราะห์ว่าในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง แล้วเลือกเรื่อง que คิดว่าจำเป็นที่สุดมาทำ เพียงเรื่องเดียวก่อน
2. สืบค้นหาทุนความรู้เดิมที่มีอยู่ในหน่วยงาน ว่ามีความรู้เรื่องนั้นๆ หรือไม่ อยู่ที่ไหน อยู่ในรูปแบบไหน ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit และ Tacit
3. ประเมินกลั่นกรองคุณค่าของความรู้ โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณากลั่นกรอง หรือถ้าความรู้ที่มีอยู่ยังไม่ดีพอ ก็ไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอก เอามาเสริมความรู้ที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น
4. นำความรู้มาจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นสินทรัพย์เก็บไว้ในหน่วยงาน พร้อมให้คนอื่นค้นคว้าไปใช้งานได้
5. กระบวนการใช้ความรู้ที่มีอยู่ คนที่จะจัดการตรงนี้คือ Core Team ซึ่งต้องพยายามทำให้คนในหน่วยงานสามารถเข้าไปเอาความรู้นั้นไปใช้งานได้

การสร้างและการใช้ความรู้ไม่ใช่เพียงการจัดบอร์ด จัดโปสเตอร์ จัดอบรม แล้วก็เสร็จ เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าความรู้นั้นถึงผู้ใช้หรือไม่ คนมีความรู้เพิ่มขึ้น สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นวัฒนธรรมที่แต่ละคนนำสิ่งที่รู้มา แบ่งปันคนอื่น ขณะเดียวกัน คนอื่นก็พยายามที่จะค้นหาความรู้นั้น การแบ่งปันความรู้ สามารถนำไปสู่การต่อยอดได้เร็วขึ้น

เทคนิคการจัดการความรู้

จัดการความรู้ต้องไม่เริ่มที่ศูนย์

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกข้อหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ (1) พยายามจับคนที่อยู่ในกองต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน ตอนทำแผนการจัดการความรู้ ต้องให้คนทำแผนฯ มาเชื่อมโยงกัน มาทำแผนร่วมกัน เขาจะได้ช่วยเหลือแบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน รวมทั้ง (2) การไปดูจากหน่วยงานที่ทำไว้ดีแล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการต่อยอดจากที่เขาทำไว้แล้ว เกิดเป็นการเรียนรู้ (Learning)

IT เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดการความรู้

ตัวอย่าง สิงคโปร์เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิต ได้ดำเนินกระบวนการ 3 เรื่อง คือการกำหนด (Identify) เนื้อหาความรู้ที่จำเป็น การสร้างความรู้ (Generate) และการเผยแพร่ความรู้

มีการสร้างความรู้ (Create) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการค้นหาความรู้ใหม่ๆ ดีๆ เอามาใช้ โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ เช่น ในลักษณะของ Web Link สามารถเชื่อมแหล่งความรู้มาให้คนในหน่วยงานพร้อมใช้ Click เข้าไปแล้ว นำมาใช้ได้ทันที หรือในลักษณะของ Bar Code Search

การจัดการความรู้ในแบบระบบผู้เชี่ยวชาญ

Tacit knowledge คือความรู้ในตัวคน ซึ่งบางอย่างไม่สามารถทำออกมาเป็นเอกสารได้ ก็จะจัดการความรู้แบบระบบผู้เชี่ยวชาญ เช่น ที่ศิริราช ความรู้ความชำนาญของศัลยแพทย์ นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไม่ได้ ก็ใช้วิธีระบุว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ คุณสามารถไปหาคนๆ นี้ได้ โดยใช้ระบบ Online เช่น e-mail สอบถามได้

ที่บริษัท Sub Micro System ก็เช่นเดียวกัน เมื่อเข้าไปนั่งทำงานจะมีการบอกถึงสิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับงานของคุณว่ามีอะไรบ้าง สิ่งที่ไม่จำเป็นต้องรู้แต่คุณควรรู้มีอะไรบ้าง และสามารถไปหาความรู้ดังกล่าวได้อย่างไร รวมทั้งบอกด้วยว่าผู้เชี่ยวชาญคือ

ใคร แล้ว Show ด้วยว่า Online หรือเปล่า ถ้า Online อยู่ ก็ Click ถ้ามได้เลย และเขาจะตอบให้ทันที นั่นคือความรู้ที่พร้อมใช้สำหรับคนทำงาน

โครงการติดตาม

ที่ศิริราชมีโครงการติดตาม คือมีทีมไปสำรวจค้นหาหน่วยงานต่างๆ เมื่อพบว่า โครงการใดดี ก็เอามาใส่ไว้ใน Web ให้บุคลากรเปิดเข้าไปดู ไปเรียนรู้งานที่เป็น Best Practice เพราะการจัดการความรู้ ต้องไม่เริ่มที่ศูนย์ ให้เริ่มจากคนที่ทำได้ดี แล้วเอามาต่อยอด

อีกส่วนหนึ่งคือ Transfer โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าเป็นระบบ IT ก็อาจเป็น Web Board ให้บุคลากรสามารถเข้าไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้

Web Blog

คนที่ทันสมัยต้องมี Web ของตัวเอง ขณะนี้ Web Blog กำลังเป็นที่สนใจ

Web Blog มีลักษณะเหมือนไดอารี่ คือให้คนเข้าไปเขียนเล่าสิ่งที่ตัวเองทำ แล้วมีคนอื่นเข้ามาเสริม หรือมาเล่าเรื่องของตัวเองบ้าง ทำให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะรู้เองว่าใครที่เล่าเก่ง มีประสบการณ์มาก ทำให้เราอยากติดตามเรื่องเล่าจากเขา เพราะอยากรู้จักเขา พอได้อ่านเรื่องของเขาร้อยๆ ก็กลายเป็นเพื่อนสนิทกัน

ถ้าหน่วยงานมี Web Blog เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ก็ต้องมีการประเมินเสมอๆ ว่าความรู้เหล่านั้นทันสมัยหรือยัง ถ้ายังไม่ทันสมัย ต้องไปหาข้อมูลความรู้ข้างนอกมาใส่เพิ่ม เพื่อเพิ่มคุณค่า

ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมจัดการความรู้ด้วย

ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ที่สร้างและใช้ความรู้ก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หลายหน่วยงาน ผู้ดำเนินการคือทีมงานจัดการความรู้ พบว่าไม่เกิดผลสำเร็จ ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ (Learning) ไปเอง

ตัวอย่างบริษัท Xerox

บริษัท Xerox ซึ่งดำเนินการเรื่อง KM สำเร็จ ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจคือ

1. คนที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ดี ก็คือผู้นำ

2. การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีคนจัดการเรื่องนี้ และสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าขณะนี้บริษัทกำลังทำอะไร และเห็นความสำคัญ เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. กระบวนการ หรือเครื่องมือ (Process Tool) ที่จะใช้ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และขึ้นอยู่กับกิจกรรมของแต่ละบุคคลด้วย

ตัวอย่างศิริราช

ที่ศิริราช กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มแพทย์จะไม่เหมือนกับกลุ่มพยาบาล ในกลุ่มพยาบาล การทำงานเป็นศิลปะที่เขาจะอาศัยซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพูดคุยกัน แต่ในกลุ่มแพทย์ไม่มี เพราะแต่ละคนเป็นมือหนึ่งอยู่แล้ว การจะให้มาจับกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้นั้น โดยวัฒนธรรมแล้วทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการอัดเทป คือหลังจากที่แพทย์ทำการผ่าตัดเสร็จแล้ว จะมีการพูดคุยกันว่า Case นี้ทำแบบไหน ผ่าตัดโดยวิธีใดไม่ได้ผล ขณะที่พูดคุยกัน ก็อัดเทปหรืออัด VDO เก็บเอาไว้ แล้วนำมาจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ บุคลากรสามารถ Click เข้าไปดูได้ วิธีการที่ศิริราชใช้ จะมองบริบทของตัวเองว่าควรทำด้วยวิธีไหน แล้วก็เลือกใช้กระบวนการแบบนี้

การวัดผลสำเร็จ

สิ่งที่ทำ ต้องมีการวัดผลสำเร็จให้ได้ว่าทำอย่างนี้ถูกต้องหรือไม่ เพียงใด เป็นการเพิ่มคุณค่าของคนทำ ให้รู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เขานั้นเป็นสิ่งที่ก่อประโยชน์ และสุดท้ายหน่วยงานต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลคนทำ อาจจะเป็นเงินหรือประกาศนียบัตร

จัดการความรู้ ไม่ใช่เพื่อส่ง ก.พ.ร. แต่เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องรู้เป้าหมายและมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถบอกคนในหน่วยงานได้ว่าทำแล้วจะเป็นภาพแบบนี้ เพื่อให้คนอยากทำ ถ้าบอกว่าทำเพื่อส่ง ก.พ.ร. คนจะมองว่าเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่

ตัวอย่าง ศิริราช มีสำนักงานภาควิชา เป็นเหมือนเลขานุการของแพทย์ มีคณะกรรมการในแต่ละกลุ่มเพื่อช่วยกันดูแล เมื่อจะพัฒนาสำนักงานภาควิชา เราถามว่าจะทำ KM ไว้ช่วยงานหรือไม่ เขาถามว่าทำแล้วได้อะไร เราบอกว่าทำแล้วได้แบบนี้คือ นำคนที่ทำงานเหมือนกันให้มาเจอกัน คุณรู้ว่าใครทำอะไรได้ดี ก็นำคนนั้นมาแลกเปลี่ยนความรู้ มาเล่าให้ฟังว่าเขาทำแบบไหน คนอื่นได้ทราบ ก็ทำตามได้ เป็นการ

เรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานของตัวเองได้ดี ถ้าทำตรงนี้ได้สำเร็จ เมื่อ Click เข้าไป จะรู้เลยว่าเรื่องนี้เขาทำกันอย่างไร พอเห็นภาพอย่างนี้ เขาบอกว่าดี

ฉะนั้น ต้องทำให้เรามองเห็นว่า ถ้าเขามาทำตรงนี้ เราจะได้ความรู้ที่พร้อมจะใช้งาน ถ้าติดขัดปัญหาสามารถที่จะ click หาได้ตรงไหนและทันเวลาด้วย เพราะเรามีเครื่องมือที่เป็น Web Site ที่สามารถจัดเก็บข้อมูล จัดระบบให้สามารถ Click เข้าไปได้ อีกส่วนหนึ่งก็คือเขาได้ร่วมกันสร้างความรู้

เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นิยมใช้กันมี ดังนี้

1 Innovation & Best Practice Database เป็นการทำฐานความรู้ โดยสะสมจัดเก็บความรู้จากคนเก่งหรือผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่ทำไว้ ความรู้ต่างๆ เหล่านั้นจะติดตัวอยู่เฉพาะกับคนเก่ง บางครั้งจะรู้ก็ต่อเมื่อมีคนมาให้รางวัล

2 Story Telling โดยให้คนต่างๆ มาเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต่างจาก Brainstorm หรือการระดมสมอง ซึ่งเป็นเพียงการระดมความคิดเห็นในเรื่องที่น่าสนใจ แต่ Story Telling เน้นในเรื่องที่ทำจริงจากประสบการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จจะยิ่งเห็นผลฉับไว เพราะมีคนทำแล้วเห็นผล เทคนิคนี้ดูเหมือนง่ายแต่ทำยาก ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินรายการ (facilitator) ที่จะต้องฝึกทำบ่อยๆ เพื่อให้รู้วิธีไหนที่จะดึงความรู้ให้คนกล้าพูด กล้าเล่าถึงประสบการณ์ของตนเอง

ที่ศิริราชเมื่อทำครั้งแรกๆ จะพบว่าคนไม่กล้าพูด เนื่องจากคิดว่าตนเองไม่เก่งพอ และไม่รู้ว่าจะพูดอะไร เพราะพอบอกให้เล่าความสำเร็จ มันไม่สำเร็จในทุกเรื่อง จึงไม่คิดว่าตนเองเก่งที่จะบอก ดังนั้นความรู้จึงไม่ออกมา ซึ่งทั้งหมดนี้ขอแนะนำว่าไม่ต้องไปเสาะหาว่าที่ไหนดี ให้เริ่มต้นลงมือทำในหน่วยงานตนเอง

3. Yellow Pages คือ แหล่งที่มาของความรู้ ประเภทความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องไปดูว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่สามารถจะให้ความรู้ที่เป็นลักษณะ Tacit Knowledge ได้

4. Knowledge Base คือ การจัดฐานความรู้ให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยอาจจัดเป็นหมวดหมู่เรื่อง หรือจัดตามลักษณะหน้าที่ของหน่วยงาน ฯลฯ

5. Cross-Functional Team คือการจัดตั้งทีมคร่อมสายงาน โดยปกติหน่วยงานจะมีโครงสร้างขององค์กร Top Down ซึ่งต่างทำงานของตัวเอง แ่งใครแ่งมัน เมื่อจัดตั้งทีมคร่อมสายงานจะได้ทีมที่เป็นแนวราบ เพื่อให้ตัวแทนมาเจอกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ทีมนี้จะเป็นหลัก (core) คือมองเห็นภาพรวมทั้งหมด รู้ว่าเรื่องนี้มีหน่วยงานไหนเขาทำกันบ้าง แล้วก็ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อเสนอเรื่องให้ผู้รู้ ให้รู้ว่าใครสนใจที่จะเข้ารับการอบรมในเรื่องนี้บ้างหรือไม่ เมื่อมีคนเข้ามาก็หมายถึงทีมกำลังเชื่อมโยงให้คนเหล่านี้มาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน ถ้าไม่มีคนทำตรงนี้ก็อาจจะไม่เกิดความรู้ เพราะจะทำให้คนมาคุยกันเองในเรื่องนั้นๆ ไม่มีทางเป็นไปได้ ธรรมชาติของคนจะไม่เป็นเช่นนั้น

6. Communities of Practice (CoP) ชุมชนแนวปฏิบัติ คือการดึงคนที่สนใจเหมือนกันมาเจอกัน ไม่ใช่คำสั่งของหัวหน้า แต่เขามาเจอกันในเรื่องงาน อย่างมีเป้าหมาย

ตัวอย่างเช่น คนขับรถของผู้บริหาร เมื่อส่งเจ้านายเสร็จแล้ว เขาจะเดินมาคุยกันเรื่องงานบ้าง นินทานายบ้าง และยังคุยกันเรื่องเส้นทางว่ามาทางนั้นทางนี้รถไม่ติด ทางนี้ทางลัด ทำให้ผู้ร่วมสนทนาได้รู้ในสิ่งที่ไม่รู้มาก่อน เช่น รู้ทางลัด รู้วิธีการอื่น ๆ

CoP ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน เขาจะมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน นำสิ่งที่ทำมาแล้วส่งกันฟัง โดยมีเป้าหมายเดียวกัน แล้วนำสิ่งที่ได้จากอีกคนหนึ่งมาใช้งาน จากนั้นมีการกลับมาเล่าให้กับกลุ่มฟังอีก หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ (อย่าลืมว่าพูดคุยแล้วต้องจดบันทึกไว้ด้วยว่าถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้จะต้องทำอย่างไร บันทึกที่ดีจะต้องเก็บรายละเอียดให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นในสถานการณ์แบบไหน เกิดขึ้นกับใคร ในเรื่องเดียวกัน อาจไม่สามารถนำวิธีที่ได้จากสถานการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง)

ปัจจุบัน CoP แพร่หลายในเว็บไซต์หรืออินเทอร์เน็ตขององค์กร ที่จะเป็นช่องทางให้แต่ละฝ่ายได้เขียนความคิดเห็นต่อเรื่องที่นำเสนอ แบบบันทึกลงไปเหมือนไดอารี่ เหมือนเล่าเรื่อง คนที่มาอ่านจะเก็บไปใช้ได้ เรียกว่า Blog to Blog ซึ่งแตกต่างจากการบันทึกเอกสาร

ตัวอย่าง วิธีทำ CoP ที่ศิริราช

เมื่อหน่วยงานในศิริราช สนใจอยากจะทำ CoP เขาจะมาติดต่อทีมงานจัดการความรู้ ซึ่งมีความพร้อมตอบสนองความต้องการนี้ได้ จะดูข้อมูลว่ากลุ่มที่มาติดต่อเป็นอย่างไร แล้วจะวางกรอบให้ว่า CoP ต้องมีอะไรบ้าง

หลังจากนั้นจะให้เขาลงทะเบียน จัดฝึกอบรมวิธีการที่ถูกต้องให้ ว่าผู้ที่มีบทบาทแต่ละด้าน เช่น ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก (Historian) ต้องทำอย่างไร กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) ทำอย่างไร แนะนำผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ (Expert) ว่าเป็นใครบ้าง อยู่ที่ใดภายในองค์กร ภายนอก

องค์กรหาจากที่ใด เช่น ค้นหาในเว็บไซต์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ที่มองว่าเป็นเป้าหมายมีใครบ้าง

และต้องตั้งเป้าหมายว่าควรจะทำเรื่องอะไรก่อน เพื่อให้ได้ Explicit Knowledge โดยดูว่าสนใจเรื่องอะไร และทุนเดิมมีอะไรอยู่แล้วบ้าง ถ้าไม่บอกไว้ CoP จะไปสร้างใหม่ทั้งหมด จึงเสมือนเป็นการบังคับว่าต้องไปหาของเดิมมาก่อนแล้วมาช่วยกันต่อยอด

ภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ ก็ต้องหาสถานที่ สำหรับนำความรู้จาก CoP ไปเผยแพร่ เช่น ดิบบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือให้ Admin นำไปวางในเว็บไซต์ เป็นต้น

จากประสบการณ์ที่ทำ CoP ของศิริราชเห็นว่า คนที่มาอบรมบางคนยังใช้เมาท์กับคอมพิวเตอร์ไม่เป็นเสียด้วยซ้ำ แต่ถูกเลือกให้มาเป็น Admin เพราะในหน่วยงานหาคนไม่ได้ โปรแกรมเมอร์ของศิริราช จึงต้องสร้างโปรแกรมให้ง่าย เพื่อให้ Admin ของหน่วยงานมาป้อนข้อมูลได้โดยไม่ยุ่งยาก จัดอบรมวิธีนำขึ้นแสดงในเว็บไซต์ประมาณครึ่งวันก็สามารถทำได้ ต้องทำให้เจ้าหน้าที่ไม่กลัวว่าจะทำหน้าที่ Facilitator หรือทำ KM ไม่ได้ ต้องผลักดันกระตุ้นให้เขาทำ เพราะถ้าได้ทำแล้วจะเรียนรู้ไปเอง “งานจัดการความรู้” ที่เป็นหน่วยสนับสนุนหลัก ต้องคอยช่วยเป็นกำลังใจ

การสร้าง Facilitator ให้เก่ง

วิธีการคือให้ Facilitator มาพบกัน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่าเจตนาให้พูดทำอะไร จะควบคุมกลุ่มคน ทำอย่างไร เช่น เทคนิคการจัด CoP หากมีคนพูดน้อยอาจจะใช้วิธีจับหมายเลข ใครที่ลงท้ายด้วยเลขคู่ต้องพูด คนก็จะเตรียมตัวพูดเมื่อใกล้ถึงเลขตัวเอง หรือใช้วิธีตั้งป้ายชื่อ เมื่อมาลงทะเบียนให้เขียนชื่อเล่น เพราะ Facilitator จะเรียกชื่อตามป้ายชื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์

การสร้างแรงจูงใจ

การยกย่องชมเชยให้รางวัล เช่น จัด CoP of the month จะได้รางวัล 1,500 บาท ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้คนมาใช้ Web มากขึ้น ถึงแม้เราจะรู้ว่าเทคนิคการเข้ามาใน Web บ่อย บางครั้งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อ CoP ไม่มากนักก็จำเป็นต้องให้ เพราะถึงอย่างไรก็เป็นการสร้างกระแสให้คนหันมาสนใจได้อย่างหนึ่ง

ปัญหา CoP ที่ต้องระวัง

ขั้นตอนแรกในการทำ CoP คือต้องเลือกว่าจะทำเรื่องอะไร แล้วเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ เคยมีปัญหาคือ จะมีคนที่นำเครื่องมือของ CoP ไปเสนอเป็น

ผลงาน ก็มาจัดตั้ง CoP แล้วมีคนมาทักท้วงว่าบุคคลกลุ่มนี้มาตั้ง CoP ไม่ได้ เพราะไม่ใช่ งานที่เขาทำ คือกรณีการให้เคมีบำบัดทางหลอดเลือด ทางกลุ่มแรกที่ทำได้มาจดทะเบียน นำเผยแพร่ขึ้นเว็บไซต์ โดยอ้างว่าเป็นการทำเพราะสนใจ

เป็นไปตามหลักว่าเป็นเรื่องที่สนใจ เป็นเรื่องความรู้ที่อยากจะทำ เพราะกฎระเบียบของศิริราชบัญญัติไว้ว่า ถ้าสนใจก็ทำ Cop ได้ไม่จำเป็นต้องหัวหน้าสั่ง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างไว้ แต่สุดท้ายมาถูกทักท้วงเพราะอีกกลุ่มเห็นว่าความรู้ที่เผยแพร่ออกไป เป็นของกลุ่มคนที่ไม่ได้ปฏิบัติจริง ทำเพราะจะไปขอทุนจากภายนอกแล้ว มาเสนอผลงาน ถ้าทำแบบนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเสียหาย เพราะทำอย่างหนึ่ง แต่ที่เผยแพร่ออกไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง

หลังจากมีการทักท้วง จึงแก้ไขต่อมาว่า CoP ไม่ใช่จะตั้งโดยอิสระ เพียงผ่าน หัวหน้ายังไม่พอ เพราะหากมีการทักท้วงจะต้องถูกยุบ

ประโยชน์จาก CoP ได้ Tacit Knowledge

จากการจัดกลุ่ม CoP ให้เขาเล่าสู่กันฟัง บางคนบอกว่าเป็นสิ่งที่มหัศจรรย์จริงๆ ได้รู้อะไรที่ลึกกว่าเดิมที่เราไม่เคยรู้ ได้ Tacit Knowledge ที่ไม่น่าเชื่อว่าจะได้ เช่น จะจัดทำแบบไหนให้คนป่วยได้หายป่วย ซึ่งทฤษฎีคือจัดให้คนไข้อยู่ในท่าที่เหมาะสมที่สุด แต่ไม่มีรายละเอียดว่าหากคนไข้ขยับมาก จะให้นอนท่าไหน เมื่อมีคนมาเล่าประสบการณ์ที่เคยทำ คนที่ฟังก็จะเห็นจริงตาม และเอาไปทำตาม จะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีในเอกสาร

ตัวอย่าง คนไข้แขนขมทั้ง 2 ข้าง หายใจไม่ได้ นอนราบก็ไม่ได้เพราะอึดอัด ซึ่งทฤษฎีบอกว่าท่าที่ดีให้จัดหัวสูงจะทำให้คนไข้หายใจสะดวก แต่เมื่อมาทำ ไม่ว่าจะทำ ให้หัวสูงอย่างไรคนไข้ก็ยังหายใจไม่สะดวกอยู่ดี มีน้องคนหนึ่งบอกว่าควรนำเอา overhead มาไว้ที่โต๊ะข้างเตียง เอาหมอนวางทับ ให้คนไข้นอนคร่อมลักษณะนี้ จะเป็นท่าที่สบายที่สุด (นี่คือตัวอย่างของ Tacit Knowledge ที่ได้มาจากการปฏิบัติ) โดยสรุป CoP ของกลุ่มนี้คือ ต้องชวนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับนำมาปฏิบัติต่อคนไข้ แม้ทฤษฎีจะบอกห้ามทำ แต่ทางปฏิบัติเขาบอกว่ามันช่วยได้

7. Mentoring System คือระบบพี่เลี้ยง หน่วยงานต่างๆ มีระบบนี้อยู่แล้ว คือการปฐมนิเทศ แต่ต้องทำให้เป็นระบบมากขึ้น ไม่ใช่เพียงพูดให้ผู้มาใหม่ฟังตามสิ่งที่ได้ทำ แล้วก็จบ แต่ต้องให้เขาเขียนออกมาเชิงเล่าเรื่องจะได้นำไปเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น หากมีผู้มาใหม่เพิ่มเติมก็ไม่จำเป็นต้องคิดอีก แต่ให้นำความรู้เดิมเหล่านั้นมาเพิ่มมูลค่า ด้วยการเพิ่มเติมสิ่งที่สำคัญลงไปอีก เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

8. Job Rotation คือการหมุนเวียนงานในลักษณะต่างๆ

9. Knowledge Forum คือการจัดประชุมเพื่อให้โอกาสคนในหน่วยงานต่างๆ ได้มาแสดงผลงานของตัวเอง ให้คนอื่น ๆ ได้มาแลกเปลี่ยนสิ่งดี ๆ ของหน่วยงาน สิ่งที่ทำได้ดี

10. Peer Assist คือวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนที่ทำติดอยู่แล้ว เมื่อทราบว่าเขาอยู่ที่ไหน ให้เชิญเขามาช่วยสอนเรา

การบรรยายในวันนี้ถือเป็นเทคนิค Peer Assist เหมือนกัน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (สป.มท.) มองว่าศิริราชประสบความสำเร็จในเรื่อง KM อยู่ในระดับหนึ่ง จึงได้เชิญมาเล่าประสบการณ์ให้ สป.มท. ฟัง ซึ่งต่อไปศิริราชอาจจะเชิญ สป.มท. ไปเล่าให้ฟังบ้าง

Tacit Knowledge

Tacit Knowledge คืออะไร จะจัดการอย่างไร

ให้ลองสังเกตว่า เมื่อเวลาทำงานเราได้เปิดคู่มือทำงานด้วยหรือเปล่า หรือมาถึงที่ทำงานต้องรีบค้นหาเอกสารคู่มือก่อนทำงานบ้างไหม คำตอบคือ ไม่ใช่ แต่เมื่อคุณทำงานไปแล้ว ผิด หัวหน้าจะมาบอกว่าต้องทำแบบนี้ แล้วคุณคิดต่อไปว่าทำไมไม่บอกเสียแต่แรก ซึ่งหัวหน้าไม่รู้ว่าตนเองรู้ ต่อเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว หัวหน้าจึงรู้ว่าต้องทำแบบนี้แบบนี้ เพราะลักษณะเช่นนี้เป็นทักษะ เป็นประสบการณ์ที่อยู่ในหัว ซึ่งบอกไม่ได้ว่าตัวเองรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้แบบนี้จึงยากเท่าๆ กับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของคน เพราะโดยมากวัฒนธรรมของคนจะไม่ปล่อยความรู้ออกไปจากตัว ด้วยเกรงว่าตนเองจะไม่เด่น จะไม่มีใครมาหาเพื่อให้คุณช่วย

ฉะนั้น ต้องคิดกระบวนการว่าทำอย่างไรให้วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยคนที่รู้แล้วก็แบ่งปันให้คนอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก เพราะคนหนึ่งทำงานจนถึงครบอายุ 60 ปี ย่อมมี Tacit Knowledge ในตัวเขาเยอะมาก จะต้องค้นหาและรักษา Tacit Knowledge นั้นไว้ให้ได้ เพื่อไม่ให้ความรู้สูญเปล่าและเพิ่มสินทรัพย์ให้แก่องค์กร

เทคนิคการจัดการ Tacit Knowledge ที่ดีที่สุดคือการสร้างความสัมพันธ์ เมื่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะสามารถพูดให้กันฟัง ยิ่งพูดก็จะได้เรียนรู้ร่วมกัน นั่นคือเกื้อหนุนความรู้ในการค้นหา Tacit Knowledge

วิธีถ่ายทอดเก็บ Tacit Knowledge

วิธีที่หนึ่ง ใช้กระบวนการ Socialization คือจัดให้คนมาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนพูดคุยกัน ในลักษณะการพบปะที่เป็นธรรมชาติ เช่น การพักในช่วง Coffee break แล้วพยายามตั้งประเด็น ให้มีการคุยกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในลักษณะงานกลุ่ม ชุมชน ก็ให้จับชุมชนที่ทำงานคล้ายๆ กันมาเจอกัน แล้วพูดคุยกันในประเด็นหรือเป้าหมายเดียวกัน

วิธีที่สอง สร้าง Website ให้มี Web blog ที่สามารถพูดคุยกันผ่าน IT หรือการใช้ VDO Conference เป็นต้น

วิธีเหล่านี้ จะช่วยให้มีการส่งผ่าน Tacit Knowledge จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งได้ หลักคือต้องทำให้เป็นระบบมีหลักวิชาการ คือมีคนคอยจับประเด็น เก็บเนื้อหา มี Facilitator คอยดึงความรู้ของคนออกมา การสอบถามดึงความรู้ออกมา อาจจะยากตอนเริ่ม ให้ทำโดยไม่ต้องคำนึงว่าจะทำได้ไม่ดีเท่าคนอื่น เมื่อทำบ่อยๆ จะเกิดความชำนาญ

แปลง Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge

เมื่อได้ Tacit Knowledge มาแล้ว ต้องนำมาจัดทำให้เป็นสินทรัพย์องค์กรในรูปแบบเอกสาร หรือสื่อต่างๆ ที่จับต้องได้ แต่ความรู้ที่ได้ในขั้นตอนนี้ ยังไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะเป็นความรู้จากคนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้เกิดการยอมรับทั่วทั้งองค์กร ต้องมีผู้มาคอยประสานความรู้ (Combine) โดยไปเอาความรู้จากข้างนอกมาประสาน เพื่อตรวจสอบว่าความรู้นั้นใช้ได้หรือยัง

ตัวอย่าง CoP ของศิริราช จะมีกลุ่มที่ทำแปลให้คนไข้ ซึ่งอุจจาระออกทางช่องท้อง เขามาแลกเปลี่ยนความรู้กัน พบว่าแต่ละ ward ทำแปลโดยใช้หน้าคนละแบบกัน แต่ผลที่ได้ คนไข้หายเหมือนกัน ไม่มีตัวชี้วัดว่าแบบไหนหายดี ความรู้ของเขาได้มาจากการสับการณ์ ไม่มีแหล่งอ้างอิง เขาก็ไปหาความรู้จากภายนอก จากทฤษฎี จากนักวิชาการ เามาเสริมเพิ่มเติม โดยไปค้นหาจากเว็บไซต์ที่เชื่อถือได้แล้วมาบอกต่อกัน ทุกคนก็จะรู้สึกมั่นใจว่า เป็นความรู้ที่ค่อนข้างแม่นยำ มากกว่าจะใช้ความรู้สีกว่าด้อย่างเดิม

เมื่อเตรียมความรู้ไว้พร้อมสำหรับให้นำไปใช้ และเมื่อมีคนนำไปใช้แล้ว กลับเข้ามาแลกเปลี่ยนอีก โดยนำความรู้ใหม่ๆ ที่แสวงหาได้ มาเผยแพร่ จะทำให้ความรู้หมุนเป็นเกลียวขึ้นสูงไปเรื่อยๆ

ในขั้นตอนจัดการความรู้ การจัดให้คนมาเจอกันบ่อยขึ้น ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดเก็บไปเรื่อยๆ จะทำให้องค์กรนั้นมีการเพิ่มพูนความรู้ยิ่งๆ ขึ้น

KM ช่วยพัฒนาคุณภาพงาน

ต้องเข้าใจประเด็น KM ก่อนว่า สนับสนุนงานได้อย่างไร ถ้าองค์กรวิเคราะห์ว่างานขัดข้องในเรื่องใด เช่น อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ระเบียบไม่เอื้ออำนวย ก็ต้องไปปรับปรุงแก้ไขเรื่องเหล่านี้ก่อน ซึ่งเมื่อทำแล้วตัวชี้วัดจะสูงอยู่ในระดับหนึ่ง แล้ว KM จะเข้ามาเสริมให้งานสำเร็จได้ โดยจะเข้ามาต่อยอด เช่น ไปหา Best Practice ให้คนได้เรียนรู้ แล้วกระจายต่อไปเรื่อยๆ

KM จะต้องเป็นหน่วยหนึ่งที่อยู่ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ ฉะนั้น ในส่วนของจัดการความรู้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้

บางองค์กรให้ KM อยู่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ เพราะเห็นว่าคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญของ KM บางองค์กรมองว่าเส้นทางการจัดการความรู้ต้องเกี่ยวข้องกับพัฒนาคน ก็จะยกไปอยู่ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) แต่ที่ศิริราช มองว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ

หน่วยงานจัดการความรู้ มี 3 ส่วน

งานจัดการความรู้ แบ่งหน้าที่ได้เป็น 3 หน่วยงาน คือ

1) หน่วยที่ทำหน้าที่ Facilitator คือ เข้าไปแทรกซึม จับคนมาเชื่อมโยง จัดเทคนิคให้เขา เช่น ถ้าเขาทำเรื่องใด จะไปออกแบบให้เขาว่าควรใช้เครื่องมืออะไร หน่วย KM ต้องทำงานเชิงรุกด้วย คือมองว่าหน่วยงานไหนจำเป็นต้องมีการจัด KM แล้วเข้าไปแทรก

ขอเน้นเรื่องบทบาทคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่ให้ความรู้เรื่องแนวความคิดของ KM เรื่องเครื่องมือต่างๆ และอำนวยความสะดวก โดยเข้าไปช่วยสอนในเทคนิคต่างๆ เช่น การจัดให้ชุมชนมาเจอกันควรใช้ห้องใด เบิกงบประมาณได้อย่างไร ขออาหารว่างได้อย่างไร รวมทั้งติดตามดูว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้เข้าไปช่วยเหลือสนับสนุน เช่น การให้รางวัล การยกย่อง

แกนกลางของกระบวนการจัดการความรู้ จะรู้ดีที่สุดว่าความรู้อะไรที่จำเป็นต้องใช้ต้องมี ขณะนี้มีหรือยัง และคิดหากระบวนการว่าจะสร้างความรู้ได้อย่างไร เครื่องมือแบบใดที่เหมาะสม รวมทั้งทำประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วย

แกนนำต้องวางแผนวางเป้าหมายว่าจะให้บรรลุผลต้องทำแบบใด รวมทั้งกำหนดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ จัดระบบผู้เชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (คนที่สร้างและใช้ความรู้คือผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ต้องพยายาม

ให้เขาเข้ามาร่วมกิจกรรม เพื่อให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้) แทนที่ต้องกระตุ้น แล้ว เชิดชูเขา ไปดูว่าใครทำอะไรที่ได้ผลดีกว่า และให้เขาไปสอนกันและกัน

2) หน่วยจัดโครงสร้าง IT เพื่อเก็บความรู้และกระตุ้นให้คนมาแลกเปลี่ยน ความรู้

3) หน่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งศิริราชจะไม่บังคับ คนที่มาคือ คนที่สมัครใจ “เรามีนโยบายว่าสนับสนุนให้ทำในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้บังคับว่าทุกหน่วยงานจะต้องทำ” เราจึงต้องใช้แรงจูงใจค่อนข้างมาก พยายามทำให้คนเห็นว่า ถ้าทำแล้วได้ประโยชน์ เมื่อเวลาผ่านไป มีคนสนใจมากขึ้น มาขอให้ไปพูดให้ฟัง ให้ไปช่วยวางแผน

การสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ต้องพิจารณาว่าควรจัดกันที่เวทีใด ให้เขาเจอกันเมื่อใด ให้ผู้สนใจไปลงนัด ของตัวเอง เมื่อมีใครสนใจให้เขาโทรหาผู้ประสานงานเอง การแลกเปลี่ยนจะเป็นแบบ Face to Face หรือแบบเสมือนจริง โดยใช้เว็บไซต์ก็ได้

การสร้างระบบ IT ที่ดี

ต้องรู้วัตถุประสงค์ของการทำ หลังจากนั้นเมื่อจัดเก็บความรู้ได้แล้ว ต้อง จัดทำให้เป็นหมวดหมู่ และสร้างเป็นเวทีให้แลกเปลี่ยนกันได้

ตัวอย่าง จัดให้มี Web board สำหรับพูดคุย หรือสร้างเป็น Web blog สำหรับพูดคุยในสิ่งที่สนใจในหัวข้อเดียวกัน สร้าง Link ไปยังเนื้อหาที่น่าสนใจและเป็น ประโยชน์ สร้าง e-mail ให้เชื่อมโยงไปถึงผู้เชี่ยวชาญได้ หรือจัดให้มีการนำ Best Practice มาเผยแพร่ไว้

ระบบ IT ของศิริราชมีทั้ง Internet และ Intranet โดย Intranet จะเป็นระบบ ที่ใช้เผยแพร่เรื่อง KM ภายในศิริราช สะดวกต่อหน่วยงานที่จะเผยแพร่ได้โดยตรงและ เข้าถึงได้ง่าย ต่างจากระบบ Internet ที่ให้บุคคลภายนอกมาร่วมในเวทีแลกเปลี่ยน ความรู้ได้ ได้จัดเวทีสำหรับ CoP ขนาด 30 Mb

ภายในเว็บไซต์ KM จะมีผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มจัดการ เป็น Management Team ซึ่งเป็นกระบวนการตรงกลาง เป็น คนจัดการ จัดสรรห้อง คอยดูแลกฎระเบียบของเว็บไซต์

(2) กลุ่มผู้ใช้งานทั่วไป ใครก็ได้ บุคคลภายนอกก็ได้ เข้ามาเพื่อจะดูว่ามี Best Practice อยู่ที่ไหน มีความรู้หรือ Content อะไรบ้างในขณะนี้ เรื่องของการจัดการ มี Project อะไร มี Topic อะไร

(3) กลุ่มของคนที่ใช้งานความรู้ ซึ่ง Admin ของหน่วยงานจะเข้าไปเพิ่มเติมสาระความรู้ แม้จะทำได้ยังไม่สวยงาม แต่ให้เขาฝึกจัดการด้วยตนเอง

สามคนสำคัญ

มีบางคำที่เอ่ยถึงหากใครได้อ่านบทความที่ น.พ.วิจารณ์ พานิช พูดเรื่อง KM เช่น *มีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณลิขิต* ขอให้เข้าใจตรงกันว่าเป็นคำที่ใช้เรียกกลุ่มคนที่เข้ามาทำหน้าที่ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะอธิบายเพิ่มเติมพอสังเขป ดังนี้

- คุณเอื้อ ย่อมาจากเอื้อเฟื้อ คือคนที่สร้างหรือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้ ในที่นี้ คงหมายถึงผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ
- คุณอำนวย ย่อมาจากอำนวยความสะดวก หรือในภาษาอังกฤษเรียก Facilitator บางที่เรียกคุณ Fa ทักศัพท์ไปเลยก็มี จะเป็นผู้คอยประสานงาน เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน
- คุณลิขิต คือคนจดบันทึกการเล่าเรื่อง บ้างเรียก textor แต่ที่ศิริราชเรียกว่า Historian

ปัจจัยที่จะทำให้ KM ให้สำเร็จ

อันดับแรกคือผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ศิริราชมีข้อได้เปรียบคือผู้บริหารสูงสุดคือคณบดี กำหนดเป็นนโยบายว่าให้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้แต่ไม่บังคับ ซึ่งคณะผู้จัดการความรู้เห็นว่า การให้ผู้บริหารทุกระดับรู้ขั้นตอนวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ผลักดันให้จัดการอบรม 1 วัน โดยเชิญ ผอ. รอง ผอ. รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มานั่งอบรมพร้อมกัน มาร่วมฟังว่า CoP ที่ทำแล้วเป็นอย่างไร เขาจะรู้ว่าควรจะสนับสนุนอะไร ถ้าหากไม่รู้อะไรเลยแล้วบอกให้ผู้บริหารทำ เขาก็จะไม่สนับสนุน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน ที่ต้องพยายามสร้างให้คนรู้สึกดีกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องเชิญชวนโดยทำประชาสัมพันธ์ ยกย่องชมเชยเหมือนเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ที่ทำงานยอดเยี่ยมแล้วมาเล่าให้ผู้อื่นฟัง เราต้องส่งเสริมเขาให้รางวัลเขา หน่วยงานที่ทำงานอยู่ปกติ แล้วพัฒนาไปเป็นผลงานวิจัยได้ ต้องชื่นชมเขา จัดรางวัลให้ ยกย่องชมเชยในเว็บไซต์ แล้วจัดเวทีให้เขาได้มาเล่าให้กลุ่มอื่นๆ ที่กำลังจะเริ่มทำบ้าง ได้รับฟัง

ข้อควรคำนึงในการจัดการความรู้

การวัดผล จะวัดจากงานประจำที่ทำอยู่ ว่าเมื่อมี KM เข้าไปแล้วงานทำได้ดีขึ้นหรือไม่ Output ของงานได้ช่วยลดระยะเวลา แต่คุณภาพไม่น้อยกว่าเดิม กิจกรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติอยู่สำเร็จหรือไม่ พฤติกรรมของคนมีความพึงพอใจมากขึ้นหรือไม่ (หากเมื่อไรที่รู้สึกอดีตธรรมดาที่จะทำ ก็ไม่จำเป็นต้องนำ KM เข้ามา) และ Outcome คือองค์กรได้อะไร

คุ้มค่าหรือไม่ อย่าลืมสิ่งที่ต้องคำนึงคือเราลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้า CoP ที่ได้ทำมาระยะหนึ่งแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่า เพราะผลที่ได้เป็นผลผลิตจาก CoP กลุ่มเดียวเท่านั้น และคนของเราเสียเวลาไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก ถ้าดูแล้วไม่คุ้มค่า ให้ดูกระบวนการว่าดีหรือไม่ หากดีก็ต้องหางานชิ้นใหญ่ให้เขาทำ หมั่นดูจำนวนคนที่เข้ามาอ่านหรือเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางเรื่องแทบจะไม่มีใครเข้ามาสนใจ

บทสรุป

การจัดการความรู้ หรือ KM สุดท้ายต้องดูที่ Outcome ว่าตัวโครงการที่เราทำบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากบรรลุแล้ว ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ในเรื่องเวลา คน เงิน โดยเฉพาะคนที่ทำมีความพึงพอใจหรือไม่ ส่วนที่เป็น Output คืองานที่นำ KM ไปจับแล้วงานดีขึ้นหรือไม่ และสินทรัพย์ในองค์กรมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทั้ง Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคนมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ ความเชี่ยวชาญทักษะในการทำงานดีขึ้นหรือไม่ (ซึ่งอาจจะต้องใช้แบบสอบถามเข้าช่วย) และ Explicit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องได้มีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่



๒ ข้อมูลความรู้เรื่อง Knowledge management เรียนรู้จากประสบการณ์ของ ปตท.สผ.¹

สงวน ธีระกุล

ความคิดเรื่องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

★ คืออะไร

คือการพัฒนาโครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงาน และองค์กร ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ปรากฏผล

★ ประโยชน์ของ Knowledge Management

1. ลดค่าใช้จ่าย เพราะทำให้ความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจดีขึ้น และลดเวลาการค้นหาข้อมูลความรู้
2. คุณภาพงานสูงขึ้น เพราะมีการใช้ความรู้ที่ดีขึ้นตลอดเวลา และไม่ต้องทำสิ่งผิดพลาดซ้ำๆ ซากๆ

¹ นายสงวน ธีระกุล กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ แปลและเรียบเรียงจากเอกสาร “Lessons Learn in Creating a Learning organization and Knowledge Management at PTTEP” ของ Organization & Process Development Department (PTTEP) และจากคำบรรยายของคุณสุกัญญา วรรณเกษม (ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายพัฒนาองค์กร) และคุณเบญจมาพร บุญสิริยา ให้แก่คณะข้าราชการกระทรวงมหาดไทย ที่ไปศึกษาดูงาน เมื่อวันที่ 12 พ.ค.2548 ณ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ถนนวิภาวดีรังสิต กทม.

3. นวัตกรรมดีขึ้น เพราะทำให้ทรัพยากรภูมิปัญญาเป็นอิสระจากงานประจำปกติ และการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนความคิดกันมีมากขึ้น

★ ประเภทและแหล่งความรู้ขององค์กร

ความรู้ในองค์กร ได้มาจาก 2 แหล่งคือ จากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และจากความรู้ที่ปรากฏเป็นรูปธรรม (explicit knowledge)

★ ความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) คือความรู้ความชำนาญที่บุคลากรมี ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน เป็นความรู้ที่จับต้องได้ยาก และเป็นเชิงคุณภาพ (qualitative)

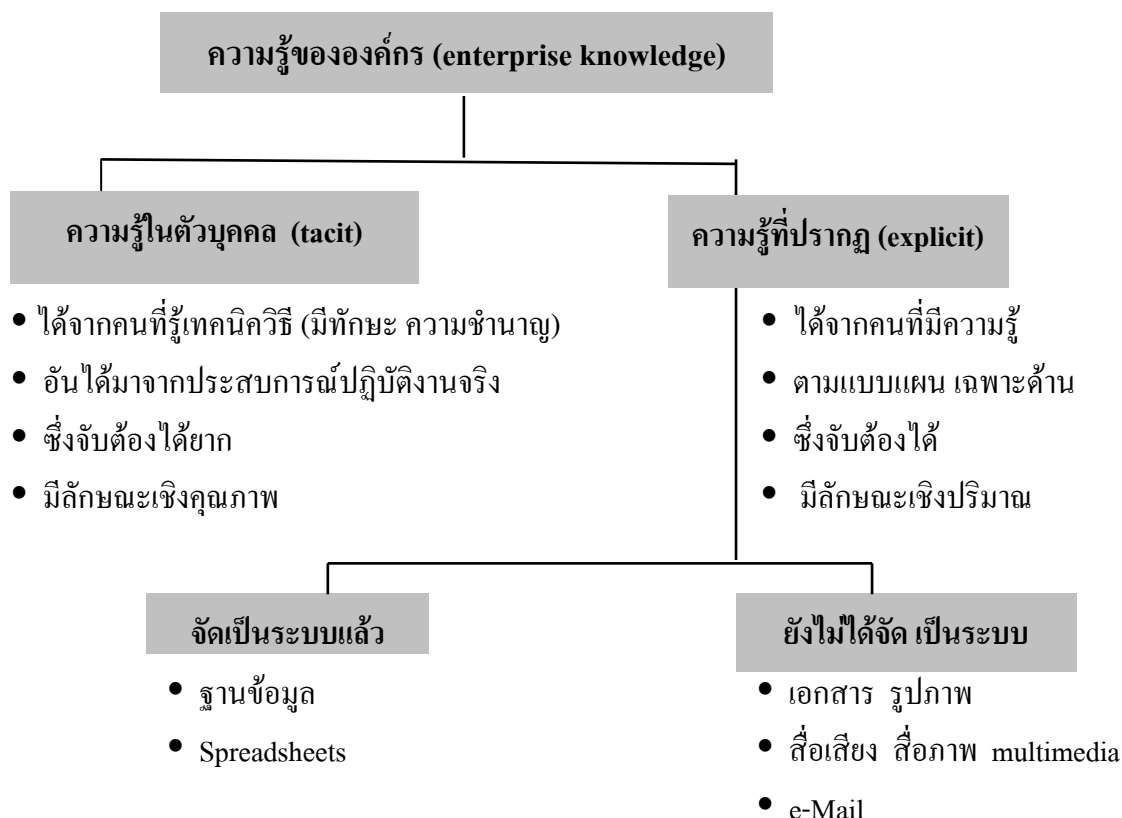
ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ได้แก่ ความสามารถในการหยั่งรู้ (insights) ความรู้สึก วัฒนธรรม และค่านิยม อันได้จากประสบการณ์การทำงาน เป็นรูปแบบความรู้ที่สำคัญที่สุดขององค์กร แต่ทำให้ปรากฏออกมาเป็นระบบ/รูปธรรมได้ยาก สื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้ยาก ขโมยและลอกเลียนแบบได้ยาก ถือเป็นบ่อเกิดของความสามารถในการสร้างสรรค์

ความรู้ที่ปรากฏ ได้แก่ความรู้ที่มีการกำหนดไว้เฉพาะเจาะจง อย่างเป็นแบบแผนไว้แล้ว ซึ่งจับต้องได้ง่าย และเป็นเชิงปริมาณ (quantitative) ความรู้แบบนี้มีทั้งแบบที่จัดเป็นระบบไว้แล้ว (structured data) ในรูปฐานข้อมูล ตารางข้อมูล และแบบที่ยังไม่ได้จัดเป็นระบบ (unstructured data) เช่น แผ่นเอกสาร ภาพ เสียง จดหมาย

★ ความรู้ที่ปรากฏ (explicit knowledge) - เอกสาร วัตถุ ต่างๆ

เป็นความรู้ที่ปรากฏ เห็นได้ชัดเจน ในลักษณะรูปภาพ เอกสาร หุ่นจำลอง ฯลฯ ล้ำสมัยในเวลาอันสั้น คัดลอกและส่งต่อกันได้ง่าย จัดการและจัดเก็บด้วยระบบอัตโนมัติได้ แลกเปลี่ยน เลียนแบบ และขโมยกันได้ง่าย

ภาพสรุป เห็นได้จากแผนภูมิต่อไปนี้



★ องค์ประกอบสำคัญของ Knowledge Management

ด้าน People ได้แก่

ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ การสื่อสารและการฝึกอบรม การรวมกลุ่มชำนาญการเฉพาะด้าน ระบบการประเมินและให้รางวัล วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

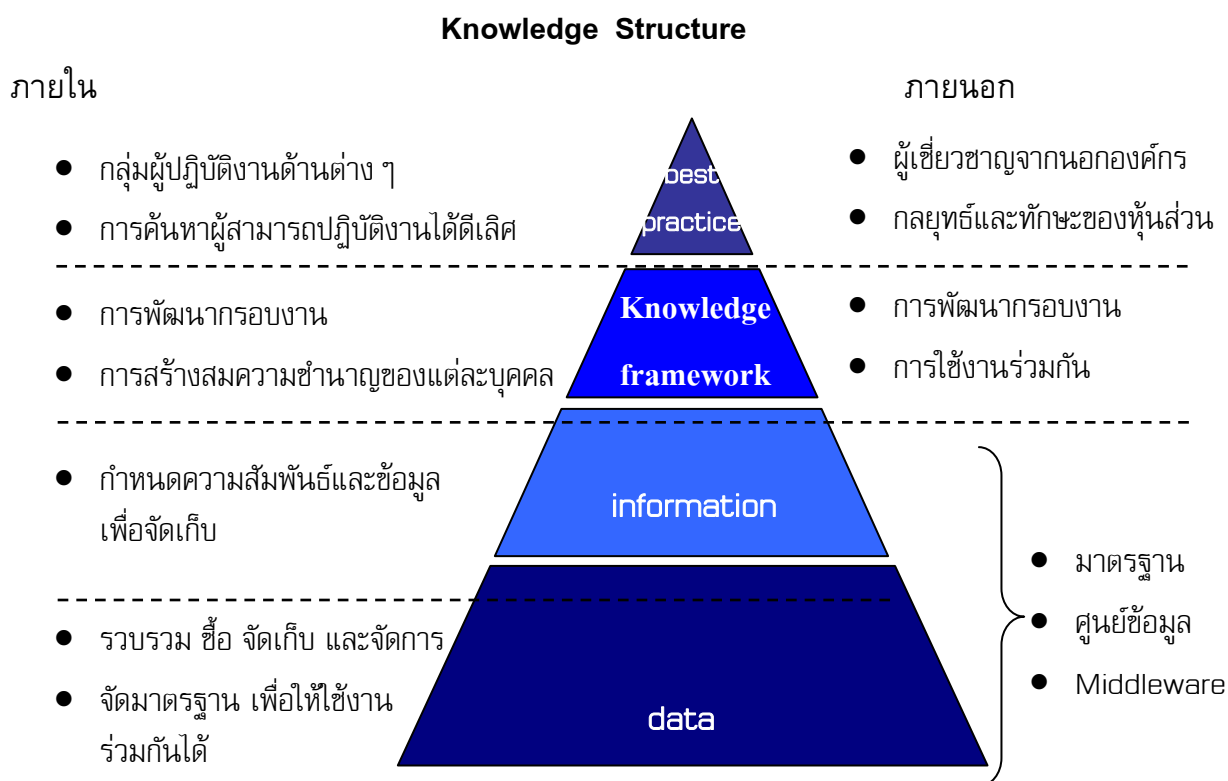
ด้าน Process ได้แก่

การสร้างกลุ่มผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน กระบวนการร่วมมือช่วยเหลือกัน มาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน ระบบการจัดจำแนกชั้น/ชนิด (common taxonomy) การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็น ระบบการวัดและรายงาน การบูรณาการข้ามหน่วย และวงจรการแจ้งผลกลับ (feedback loop)

ด้าน Technology ได้แก่

การร่วมมือช่วยเหลือกัน การบริหารโครงการและขั้นตอนงาน แหล่งพักเก็บการจัดการเนื้อหาความรู้ การเรียนรู้ จุดเชื่อมต่อ (portals) ระบบการค้นหาความรู้ การจัดการเอกสาร ระบบการแก้ไขปัญหา

★ โครงสร้างของความรู้ในองค์กร



ที่มา : Cambridge Energy Research Associates.

★ วิธีพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนเพิ่มพูนความรู้ที่ได้ผล

1. กำหนดและจัดกลุ่มบุคลากร ออกเป็น กลุ่มสาขาความรู้ (discipline) หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (communities of practice)
2. แบ่งและแยกกิจกรรมของกลุ่มสาขาความรู้ ออกจากกิจกรรมการปฏิบัติปกติ (line management)
3. มีองค์กรที่มุ่งใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดจากกลุ่มสาขาความรู้ ขึ้นโดยเฉพาะ
4. ความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ได้ ทั้งในระดับนานาชาติ และระดับท้องถิ่น
5. ระบบการจูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเพิ่มพูนความรู้กัน
6. ระบบการทำงานสามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้
7. ระบบข้อมูลที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้

กรณีศึกษา : การพัฒนา (Learning Organization) LO และ KM ของ ปตท.สผ.

★ จุดมุ่งหมาย

เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จากการมุ่งป้องกันแก้ตัว เมื่อประสบกับปัญหาหรือความผิดพลาด เป็นการมุ่งสร้างสรรค์แทน (To Drive Organization Change from Defensive to Constructive Culture)

★ ประวัติความเป็นมา

การนำความคิด LO และ KM มาใช้ เกิดขึ้นเพราะความต้องการของ ปตท.สผ. เอง โดยมีการพัฒนางานด้านนี้มาตามลำดับเวลา คือ

ปี 1997 บริษัทได้เริ่มรู้จักแนวความคิดเรื่อง Learning Organization และ Knowledge Management

ปี 1998 บริษัท เริ่มเอาแนวคิดเรื่อง Learning Organization มาใช้กับบุคลากรกลุ่มช่วยงานนักบริหาร และกลุ่มช่วยเหลือทางเทคนิค

ปี 1999 มีที่ปรึกษาด้าน Learning Organization คนไทย เข้ามาร่วมทำงานกับกลุ่มพัฒนาบุคคล

ปี 2000 มีทีม the Learning Circle จาก Cambridge สหรัฐอเมริกา เข้ามาเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือโดยการกระตุ้นความสนใจด้าน Learning Organization และแนะแนวทางการนำความคิดนี้มาใช้ใน ปตท.สผ.

★ LO และ KM เกี่ยวข้องหรือต่างกันอย่างไร

ควรดำเนินการด้าน Learning Organization ก่อน Knowledge Management เพราะ Learning Organization จะทำให้เห็นประโยชน์ของการร่วมมือกัน (sharing) โดยเริ่มจากร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กัน ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ถ้าเป็น Learning Organization แล้ว จะทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าอนาคตจะไปเป็นอะไร ความรู้สึกแข่งกันระหว่างบุคคลจะลดลง และหันไปมุ่งที่ประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน แต่ละคนจะมองเห็นว่าถ้าองค์กรประสบความสำเร็จ ทุกคนก็จะได้ประโยชน์ด้วย

ดังนั้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น แทนที่แต่ละคนจะคิดว่าเป็นความผิด และต้องมีคนรับผิดชอบ ต่างคนก็มุ่งจะ “แก้ตัว” (defend) เพื่อไม่ต้องเป็นคนที่ต้องรับผิดชอบ ก็จะเปลี่ยนเป็นช่วยกัน “แก้ไข” แทน

นั่นคือ To drive organization change from defensive to constructive culture

LO จะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ (KM) ได้หลายวิธี คือ

- * ทำให้บุคลากรยึดถือวิสัยทัศน์เดียวกัน การแข่งขันกันเองจึงลดลง และยอมรับการร่วมใช้และแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น
- * การเรียนรู้ที่สำคัญๆ มักเกิดขึ้นจากความผิดพลาดล้มเหลว การปฏิบัติไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังไว้ ในวัฒนธรรมของ LO จะมีการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจากความล้มเหลวเหล่านี้

★ อะไรคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) หมายถึงองค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ประสบผลสำเร็จที่ต้องการจริงๆ อยู่ตลอดเวลา

อีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มคน หรือองค์กร ที่นำความตื่นตัวและขีดความสามารถที่มีร่วมกัน เอามาใช้สร้างสรรค์ผลสำเร็จให้สูงขึ้นๆ อยู่ตลอดเวลา

★ วัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Environment)

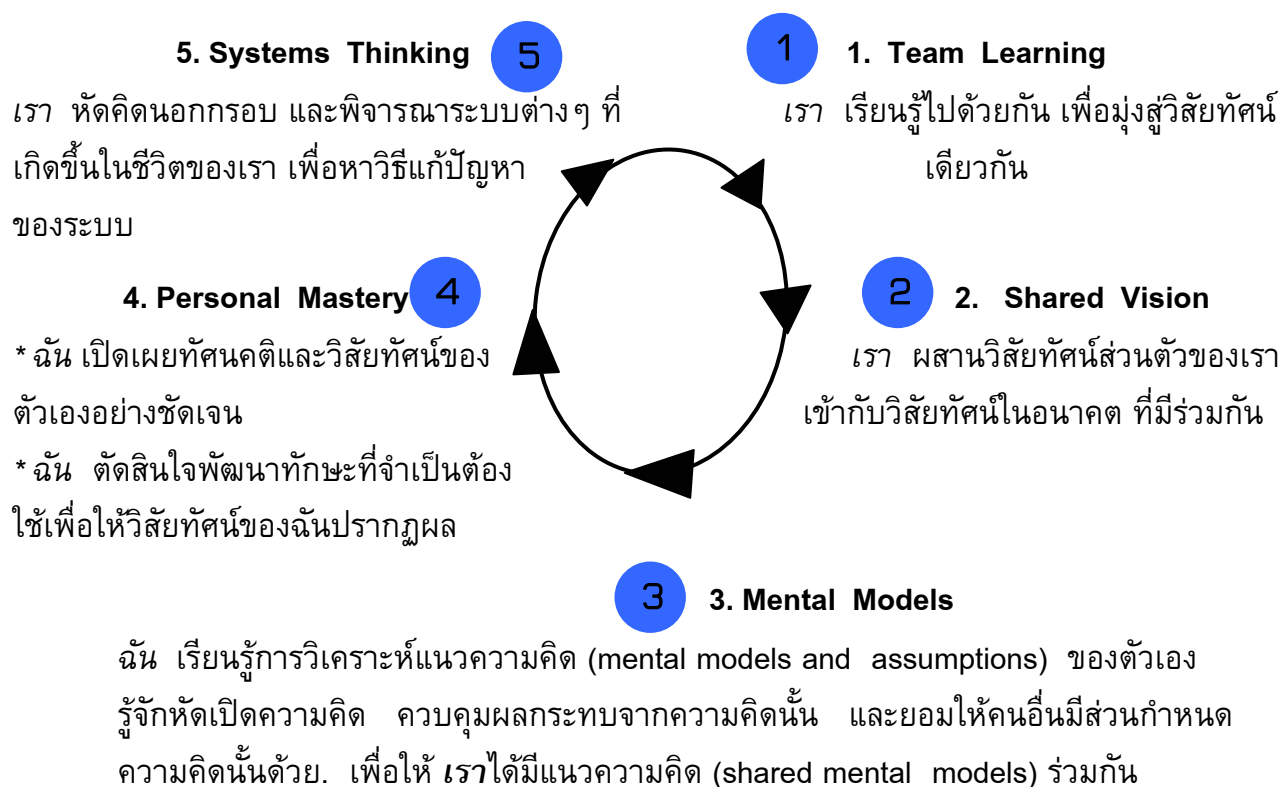
- ❖ เปิดใจรับ (Openness)
- ❖ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (mutual respect)
- ❖ ยอมผูกพันร่วมด้วย (commitment)
- ❖ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)
- ❖ สนับสนุนการเสี่ยงภัย (safe to take risk)
- ❖ ไม่มีจอมเผด็จการ (no dictators)
- ❖ ไม่เห็นด้วย ก็ไม่เป็นไร (OK to disagree)
- ❖ พร้อมรับฟัง (being listened to)

★ ความรู้ลึกนึกคิดที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

- ❖ ขณะนี้ฉันอยู่ในสถานะสบายดีแล้ว (I am my position) - ไม่จำเป็นต้องทำอะไรอีก
- ❖ ปัญหายังอยู่อีกไกล (the enemy is out there) - เอาไว้วันหลังก็ได้
- ❖ สร้างภาพก็พอ (The illusion of taking charge) - แสดงท่าเหมือนจะจริงจัง แต่ความจริง ไม่

- ❖ ค่อยแก้ไขไปตามเหตุการณ์ก็ได้ (Fixation on events)
- ❖ ไม่รู้ร้อนรู้หนาวต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น (Parable of the boiling frog)
- ❖ ยึดติดว่าประสบการณ์ในอดีตจะนำมาใช้ได้เสมอ (The delusion of learning from experience)
- ❖ เป็นเรื่องเฉพาะของผู้บริหาร (The myth of the management team)
 - เราไม่เกี่ยว

★ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของปีเตอร์ เซงเก้ (the five disciplines)



★ ความสำเร็จหลายประการที่การเรียนรู้ในองค์กรทำให้เกิดขึ้นได้

- ยุติการทำเรื่องผิดพลาดแบบเดิมซ้ำๆ ซากๆ
- เรียนรู้ได้เร็วขึ้น
- ช่วยสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และพลังของทีม
- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรในทีม และกับผู้สนับสนุน (suppliers)

- ทำให้มองเห็นและเข้าใจ (mental models) สิ่งต่างๆ ในองค์กร ที่จะช่วยให้ตอบสนองหรือปรับเปลี่ยนความต้องการของลูกค้าได้
- เข้าใจความซับซ้อนของระบบ ทำให้สามารถรักษาสสมดุลระหว่างคุณภาพ การทำกำไร เทคโนโลยี การตลาด และการแข่งขัน
- พัฒนาความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน และเป็นผู้นำในหน่วยงานได้

★ ขีดสมรรถนะการเรียนรู้ที่เป็นแกนหลักขององค์กร

ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น (aspiration)

- วิสัยทัศน์และความสามารถพิเศษเฉพาะตัว
- วิสัยทัศน์ร่วม

การจัดการความซับซ้อน

- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การสนทนาโต้ตอบ (Reflective Conversation)

- รูปแบบความคิด (Mental Models)
- การสนทนา (Dialogue)
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ขีดสมรรถนะการเรียนรู้ทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

การพัฒนาทีมแห่งการเรียนรู้และรูปแบบความคิด (Team Learning & Mental Models)

วัตถุประสงค์ :

- เพื่อตรวจสอบรูปแบบความคิดของเราเอง
- เพื่อลดหรือกำจัดความเชื่อถือและความเข้าใจที่ผิด เมื่อเราต้องไปติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอื่น

เครื่องมือ :

- ซังใจให้ดี ก่อนพูดก่อนทำ (The Left Hand Column)
- ไส่เหตุเรียงผล พิจารณาเป็นขั้นเป็นตอน ไม่ด่วนสรุป (The Ladder of Inference)
- คิดพิจารณาให้รอบด้าน (The Advocacy and Inquiry Protocols)

- ฝึกพูดฝึกฟัง (Dialogue)
- ร่วมมืออย่างกระตือรือร้น (Reflective Partnering)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes) :

- เข้าใจรูปแบบความคิดของเราได้ชัดเจน
- ใช้รูปแบบความคิดเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของทีม เพื่อสร้างเสริมความซื่อตรง ความเปิดเผย และการสนทนาที่จริงใจในการแลกเปลี่ยนความเห็น ความเชื่อ กับคนอื่น เพื่อให้ได้ทราบว่าคนอื่นคิดอย่างไร เพราะเหตุผลใด

การพัฒนาวิธีคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

วัตถุประสงค์ :

- เพื่อเรียนรู้การนำวิธีคิดอย่างเป็นระบบ มาใช้ศึกษาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน และค้นหาว่าส่วนใดที่มีพลังในการผลักดันมากที่สุด

เครื่องมือ :

- ใช้เทคนิค Systems Mapping
- ใช้วงจร feedback ในระบบงาน (Feedback loops) เพื่อส่งเสริมสนับสนุนมากขึ้น หรือรักษาระดับเดิม
- ใช้ต้นแบบ (Archetypes) ที่เป็นปัญหา เช่น
 - การติดยึดที่ทำให้ล้มเหลว (Fixes that Fail)- ข้อจำกัดการเติบโต (Limits to Growth)
 - การผลักภาระ (Shifting the Burden) - ปัญหาที่เกิดบ่อย (Tragedy of the Commons)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง :

- เกิดความเข้าใจว่า systems maps ช่วยให้เราสร้างรูปแบบความคิด (Mental Models) ที่ดีกว่าได้อย่างไร
- ทำให้เข้าใจโครงสร้างของระบบและต้นแบบปัญหาของเรา

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและความสามารถพิเศษเฉพาะตัว (Shared Vision and Personal Mastery)

วัตถุประสงค์ :

- เพื่อเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ (vision) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) และรูปแบบความคิด (mental models)
- เพื่อปรับวิสัยทัศน์ขององค์กรกับของบุคคล ให้สอดคล้องกัน
- เพื่อกำหนดแผนดำเนินการให้วิสัยทัศน์ขององค์กรปรากฏผล

เครื่องมือ :

- Reflective conversation
- Systems Thinking
- การแปรวิสัยทัศน์ในหลายมิติ (Vision Deployment Matrix - VDM)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง :

- มีการปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรปรากฏผล
- มีการพัฒนาความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากร ทำให้พัฒนาไปเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน และเป็นผู้นำหน่วยได้ต่อไป

★ การเรียนรู้ในองค์กร ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Creating a Competitive Advantage for the 21st Century Through Organizational Learning) เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง/ความได้เปรียบ ปตท.สผ. ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวิธีการ (Methodology) ดังนี้

(1) มีที่ปรึกษาจากนอกองค์กร/ต่างประเทศ เข้ามาฝึกอบรมและสอนแนะให้แก่บุคลากร 2 กลุ่ม คือ

- กลุ่มผู้นำของ ปตท.สผ. (ระดับบริหารของ ปตท.สผ. ทั้งหมด) รับการฝึกอบรมแนะนำ เพื่อ
 - เห็นและให้ความสำคัญกับ Learning Organization
 - สร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์ที่ต้องการ การวัดผล และการใช้ VDM (Vision Deployment Matrix)
 - จัดตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อย หาวิธีดำเนินการ/แก้ไขปัญหา (close the gaps)
 - ทบทวนประเด็นต่างๆ (เรื่องที่กำลังดำเนินการ และแผนดำเนินการในปีต่อไป)
 - ชี้แจงให้เข้าใจเครื่องมือวิธีการที่จะใช้ และเริ่มดำเนินโครงการ

Reflective Partnering

- นำวิธีคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มาใช้กับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ใช้ VDM กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ
- กำหนดแผนปฏิบัติ และเครื่องมือที่ควรใช้ (engine of success)
- วางแผนส่งเสริม LO และทบทวน concept เรื่องประสิทธิผลของการบริหาร

• กลุ่มผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคลากรของ ปตท.สผ. ที่มีทักษะการประสานสนับสนุน สอนแนะ ฝึกอบรม ฯลฯ จำนวน 35 คน

กลุ่มผู้นำการเรียนรู้จะร่วมมือกับกลุ่มผู้นำของ ปตท.สผ. (Leadership Group) เพื่อนำวิธีการและเครื่องมือ OL (Organizational Learning) มาใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารแต่ละคนในกลุ่มผู้นำ จะกำหนดให้มีผู้เตือนใจ (a reflective partner) เพื่อทำหน้าที่ :

- คอยบอกเตือนผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารพูดและปฏิบัติในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิด LO
- ให้ข้อเสนอ/แนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อให้มีพฤติกรรมแบบ “Master Mental Model II”
- ร่วมกับผู้บริหารในการสอนแนะความคิดและวิธีการของ OL ให้แก่บุคลากรในหน่วย
- ช่วยองค์กรในการใช้เครื่องมือและวิธีการของ OL ในการประชุมตามปกติ
- ให้ความช่วยเหลือด้านการสอนและแนะนำแก่กลุ่มเลขานุการของผู้บริหาร ตามที่ร้องขอ

(2) คณะทำงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของ ปตท.สผ. (In - house Group) ดำเนินการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning LAB) ให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์กร ส่งเสริมกิจกรรม LO และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้านการเรียนรู้ (Organizational Learning)



สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกับ การจัดการความรู้

ณิษฐา แสงทอง¹

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดให้การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549

ประสบการณ์และข้อคิด จากการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

⊗ การเตรียม และเริ่มดำเนินงานในเบื้องต้น

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มอบให้สถาบันดำรงราชานุภาพ โดยกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงได้ดำเนินการตามแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ และตามขั้นตอนที่สถาบันเพิ่มผลผลิต และสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

¹ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

(1) เดือนสิงหาคม 2548 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ 371/2548 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2548 แต่งตั้ง “ผู้บริหารด้านการจัดการองค์ความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ในกระทรวงมหาดไทยและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย” ขึ้น ทำหน้าที่สนับสนุนและผลักดันให้การจัดการองค์ความรู้ในกระทรวงมหาดไทย และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

(2) สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ หน่วยงานละ 2 คน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

(3) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา ศึกษาทำความเข้าใจในแนวคิดเรื่องนี้ โดยได้พิจารณาแนวทางดำเนินการ และวางแผนดำเนินงานต่อไป

(4) สป.มท. จัดทำโครงการสำรวจความคิดเห็นในการบริหารจัดการความรู้ ของ สป.มท. จากข้าราชการ จำนวน 700 คน

(5) เดือนธันวาคม 2548 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งคู่มือฯ แนวทางดำเนินการ ตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2549 ให้ส่วนราชการดำเนินการต่อไป สรุปดังนี้

⊗ การจัดทำแผนตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

(1) “จัดตั้งคณะทำงาน” โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้มีคำสั่งที่ 9/2549 ลงวันที่ 10 มกราคม 2549 แต่งตั้ง “คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ และที่ปรึกษา” ขึ้น ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย ที่ปรึกษาด้านการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการ เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงานฯ

คณะทำงานฯ มีหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) และแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนสำนัก/ศูนย์/กอง ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ

(2) สถาบันดำรงราชานุภาพ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนัก/ศูนย์/กองในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยได้

เชิญคุณวราพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มาเป็นวิทยากร เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549

ในการนี้ ได้สรุปเนื้อหาการบรรยายดังกล่าว จัดทำเป็น "เอกสารความรู้ สดร." เผยแพร่ให้ข้าราชการได้ศึกษา รวมทั้งนำเอกสารความรู้ดังกล่าวลงเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ (<http://www.stabundamrong.go.th>) ด้วย

(3) ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยสถาบันดำรงราชานุภาพ ได้เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดขอบเขต เป้าหมาย KM และดำเนินการตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด พร้อมกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม แล้วนำเสนอคณะทำงานบริหารจัดการความรู้และที่ปรึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบ

⊗ การดำเนินการตามแผน

ภายหลังจากการส่งแผนการจัดการความรู้ให้ ก.พ.ร. แล้ว ทีมงานฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมประชุมเพื่อมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงาน เช่น (1) การสำรวจหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร/ข้าราชการต้องการได้รับการอบรม (2) สร้าง Webpage เรื่อง KM ในเว็บไซต์ <http://www.stabundamrong.go.th> หรือ <http://km.moi.go.th> (3) รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้เผยแพร่ในเว็บไซต์ (4) จัดให้มีการบรรยาย และการฝึกอบรม (5) เผยแพร่ความรู้เรื่อง Competency โดยจัดทำวารสารเอกสารความรู้ จัดบอร์ดนิทรรศการ และมุมหนังสือ (6) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ

⊗ กิจกรรม KM ที่น่าสนใจของ สป.มท.

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ ซึ่งเป็นแกนหลัก (core unit) ในการบริหารจัดการความรู้ของ สป.มท. มองเห็นว่า จุดมุ่งหมายในระยะยาว ของการจัดการความรู้ก็คือการเสริมสร้างให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ สป.มท. มีคุณสมบัติเป็น knowledge worker พร้อมๆ กับที่องค์กร (คือ สป.มท.) มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มากขึ้น

วิธีการที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าว ต้องทำทั้งในด้านการพัฒนาคน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาคน มีหลายวิธี ในอดีตวิธีที่ใช้เป็นหลักคือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการจัดให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่เข้ามาอยู่ในโครงการ มาอยู่ในห้องเรียน แต่ในปัจจุบัน สป.มท. ได้นำวิธี “การบริหารจัดการความรู้” มาเป็นเครื่องมืออีกประการหนึ่งในการพัฒนาคน โดยมองเห็นว่า ในอนาคต วิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม น่าจะลดความสำคัญลง และการพัฒนาโดยการบริหารจัดการความรู้ น่าจะมีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ในขณะนี้ ของ สป.มท. จึงพยายามพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ในหลายๆ ประการ เพื่อให้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ในวิถีทางของการบริหารจัดการความรู้ต่อไปในอนาคต เช่น การพัฒนาห้องสมุดให้เป็น E-library การพัฒนาเว็บไซต์เพื่อการบริหารจัดการความรู้ของ สป.มท. (www.stabundamrong.go.th) การพัฒนาระบบ E-learning (ทั้งระบบบริหารจัดการ - learning management system และเนื้อหาความรู้ - contents) การพัฒนา E-book พร้อมๆ กับการให้ข้อมูลและงานบุคลากรในสังกัดให้โน้มเอียงถ่ายเทการหาความรู้จากระบบกระดาษ (วารสาร เอกสารความรู้) ไปสู่ระบบ digital (คือเว็บไซต์ CD-Rom, E-book) ให้มากขึ้น โดย Copy ความรู้ที่เผยแพร่ในกระดาษใส่ไว้ในเว็บไซต์ควบคู่ไปด้วยทุกเรื่อง พร้อมกับการเชิญชวนและประชาสัมพันธ์ให้เข้าไปค้นหาและใช้ข้อมูลความรู้จากเว็บไซต์ดังกล่าว

สำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เท่าที่ดำเนินการอยู่อย่างจริงจังในขณะนี้คือการสอดแทรกจิตวิญญาณของวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ ไว้ในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารจัดการความรู้อยู่แล้ว เช่น การจัดสัปดาห์ห้องสมุด การให้รางวัลจูงใจผู้ใช้บริการและให้ข้อเสนอแนะแก่ห้องสมุด การให้รางวัลผู้ร่วมกิจกรรม Cop ในเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งคาดว่าจะต้องใช้เวลาและวิธีการที่เป็นธรรมชาติอีกมากพอสมควร จึงจะเกิดผลให้เห็นได้ในอนาคต

⊗ ปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องใหม่ ข้าราชการจำนวนมากยังมิได้ตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นของดำเนินงานด้านนี้ และไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างเต็มที่จริงจัง สถาบันดำรงราชานุภาพจึงต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้

2. รูปแบบแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม) ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด มีความซับซ้อน สับสน เข้าใจยาก ต้องใช้เวลาและความพยายามในการทำทำความเข้าใจและเผยแพร่ความคิด

3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด มีลักษณะบังคับตายตัวและเร่งเวลามากเกินไป ไม่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการ

ความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารจัดการความรู้ มีอยู่จริง เฉพาะในกระดาษเท่านั้น

4. วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการบางส่วนยังคุ้นเคยกับการตัดสินใจ โดยใช้ความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นหลัก และข้าราชการจำนวนไม่น้อยยึดถือว่าความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็น “คำสั่ง” ที่ต้องทำตาม จึง “หยุดคิด” ไม่จำเป็นต้องใช้ความคิด ไม่จำเป็นต้องพิจารณาเหตุผลข้อมูลใดๆ ในวัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ จึงไม่เห็นความสำคัญของข้อมูลและความรู้ใดๆ ในบางกรณี ก็อาจกลายเป็นการหาและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนความเห็น หรือการตัดสินใจ ที่มีไว้ก่อนแล้ว มากกว่าจะเป็นการหาและใช้ข้อมูลเพื่อพิจารณาหาข้อสรุป/ความเห็นที่ดีที่สุด ก็ได้

⊗ ข้อสังเกต :

การดำเนินงานเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับทุกคนในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การจัดการความรู้อยู่ในระยะเริ่มต้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมอย่างสูงจากทุกหน่วย แต่เท่าที่ผ่านมาพบว่าเจ้าหน้าที่/ผู้แทนสำนัก/ศูนย์/กอง บางหน่วยไม่ได้เข้าร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจังเท่าที่ควร ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีภารกิจมาก รวมทั้งมีปัญหาในการทำความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่ายๆ ด้วยการสั่งการหรือบังคับให้เกิดขึ้นภายในวันสองวัน แต่จะต้องใช้วิธีสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ต้องใช้ข้อมูลและความรู้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การวินิจฉัยตัดสินใจทุกครั้ง ผู้บริหารและผู้ตัดสินใจต้องเรียกหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้ มาประกอบการพิจารณา (ไม่ใช่การใช้ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนตัวแต่อย่างเดียว) จนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นประจำในชีวิตการทำงานแต่ละวัน จากนั้น จึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ในที่สุด



ขับเคลื่อน KM อย่างไรให้เป็นจริง

โสพิศ หมดปองตัว¹

การดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป.รง.) เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ.2547 โดยเริ่มต้นจากการกำหนดแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กรของ สป.รง. เพื่อใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 โดยเรียกแผนปฏิบัติการดังกล่าวว่า “Matrix การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง.” จาก Matrix ดังกล่าวนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ในรูปของ “โครงการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. ระยะที่ 1 (Knowledge Management System Phase 1) เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2548

ก้าวแรกของการเดินทาง

ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในรูปของโครงการ แต่การดำเนินการในเบื้องต้นยังคงขาดทิศทางและความชัดเจน หน่วยงานที่รับผิดชอบในเบื้องต้น คือ กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน (กลุ่มงาน พ.อ.) สำนักบริหารกลาง สป.รง. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.รง. กลุ่มงาน พ.อ. ได้คัดเลือกทีมงานบุกเบิกโครงการ โดยคัดเลือกจากบุคลากรในกลุ่มงานที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ พร้อมเรียนรู้ และทำงานหนัก เพื่อสรรค์สร้างงานใหม่ในองค์กร ทีมงานที่ได้มีชื่อว่า “KM Team”

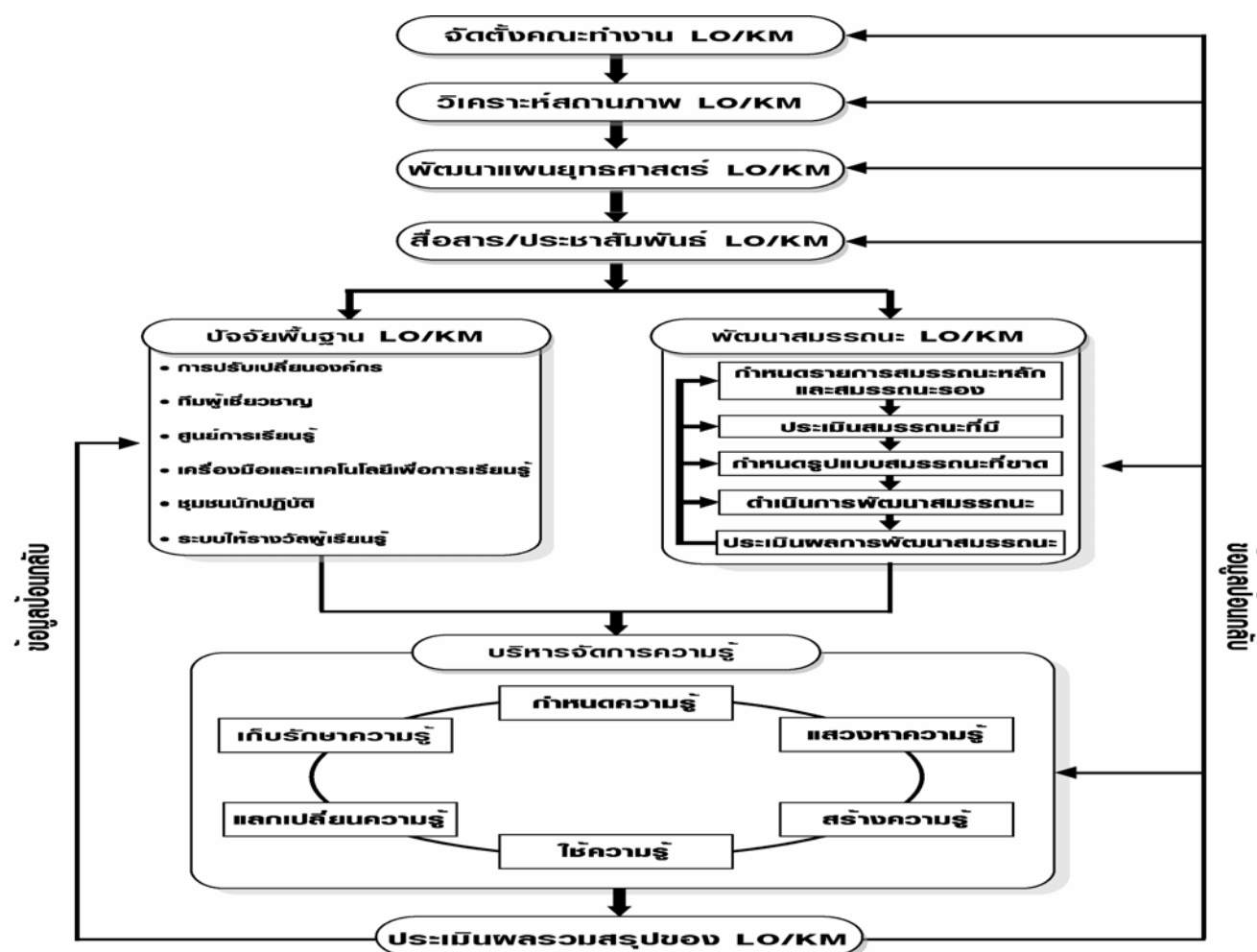
KM Team ได้พยายามหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าทิศทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ สป.รง. มีความถูกต้อง ชัดเจน และสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องในอนาคตได้อย่างมีแบบแผนตามหลักวิชาการ จากการหารือแหล่งความรู้ทางวิชาการต่างๆ ทำให้

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ทีมงานตัดสินใจเลือกที่จะมีทีมที่ปรึกษา โดยการว่าจ้างทีมที่ปรึกษาจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทีมงานและทีมที่ปรึกษาร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทาง (Goal) ว่า สป.รง. จะต้องเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

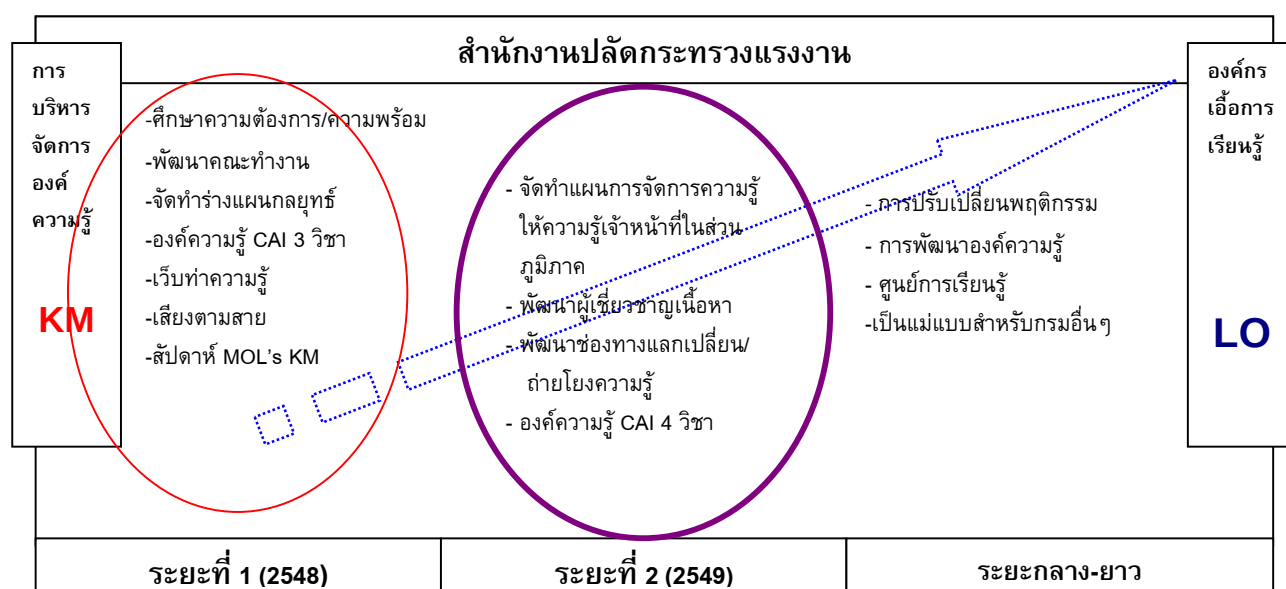
ในที่สุด สป.รง. ก็ได้รูปแบบของการบริหารจัดการความรู้เป็นของตนเอง โดยใช้ชื่อว่า **“MOL KM Model”** (Ministry of Labour’s KM Model) ซึ่งจะเป็นทิศทางในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของ สป.รง. (ปรากฏตามแผนภาพที่ 1) การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของ สป.รง. เริ่มต้นจากการจัดตั้งคณะทำงาน LO/KM อย่างเป็นทางการ ซึ่งมีจำนวนสมาชิกมากกว่า KM Team ชุดบุกเบิก สมาชิกที่ได้มาจากการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ KM Team แต่มีความหลากหลาย (Cross-functional Team) จากทุกส่วนงานของ สป.รง. มาร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

แผนภาพที่ 1 MOL KM Model ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



นอกจากรูปแบบที่ชัดเจน (MOL KM Model) แล้ว คณะทำงาน LO/ KM ยังได้ทำงานร่วมกันอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่กับทีมที่ปรึกษา กำหนดกิจกรรมที่แน่นอนชัดเจนเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ ไปสู่ความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดยได้ทำการออกแบบขอบเขตของกิจกรรม (Road Map) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ภายใต้โครงการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. เป็นระยะๆ ซึ่งระยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ระยะที่ 2 ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 หลังจากนั้นจะเป็นแผนการดำเนินการระยะกลาง-ยาว ปรากฏตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization /Knowledge Management Road Map : LO/ KM Road Map) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



สิ่งสำคัญเร่งด่วนของการดำเนินการในระยะที่ 1 คือการปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร ศึกษาหาความต้องการ/ความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด และต้องการจะพัฒนาองค์กรของตนเองไปในรูปแบบใด มีความพร้อมหรือข้อจำกัดใดที่จะช่วยสนับสนุน หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าแต่ละองค์กรจะมีข้อจำกัดหรือความพร้อมที่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบ (KM Model) หรือ กิจกรรมต่างๆ (LO/KM Road Map) ที่องค์กรต้องการ หรือมีความพร้อมที่จะดำเนินการ ก็จะมีแตกต่างกันไปตามแต่คุณลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ อาจกล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องทำการวิเคราะห์องค์กร (SWOT

Analysis) ก่อนนั่นเอง จากนั้นก็จะเป็นการเริ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากร และองค์กรไปตามรูปแบบที่มุ่งหวังของแต่ละองค์กร

จังหวะก้าวของกิจกรรมสู่คลังความรู้

หลังจากที่ได้รูปแบบ (KM Model) และขอบเขตกิจกรรม (LO/KM Road Map) ที่ต้องการดำเนินการแล้ว ก็มาถึงกิจกรรมที่ สป.รง. ต้องดำเนินการตามระยะต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในระยะเริ่มต้น (ปีงบประมาณ 2548) เป็นช่วงที่จะมีผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานเกษียณอายุหลายท่าน สิ่งที่จะต้องทำ LO/KM วิกฤตกังวลก็คือ องค์ความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ล้ำค่าของผู้บริหารระดับสูงผู้ผ่านเส้นทางการเดินทางที่ยาวไกล จะสูญหายไปจากองค์กรตามกาลเวลาของการครบวาระ ในเบื้องต้นนี้ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงาน LO/KM จึงได้ร่วมมือกันเร่งจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge ในตัวผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในอดีตและปัจจุบันของกระทรวงแรงงาน ให้เป็น Explicit Knowledge โดยอาศัยขั้นตอนของการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ หรือต้องการจัดเก็บ (Knowledge Identification) ด้วยการกำหนดว่าความรู้ที่ สป.รง. ต้องการคือ องค์ความรู้และประสบการณ์อันล้ำค่าของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน ทั้งในอดีต และปัจจุบัน ซึ่งเป็น Tacit Knowledge
2. แสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition) ด้วยการจัดทำเค้าโครงบทสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลในกรอบที่ต้องการจัดเก็บ
3. สร้างความรู้ (Knowledge Creation) ด้วยการเรียบเรียงบทสัมภาษณ์ และวิดีโอที่ได้จากการจัดเก็บในการสัมภาษณ์ ให้เป็นระบบระเบียบ ก่อนที่จะส่งไปผลิตเป็นสื่อเพื่อจัดเก็บอย่างถาวรต่อไป
4. จัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) ในรูปของบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือ CAI (Computer Assisted Instruction) ในรูปของ Interactive CD-ROM ที่สามารถเข้าศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลาที่ต้องการ ในระยะที่ 1 มีการจัดเก็บองค์ความรู้จำนวน 3 วิชา
5. ถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการแบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) ซึ่งนอกจากในรูปของ CD-ROM แล้ว ยังมีการถ่ายโอน และใช้ประโยชน์ความรู้ในรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้ดำเนินการในระยะที่ 1 ดังนี้

- **เผยแพร่ CAI** ไปยังกลุ่มงานต่างๆ รวมทั้งกรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ข้าราชการของ สป.รง. ได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง และกรมต่างๆ สามารถใช้ CAI เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของกรม

- **จัดให้มีเว็บท่าความรู้ หรือ Web Portal** คือการนำความรู้ที่ได้มีการจัดเก็บรวบรวมจากผู้บริหารระดับสูงตามกล่าวข้างต้น ขึ้น Web Site ของกระทรวงแรงงาน โดยทำการจัดเก็บในรูปแบบของ Web Portal เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้สนใจสามารถเข้าศึกษาเรียนรู้ได้อย่างอิสระกว้างขวางตลอดเวลา ไร้ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่

- **จัดทำมุม KM** เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ด้านการบริหารจัดการความรู้ไว้ให้เป็นแหล่งศึกษาสืบค้นได้โดยง่าย หรือเป็น “คลังความรู้”

- **จัดสัปดาห์เปิดตัวโครงการ** ในชื่อ “KM Click on @ MOL” ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ เพื่อประกาศให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภายในกระทรวงแรงงาน ได้รับทราบความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการบริหารจัดการความรู้ของ สป.รง. ตลอดจนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง ภายในงานมีการจัดนิทรรศการให้ความรู้ และให้ทดลองใช้งานจริงใน Web Portal รวมถึงการเข้าทดสอบ Online ของผู้ที่ได้เข้าศึกษาหาความรู้จาก CAI อันเป็นผลของระบบการบริหารจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการแล้ว การจัดนิทรรศการยังได้รับความสนใจจากโรงเรียน และหน่วยงานใกล้เคียงเข้ามาชมนิทรรศการ ร่วมตอบปัญหาชิงรางวัล และรับของที่ระลึกจากคณะทำงาน LO/ KM ด้วย

ความรู้ที่ได้มีการแลกเปลี่ยนอย่างกว้างขวางในระยะที่ 1 นำไปสู่การพัฒนากิจกรรมการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพิ่มเติมขึ้นในระยะที่ 2 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) ในรูปแบบของกลุ่มกิจกรรม ดังนี้

- **กลุ่ม KM สัมพันธ์** ซึ่งมีการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องภายหลังจากการดำเนินการโครงการ ระยะที่ 1 เสร็จสิ้นลง เพื่อสร้างความต่อเนื่อง และความตื่นตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา โดยจัดให้มีการพบปะกันทุกสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน สมาชิกในกลุ่มผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็น “คุณอำนวย” ในที่ประชุม โดยมี “คุณลิขิต” เป็นผู้จับประเด็นแลกเปลี่ยนความรู้ และสรุปเนื้อหาการประชุม เพื่อจัดเก็บไว้ที่มุม KM เป็น “คลังความรู้” ต่อไป

- **กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)** เป็นผลที่พัฒนาขึ้นจากการบริหารจัดการความรู้ในระยะที่ 2 โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างน่าพึงพอใจ ปัจจุบันมีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างน้อย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติด้านแรงงานระหว่างประเทศ กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติด้านการเรียนการสอนลีลาศ และกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติด้านการติดตามและประเมินผล เป็นต้น

- **Chat Room** เป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เพิ่มเติมขึ้นใน Web Portal เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีทางเลือกที่หลากหลาย และสามารถเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ในทันทีทันใด แบบ Real Time

นอกเหนือจากกิจกรรมต่างๆ ของ สป.รง. ที่เพิ่มเติมขึ้นในการดำเนินงานในระยะที่ 2 ดังกล่าวข้างต้น ยังมีกิจกรรมส่วนที่ดำเนินการเพิ่มเติมต่อเนื่องมาจากระยะที่ 1 เช่น

- **การปรับปรุงข้อมูล และการจัดตกแต่งมุม KM** ให้มีความน่าสนใจทั้งในแง่ของข้อมูลที่มีการ Up Date ให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ และความต้องการของผู้เข้ามาใช้บริการ ตลอดจนมีการตกแต่งให้มีความโดดเด่นสะดุดตาน่าสนใจ อีกทั้งมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีจำนวนผู้เข้าไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสนใจที่จะติดตามข่าวสารจากมุม KM ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

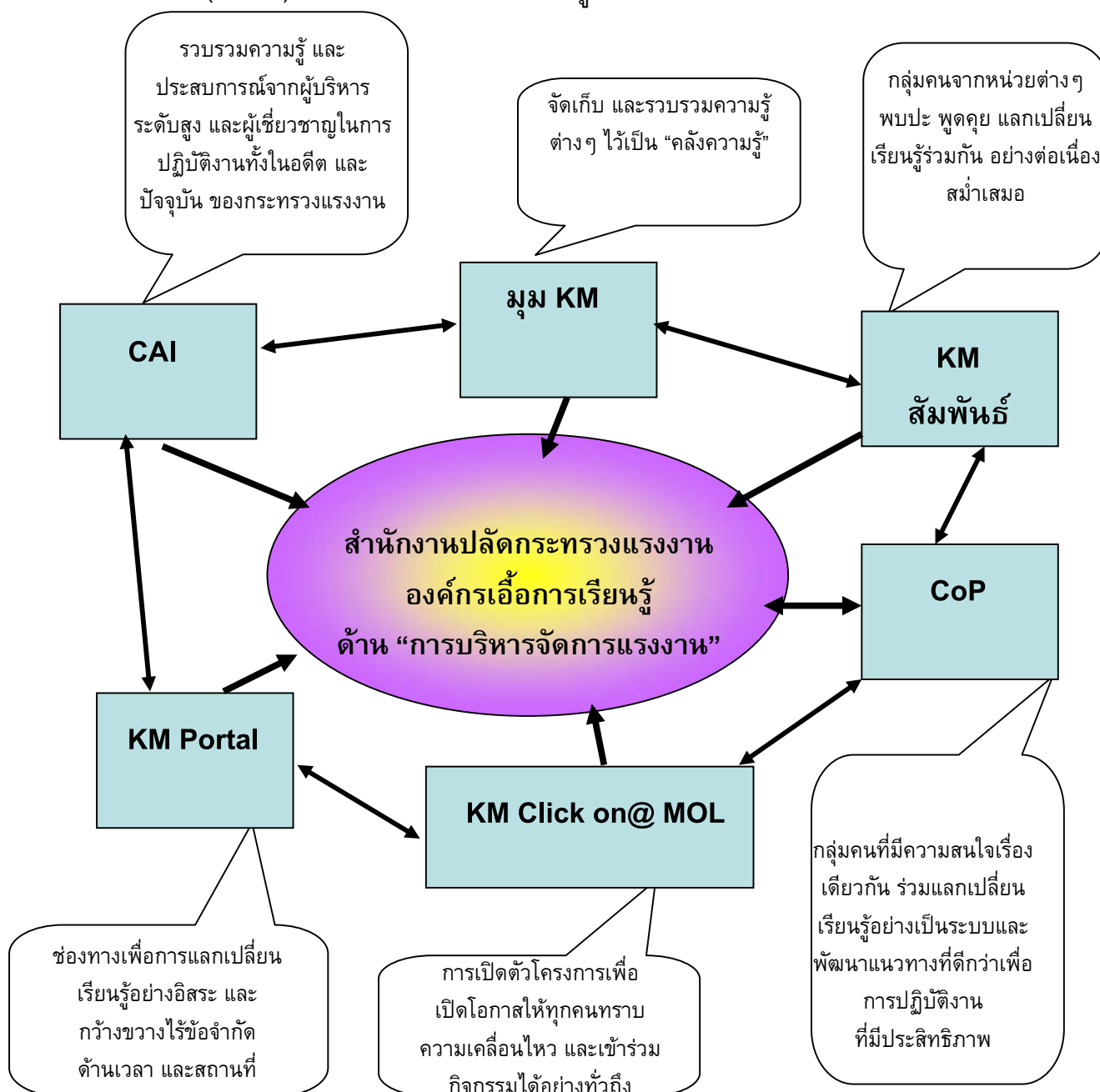
- **การจัดทำ CAI** เพิ่มเติมขึ้นจากระยะที่ 1 ซึ่งมีจำนวน 3 วิชา (ความรู้เพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ ความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความรู้เพื่อปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี) สำหรับระยะที่ 2 มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ในรูปของการจัดตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความชำนาญในองค์ความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ ให้ร่วมกันจัดทำบทเรียนและหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน บรรจุลงในแผ่น CD-ROM ในรูปของ CAI เพิ่มเติมอีกจำนวน 4 วิชาคือ ความรู้เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ความรู้ด้านกฎหมายและภารกิจหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน การบริหารจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล และความสามารถในการใช้ IT แจกจ่ายให้กับข้าราชการ เจ้าหน้าที่ทุกคนของ สป.รง. ได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง หลังจากศึกษาจนเข้าใจแล้วสามารถเข้าทำการทดสอบ Online จาก Web Portal ผู้ที่ผ่านการทดสอบจะได้รับวุฒิบัตรสำเร็จหลักสูตรทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถพิมพ์ออกจากเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ด้วยตนเอง และสามารถนำไปยื่นเป็นหลักฐานเก็บไว้ในทะเบียนประวัติ เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับในโอกาสต่อไปได้

- **การปรับปรุงช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Web Portal)** ช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้มีความทันสมัยน่าสนใจตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการทำงาน เช่น ปัญหาการทำงาน ข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ที่จำเป็น ความรู้และประสบการณ์จากการทำงานด้านต่างๆ ก็สามารถเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Web Portal ได้ตามปกติ ส่วนผู้เข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น เรื่องการเสริมสร้างบุคลิกภาพ เรื่องของสุขภาพ เรื่องของการเล่นกีฬา

และการออกกำลังกาย เป็นต้น ก็สามารถเลือกเข้าใช้งานในมุม “Coffee Break” ซึ่งจัดไว้ให้ผู้เข้าชม Web Portal สามารถเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจได้อย่างอิสระ

กิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ ก่อให้เกิดเป็นคลังความรู้ที่เชื่อมโยงสนับสนุนกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นเป็นภาพได้ตามแผนภาพที่ 3 ดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงความเชื่อมโยงของกิจกรรมสู่คลังความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป.รง.) เพื่อเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการแรงงาน



สำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ใน สป.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดำเนินการในรูปของ “โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ระยะที่ 3 ของ สป.ร. ปีงบประมาณ 2550” มีกิจกรรมตามเป้าหมายทั้งสิ้น 7 กิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 1 การเพิ่มทักษะการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อ สป.ร. โดยอาศัยวิธีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการดำเนินกิจกรรม CoP ให้แก่สมาชิกกลุ่ม CoP ทั้งจากสำนัก จากกลุ่มงานต่างๆ พร้อมกับการพัฒนาทีมงาน หรือคณะทำงาน LO/KM ไปพร้อมกันด้วย โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวนไม่น้อยกว่า 50 คน ใน 4 องค์ความรู้ที่กำหนด คือ การประสานเครือข่ายภูมิภาค ความสามารถในการประสานและวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความรู้ภารกิจกฎหมาย และการบริการที่ดี ตลอดจนการประสานเครือข่าย

กิจกรรมที่ 2 การสร้างเสริมประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของ สป.ร. ด้วยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน และถอดบทเรียน (Best Practices) จากหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะดำเนินการควบคู่ไปพร้อมกับกิจกรรมที่ 1 ณ กองบิน 51 จังหวัดนครราชสีมา

กิจกรรมที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำการกลั่นกรององค์ความรู้ทั้ง 4 องค์ความรู้ข้างต้น

กิจกรรมที่ 4 พัฒนาศักยภาพเว็บทำความรู้ ระบบเว็บบล็อก (Web Blog) เพื่อจัดทำแฟ้มภูมิปัญญาของบุคลากรรายบุคคลของ สป.ร. รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ดูแลระบบ

กิจกรรมที่ 5 จัดทำสื่อการเรียนรู้ (e-Learning) ขององค์ความรู้ทั้ง 4 องค์ความรู้ ในรูปแบบของ CAI แบบ Interactive CD-ROM

กิจกรรมที่ 6 จัดกิจกรรม KM Day และมอบรางวัล KM จำนวน 1 ครั้ง ระยะเวลา 1 วัน ทำการ

กิจกรรมที่ 7 พัฒนา KM Center ของ สป.ร. ให้เป็นรูปธรรม โดยใช้พื้นที่บริเวณ ชั้น 5 ของ สป.ร. เป็นที่ทำการ

กลไกขับเคลื่อนสำคัญ

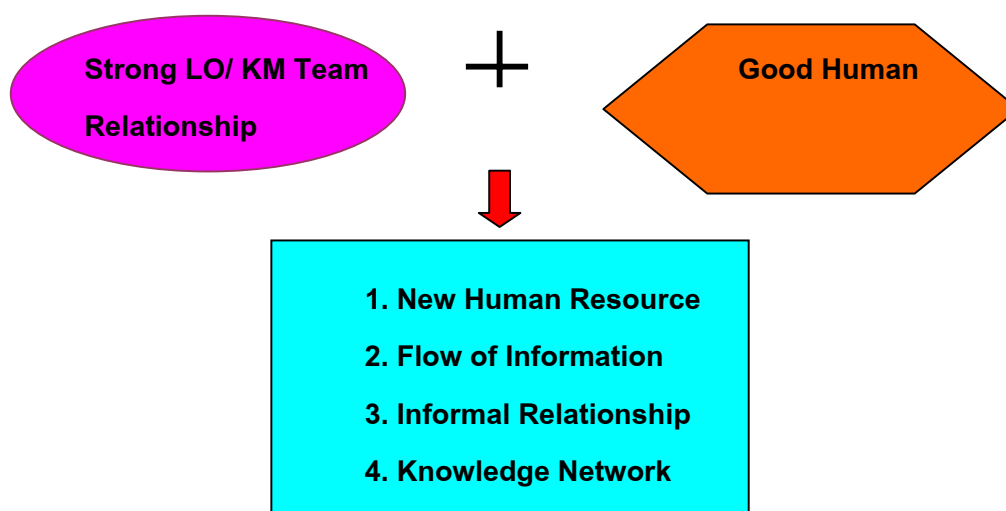
การดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) ของ สป.ร. เดินทางมาได้จนถึงระยะที่ 3 เกิดจากความร่วมมือของหน่วยรอบแนวหน้า 2 ส่วน คือ คณะทำงาน LO/KM และทีมที่ปรึกษาจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ทีมที่ปรึกษาจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นยิ่งกว่าทีมที่ปรึกษาทั่วไป คือให้ทั้งการสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหา และให้กำลังใจ ตลอดจน

ประสบการณ์จากทีมที่ปรึกษา และจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้คณะทำงาน LO/KM สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทำให้คณะทำงาน LO/KM ได้เรียนรู้ลึก เข้าใจ เดินทางได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทีมที่ปรึกษาที่มีคุณูปการต่อ สป.ร. อย่างยิ่ง จำนวน 3 ท่าน คือ รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผศ.ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท, และอาจารย์คุณากร เพชรคง

- **คณะทำงาน LO/ KM** จำนวนทั้งสิ้น 34 คน จากทุกหน่วยงานในสังกัด สป.ร. ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในนามของคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผลที่ได้จากการประเมินศักยภาพองค์กรของ สป.ร. คณะทำงาน LO/KM ได้รับการยอมรับว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ใน สป.ร. ซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายอย่างน่าพอใจใน 2 ระยะที่ผ่านมา นอกเหนือจากทีมงานที่เข้มแข็ง (Strong LO/KM Team) แล้ว สิ่งสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนมีประสิทธิภาพก็คือ คุณลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (Good Human Relationship) ที่ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกภาคส่วนขององค์กร ผลที่ได้รับไม่เพียงแต่การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี สป.ร. ยังได้ค้นพบ 1) ทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ และสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้องค์กร อันเนื่องมาจากการทำกิจกรรมร่วมกัน (New Human Resource) 2) เกิดการถ่ายโอนของข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Flow of Information) 3) เกิดการกระชับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relationship) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทั้งงานประจำและงานโครงการพิเศษต่างๆ 4) เกิดเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) ที่เชื่อมโยงถ่ายโอนแลกเปลี่ยนอย่างกว้างขวาง ทั้งกับหน่วยงานภายใน สป.ร. และหน่วยงานภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ ในฐานะจุดแข็งของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

จากประสบการณ์การดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ใน สป.รง. 2 ระยะที่ผ่านมา ทำให้คณะทำงาน LO/KM ได้บทสรุปของปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ที่องค์กรควรจะต้องคำนึงถึงใน 2 ระดับ คือ ระดับบทบาทของผู้บริหาร และระดับบทบาทของผู้ปฏิบัติ ดังนี้

1. ระดับบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ผู้บริหารพึงมี ประกอบด้วย

1.1 การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation & Reinforcement) เช่น การให้รางวัล การให้ขั้นพิเศษ หรือการให้โอกาสในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นแก่คณะทำงาน LO/KM และ/หรือบุคลากรอื่นๆ ที่ถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร เป็นส่วนเสริมที่สำคัญต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) ในการบริหารและการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง ก็นับเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ ขึ้นภายในองค์กร และเสริมสร้างบรรยากาศของเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และผู้นำด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเป็นพลังผลักดันที่สำคัญในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง

1.4 การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีเวลาให้ทำกิจกรรม KM 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือการมีเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย การมีเว็บไซต์ความรู้ หรือมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย เพื่อขยายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับต่างๆ เช่น electronic board ก็จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

1.5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรให้ไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง เพราะวัฒนธรรมในองค์กร คือ เบ้าหลอมบุคลากรขององค์กรให้มีพฤติกรรมตามบรรทัดฐาน (Norm) ที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นผล จะส่งผลต่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังด้วย

1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ และผู้บริหารกลุ่มงาน สำนัก หรือองค์กร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่างๆ อย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะสามารถนำพาองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง การจัดการความรู้ในองค์กรก็นับเป็นกระแสนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และองค์กรก็ต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ระดับบทบาทของผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในระดับของผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.1 เดินตามแผนการจัดการความรู้ในองค์กร (Learning Organization /Knowledge Management Road Map : LO/KM Road Map) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลเชิงรูปธรรมที่เป็นจริงตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และเพียงพอ

2.2 เชิญผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงส่งเสริม สนับสนุน และผลักดัน ให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางจริงจังมากขึ้น และเร็วขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2.3 สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Senses of Belonging) เช่น การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. จะช่วยผลักดันให้เกิดความรักในองค์กร และพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรอย่างแท้จริง

2.4 เสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ (Cooperation) และความจำเป็นที่จะต้องมุ่งมั่นยืนหยัดอดทน (Persistence) ของคณะทำงาน LO/KM และบุคลากรของ สป.รง. ใน

การดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยพยายามให้เห็นความสำคัญ และผลลัพธ์ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งอย่างยั่งยืนในอนาคตได้ด้วยการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องจริงจัง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ

2.5 สร้างความตื่นตัว (Alert) ที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอของบุคลากรของ สป.ร.ง. ด้วยการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับ ทุกคน เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นๆ อย่างกว้างขวางในทุกช่องทางที่เอื้ออำนวยให้ เช่น มุม KM, เว็บบทความรู้, CAI เป็นต้น เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงของบุคลากร และความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต จากกระบวนการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้

2.6 ส่งเสริมให้คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. หรือที่เรียกในการศึกษาค้นคว้า “คณะทำงาน Lo/KM” ตระหนัก (Recognize) ถึงความสำคัญต่อความรับผิดชอบในการดูแลเว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) และตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะกลไกขับเคลื่อนองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่บุคลากรขององค์กรอย่างกว้างขวาง ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2.7 การสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และการสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้ นับเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง

2.8 การพัฒนาให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Innovative ideas) เป็นส่วนเสริมสร้างที่สำคัญต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ด้วยการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง

ข้อควรคำนึง

จากประสบการณ์การดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. คณะทำงาน LO/KM ค้นพบว่า มีข้อควรคำนึงที่ควรให้ความสำคัญในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. ไม่มีรูปแบบ หรือกรอบแนวคิด (KM Model) ใดใช้ได้กับทุกองค์กร การจะเลือกใช้รูปแบบ หรือกรอบแนวคิดใดเป็นหลักในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กร และความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรนั้นๆ

2. การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความสนใจ และความถนัดของสมาชิกกลุ่มชุมชนแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ เงื่อนไขหลักที่ใช้ได้กับทุกกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติก็คือ

- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม
- มีการจดบันทึก และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดการสืบค้น และการต่อยอดความรู้ต่อไป

- อาศัยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการช่วยเผยแพร่ และถ่ายโอนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้เกิดการกระจายตัวของความรู้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และทันต่อเหตุการณ์

3. การบริหารจัดการความรู้ไม่ใช่ภาระงานใหม่ที่เพิ่มเข้ามาในชีวิตงานประจำวันของเรา แต่เป็นการบริหารจัดการความรู้ และประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรทุกคนอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในตำแหน่งหน้าที่อื่นๆ สามารถก้าวเข้ามาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันได้อย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบไว้เป็นทรัพย์สิน (Knowledge Asset) ขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

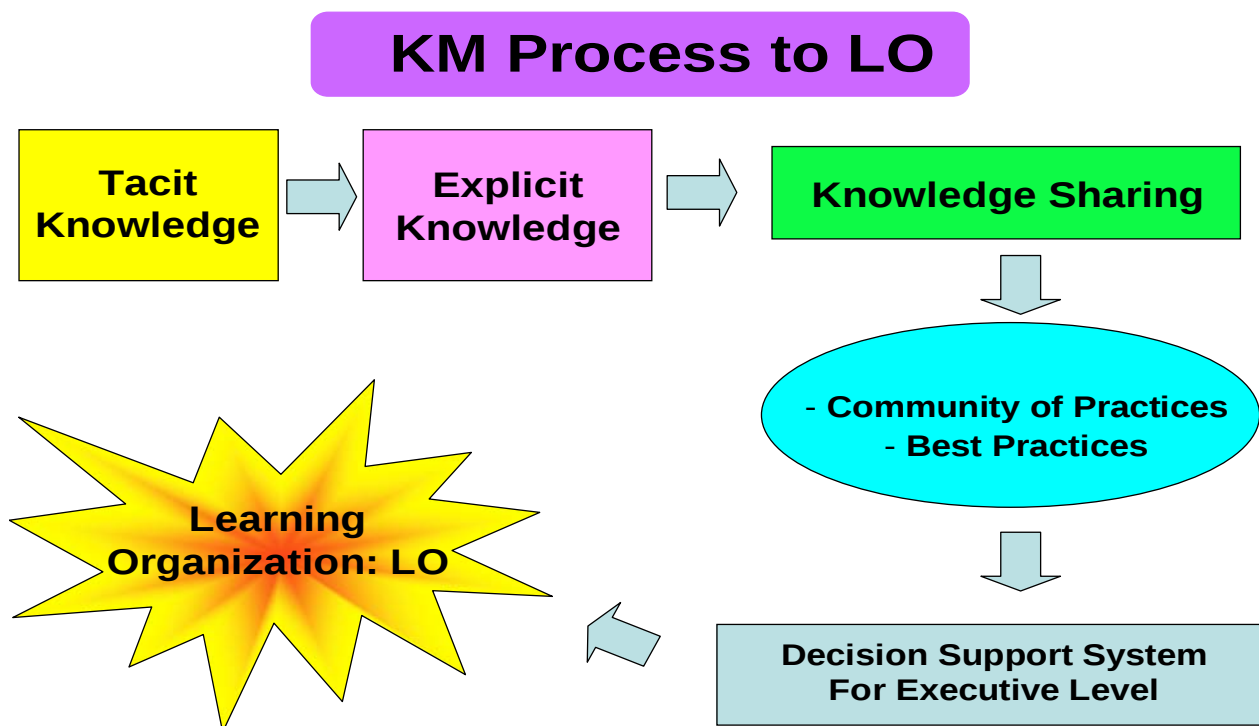
4. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง (Persistent) จึงจะสามารถส่งผลต่อการตื่นตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากแรงเสียดทาน เป็นสิ่งที่คณะทำงาน LO/KM ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรราชการเป็นเรื่องใหม่ ต้องการความอดทน มุ่งมั่น จริ่งจังในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องแสวงหาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนด้วยกลวิธีต่างๆ

6. สิ่งที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และไม่ซับซ้อน จะได้รับการยอมรับได้ง่าย และจากหลากหลายกลุ่มคนมากกว่า

ถึงแม้ว่า สป.รง. จะมีการกำหนดกรอบแนวคิดของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ (MOL KM Model) และขอบเขตของกิจกรรม (LO/KM Road Map) เป็นเส้นทางเดินไว้อย่างชัดเจน แต่ยังคงเป็นเรื่องที่ดูยุ่งยากซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจ และเป็นเรื่องใหม่ในวงการราชการ ดังนั้นกรอบแนวคิด และขอบเขตของกิจกรรม จึงเป็นแนวทางที่ชัดเจนในหมู่คณะทำงาน LO/KM ส่วนการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ควรทำให้เกิดความรู้สึกง่ายต่อการทำความเข้าใจ และการไปถึงเป้าหมาย คณะทำงาน LO/KM จึงได้พยายามจัดทำแผนภาพจำลองกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีความซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรอื่นๆ สามารถทำความเข้าใจได้ในเบื้องต้น ปรากฏตามแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แสดงแผนภาพจำลอง กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) สู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ของ สป.รง.



โดยสรุป การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) นั้น สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลว (Best Practices) ขององค์กรที่ได้ดำเนินการมาก่อน แต่การเลือกรูปแบบ ขอบเขตการดำเนินกิจกรรม และการบริหารจัดการความรู้ จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม และบรรทัดฐานการดำเนินชีวิตของบุคลากรของแต่ละองค์กร การเลือกรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างอิสระและกว้างขวาง การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การจัดเก็บ ถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากความรู้โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน จะช่วยเก็บรักษาองค์ความรู้ไว้เป็นทรัพย์สิน (Knowledge Asset) ให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าและจะสามารถเดินทางไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้ในที่สุด



เล่าเรื่องโครงการ Patho-Otop “การจัดการความรู้ที่เนียนในเนียน”

ชวดี นพรัตน์¹

ภาควิชาพยาธิวิทยา

ภาควิชาพยาธิวิทยาเป็นหน่วยงานในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โครงสร้างของภาควิชาประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 207 คน แบ่งการบริหารจัดการเป็น 14 หน่วยงาน สายงานบังคับบัญชาเริ่มจากหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างาน จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดถึง 168 คน

ภารกิจหลักด้านงานบริการ คือการให้บริการทดสอบทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โดยมีเป้าหมายว่าจะนำห้องปฏิบัติการผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 15189 ในปี 2549 เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ว่า ห้องปฏิบัติการต้องให้บริการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ทุกคนคือ “คนสำคัญ”

ผู้เขียนปฏิบัติงานในตำแหน่งนักเทคนิคการแพทย์ ชำนาญการ 8 สังกัดหน่วยโลหิตวิทยา ภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รับผิดชอบงานในตำแหน่งหัวหน้างานโลหิตวิทยา ภาระหน้าที่หลักคือการควบคุมคุณภาพ

¹ คุณชวดี นพรัตน์ เป็นข้าราชการ ตำแหน่ง นักเทคนิคการแพทย์ ชำนาญการ 8 ภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การทดสอบทางห้องปฏิบัติการ และการให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านเทคนิคทางห้องปฏิบัติการ ลักษณะงานที่พวกเราทุกคนร่วมกันรับผิดชอบอยู่ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้เขียนเชื่อมั่นเสมอว่า **บุคลากรทุกคนมีความสำคัญ** ที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ การพัฒนาคนกับการพัฒนางานจึงต้องทำควบคู่ไปพร้อมๆ กัน

โครงการพัฒนางาน Patho-Otop (พยาธิฯ หนึ่งทีมหนึ่งโครงการ)

ช่วงต้นปี 2548 หัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยา (รศ.พญ.ปารมี ทองสุกใส) เล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีจำนวนมากที่สุดในภาควิชาว่า จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภาควิชาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีแนวคิดที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาบูรณาการกับงานประจำ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement) มุ่งเน้นการพัฒนางานและพัฒนาคนในระดับปฏิบัติการเป็นสำคัญ

หัวหน้าภาควิชาฯ จึงได้ริเริ่ม จัดให้มีการประกวดโครงการพัฒนางานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยตั้งชื่อโครงการนี้ว่า **พยาธิฯ หนึ่งทีมหนึ่งโครงการ (Pathology – One Team One Project : Patho-Otop)** มีผู้ร่วมดำเนินการในครั้งแรกสี่ท่านด้วยกัน คือ หัวหน้าภาควิชาฯ รองหัวหน้าภาควิชาฯ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร (ผ.ศ.พญ.เสาวรัตน์ เอื้อเพิ่มเกียรติ) ผ.ศ.ดร.จำนงค์ นพรัตน์ และผู้เขียน

เราช่วยกันกำหนดกรอบโครงการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสมัครเข้ามาเป็นทีม ถ้ายังไม่มีไอเดียอะไรเลยก็ไม่ใช่ไร แต่เน้นให้มีการรวมกลุ่ม 3-5 คน ไม่ให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นหัวหน้าทีม แต่ให้ไปทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา เพราะเป็นผู้มีประสบการณ์ในเนื้องานนั้นๆ โครงการนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 6 เดือน โดยเริ่มต้นประมาณเดือนมีนาคม และสิ้นสุดลงเมื่อเดือนธันวาคม 2548 โดยมีเป้าหมายว่า ภาควิชาฯ จะได้มีโครงการพัฒนางานที่มาจากเนื้องานจริงๆ และมีประโยชน์ต่อองค์กรได้หลายๆ โครงการ

การที่ผู้เขียนได้เข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินงานโครงการ Patho-Otop ซึ่งมีหัวหน้าภาควิชาฯ ทำหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ” รองหัวหน้าภาควิชาฯ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร (ผ.ศ.พญ.เสาวรัตน์ เอื้อเพิ่มเกียรติ) และ ผ.ศ.ดร.จำนงค์ นพรัตน์ รับบทบาทเป็น “คุณอำนวย” ส่วนผู้เขียนก็มีหน้าที่กระตุ้น ส่งเสริม ชักชวน ให้บุคลากรในภาควิชาหันมาสนใจ และมีความสนใจที่จะสร้างโครงการพัฒนางานให้มากขึ้น นับเป็นโอกาสที่ดีของผู้เขียนที่ได้เรียนรู้เทคนิคต่างๆ

จาก “คุณอำนวย” ทั้งสองอย่างมากมาย ผู้เขียนเรียนรู้ว่า การที่จะให้คนเข้ามาร่วมในโครงการไม่ใช่เรื่องง่าย อาจารย์เสาร์รัตน์ต้องใช้วิธีรุก แบบครั้งแล้วครั้งเล่าโดยไม่ท้อถอย ใช้วิธีเชิญชวน เชื้อเชิญแกมบังคับ จนในที่สุดแทบไม่น่าเชื่อว่า เราจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในภาควิชาเป็นจำนวนมาก มีทีมสมัครเข้าร่วมโครงการถึง 24 ทีม

เริ่มต้นโครงการ ได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงาน และฝึกวิเคราะห์ปัญหาจากหน่วยงานพร้อมกับหาแนวทางแก้ไข สิ่งที่ได้เห็นจากการจัดอบรมครั้งนั้นคือ มีการระดมสมองของทีมงาน และการแสดงความคิดเห็นของ “คุณกิจ” อย่างอิสระ และสร้างสรรค์อย่างมากมาย ทุกคนรู้สึกว่าคุณกิจมีความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้

ในช่วงของการดำเนินโครงการ ก็จัดให้มีการนำเสนอร่างโครงการ ซึ่งผู้นำเสนอต้องจัดเตรียมทั้งเอกสารและสไลด์เพื่อการนำเสนอด้วยตนเอง ทุกคนล้วนเป็นนักพัฒนาฝีมือใหม่ ที่บางคนไม่เคยแม้แต่จะพูดในที่สาธารณะมาก่อน แต่เรากลับพบว่าทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะนำเสนอผลงาน และสนใจที่จะเข้ารับฟังการเสนอผลงานของกลุ่มอื่นๆ ดิฉันได้เรียนรู้อีกเช่นกันว่า ความสำเร็จในการกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีความกระตือรือร้นที่จะนำเสนองาน เกิดขึ้นได้เพราะการอำนวยความสะดวกของอาจารย์จำนงค์ ที่ช่วยสร้างบรรยากาศในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีทั้งสาระ ความสนุกสนาน และความอบอุ่นเป็นกันเอง จนสามารถดึงพลังแห่งความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมาจากตัวคุณกิจได้

อีกกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยผลักดันให้แต่ละโครงการสามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก็คือพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาโครงการ แต่ละทีมก็มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน พี่เลี้ยงจึงต้องเรียนรู้เทคนิคในการทำงานของแต่ละทีมไปพร้อมๆ กันด้วย การที่พี่เลี้ยงจะช่วยอำนวยความสะดวกให้โครงการสำเร็จได้ในแต่ละโครงการไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ โดยธรรมชาติของคนย่อมมีความคิด วิธีการคิด วิธีการพูด และวิธีการยอมรับ ไม่เหมือนกัน ต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของเขาให้มากๆ ต้องมีการให้คำแนะนำตลอดเวลา คอยติดตามงาน และกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกสนุกกับการทำงานที่เพิ่มขึ้น และจุดประกายเป้าหมายสูงสุดไว้ร่วมกันว่า ความสำเร็จของงานจะต้องช่วยให้งานในภาพรวมของหน่วยงานพัฒนายิ่ง ๆ ขึ้น โดยมีผู้ได้รับประโยชน์อย่างแน่นอนก็คือผู้ป่วยที่มารับบริการ

เครื่องมือสื่อสารที่ทรงพลัง

กลางปี 2548 ผู้เขียนก็ได้รู้จักกับเครื่องมือสื่อสารอินเทอร์เน็ต www.Gotoknow.org หัวหน้าภาควิชาฯ ได้สร้างชุมชน SmartPath ขึ้น (www.Gotoknow.org/smartpath) และแนะนำให้ดิฉันเข้ามาช่วยกันเขียนบันทึกเล่าเรื่องราวการดำเนินงานของโครงการ ดิฉันเขียนบันทึกเพื่อบอกเล่าเรื่องราวประสบการณ์ตนเอง และประสบการณ์ผู้อื่นที่เราได้เห็น ได้ยิน หรือได้สัมผัส และแทรกแนวคิดต่างๆ ในการทำงานทางห้องปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ การเขียนบันทึกใน Gotoknow.org อย่างต่อเนื่อง ทำให้ “คุณกิจ” ทุกคนมีความภูมิใจมากที่เรื่องราวของเขามีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้เรื่องราวของพวกเราก็ยังถูกมองเห็นโดยผู้อื่นที่เข้ามาอ่านบล็อกอีกด้วย

ไม่น่าเชื่อว่าการเขียนบันทึกจะมีพลังมหาศาล มากเพียงพอที่จะช่วยให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเห็นเป็นรูปธรรม โครงการ Patho-Otop เป็นที่รู้จักกันขยายวงกว้างออกไป ในบริบทของ “การจัดการความรู้ที่เห็นในผลงาน”

ผลสำเร็จของโครงการ Patho-Otop

ท้ายที่สุดโครงการ Patho-Otop ก็ประสบความสำเร็จ มีโครงการพัฒนางานดีๆ เกิดขึ้นมากมาย และได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จกันไปถ้วนหน้า ภาควิชาฯ ได้จัดให้มีการสัมมนาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนางาน โดยท่าน ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ให้เกียรติมาบรรยายเรื่องแนวคิดในการจัดการความรู้ และนั่นเป็นจุดเริ่มต้นของการจุดประกายให้ทุกคนได้เข้าใจเรื่องราวของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ท่าน ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ยังได้วิเคราะห์จุดเด่นของโครงการ Patho-Otop ไว้ด้วยประโยคสั้นๆ ว่า “เป็นโครงการพัฒนางานที่นำ KM เข้ามาใช้ขับเคลื่อน โดยไม่พูดคำว่า KM แม้แต่คำเดียว”

แต่สิ่งที่มีคุณค่ามากกว่านั้นก็คือ โครงการนี้ได้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เห็นได้อย่างชัดเจน ทุกคนมีความภาคภูมิใจในผลงาน มีทักษะในการ ฟัง คิด พูด และเขียนได้มากขึ้น และมองเห็นความสำคัญของงานตัวเอง และทุกคนก็เป็นกำลังสำคัญในการสร้างงานพัฒนาได้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประโยชน์สูงสุดก็คือการพัฒนาองค์กรนั่นเอง

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการพัฒนาคนและพัฒนางาน

หลังการดำเนินงาน Patho-Otop1 เสร็จสิ้นลง ก็จัดให้มีโครงการเฟส 2 ต่อเนื่องไปอีก ตอนนี้องค์ที่หลายๆ คนเริ่มรู้จักการจัดการความรู้ได้ชัดเจนขึ้น มองเห็นบทบาทตนเองได้ชัดเจนขึ้น ทุกคนทราบดีว่าพลังของ “คุณกิจ” ในการขับเคลื่อนองค์กรนั้นมีมหาศาลนัก การมุ่งเน้นพัฒนาคนไปพร้อมๆ กับการพัฒนางานจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะคนทุกคนมีความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และฝังลึกอยู่ในตัวเอง (tacit knowledge) โดยไม่รู้ตัว วิธีการต่างๆ ที่จะช่วยดึงความรู้แบบซ่อนเร้นเหล่านี้ออกมาให้เห็นชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม จึงจัดได้ว่าเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น



การเรียนรู้จากการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ของจังหวัด

รศ.พิเศษ ดร.สุรชาติ ฅ นหนองคาย ¹

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยวิธีการที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิธีการไว้หลายวิธี โดยวิธีที่สำคัญวิธีหนึ่งคือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และได้นำเอาความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้มาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติของส่วนราชการ โดยเริ่มต้นในปีงบประมาณ 2549 ที่ผ่านมา เครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่ ก.พ.ร. ออกแบบมาให้ใช้ประกอบด้วยตารางรวม 13 ตาราง มีสาระสำคัญอยู่ 6 เรื่องคือ การตั้งทีม KM, การกำหนดขอบเขต KM, การกำหนดเป้าหมาย KM, การระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ, แผนการจัดการความรู้ และการบริหารการจัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งค่อนข้างทำความเข้าใจได้ไม่ยากนัก หลายๆ ส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนราชการที่อยู่ในส่วนภูมิภาคห่างไกล จึงต้องจัดหาที่ปรึกษามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงช่วยให้คำแนะนำ กลุ่มที่ปรึกษาจึงเป็นผู้ใกล้ชิดกับกระบวนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้มากที่สุดกลุ่มหนึ่ง และประการสำคัญถือว่าเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้เสียโดยตรงกับจังหวัด การประเมินระดับการเรียนรู้ของคณะทำงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากทัศนะของที่ปรึกษา จึงน่าจะ

¹ ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล phsnk@mahidol.ac.th

เป็นช่องทางของการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของส่วนราชการในโอกาสต่อไป ผู้เขียนจึงดำเนินการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อประเมินความพร้อมของที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้ของจังหวัด
2. เพื่อประเมินองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของจังหวัด และ
3. เพื่อประเมินระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของจังหวัด

ระเบียบวิธีในการศึกษา

จัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่สมัครใจและยินดีให้ข้อมูล โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น คือไม่มีการนำข้อมูลของแต่ละส่วนราชการมาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดคุณหรือโทษทั้งในทางตรงและทางอ้อมแก่จังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง การวิเคราะห์และสรุปรายงานจึงกระทำในลักษณะที่เป็นภาพรวม โดยผู้ที่ทำหน้าที่ที่ปรึกษาต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือเป็นที่ปรึกษาที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับกระทรวงการคลัง ทั้งในระดับบุคคลหรือนิติบุคคล และมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา การสุ่มใช้วิธีให้ที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด ปรากฏว่ามีที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติและสมัครใจเข้าร่วมโครงการรวมทั้งสิ้น 18 คน โดยทำการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง กันยายน 2549 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่จังหวัดต่างๆ ได้จัดทำแผนจัดการความรู้เสร็จเรียบร้อยแล้วหรืออย่างน้อยก็ดำเนินการเสร็จไปมากกว่าร้อยละ 90 ซึ่งเพียงพอต่อการที่จะประเมิน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายตัวแปรในการศึกษา และเพื่อนำเสนอให้เห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ตามแนวคิด หรือบริบทของระบบราชการ และเป็นข้อเสนอเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มเติม จึงใช้วิธีทบทวนโดยการแยกคำเพื่อชี้ให้เห็นที่มาของคำ หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ และนำคำที่แยกนั้นมารวมเชื่อมโยงหรือสังเคราะห์โดยใช้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และ พ.ศ. 2542 รวมทั้งพจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถานเป็นฐานของการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วนำมาสรุปโดยเปรียบเทียบกับแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การจัดการความรู้คืออะไร
2. องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร
3. การประเมินการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้คืออะไร

คำนิยามของนักวิชาการหรือสถาบันสำคัญต่างประเทศ

ในปัจจุบันเอกสารวิชาการที่รวบรวมเรื่องการจัดการความรู้ในประเทศไทยที่สำคัญมีไม่มากนัก ในจำนวนนี้หนังสือชื่อ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 20-21) ถือว่าเป็นเอกสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย จึงขอคัดคำนิยามที่สำคัญมานำเสนอโดยสังเขปดังนี้

ธนาคารโลก ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์การและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (The European Foundation for Quality Management: EFQM) ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กองทัพบกสหรัฐอเมริกา (The US Department of Army) ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกับการจำแนก จัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ระบบนี้ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

บริษัทที่ปรึกษาองค์การ อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน บิซิเนส คอนซัลติงท์ (Arthur Anderson Business Consulting) ให้คำนิยามว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจองค์กร

ก.พ.ร. ให้คำนิยามไว้ว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

คำนิยามจากฐานรากศัพท์ในสังคมไทย

เนื่องจากการใช้คำสับสนระหว่างคำว่า การบริหารความรู้และการจัดการความรู้ จึงขอเสนอความหมายของคำว่า “บริหาร” และคำว่า “จัดการ” เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจะไม่นำคำรวมที่สรุปเป็นกรอบมาใช้ แต่จะนำคำย่อยของคำรวมมาสังเคราะห์แล้วจึงยุบรวมเพื่อสรุปอธิบายคำสำคัญที่จะวิเคราะห์ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการ ความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

การบริหารและการจัดการ

บริหาร หมายถึง การออกกำลัง ปกครอง ดำเนินการ จัดการ

จัดการ หมายถึง สั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน

ในภาพรวมคำสองคำอาจใช้สลับกันได้แต่ไม่ทั้งหมด เพราะถ้าพิจารณาความหมายของคำว่าบริหารแล้วจะพบว่า จัดการเป็นความหมายหนึ่งในหลายๆ ความหมายของคำว่าบริหาร จึงไม่สามารถอธิบายได้อย่างเจาะจง การแยกคำออกมาสามารถทำให้เห็นความแตกต่างได้

บริหาร มาจากคำว่า บริ (รอบๆ) + หาร (การจัดสรร แบ่งปัน) ซึ่งอาจสรุปได้ว่าในระบบจะมีส่วนที่อยู่ใกล้ศูนย์กลางของการจัดสรร และส่วนที่อยู่ปลายหรือชายขอบจากศูนย์กลาง เช่น ผู้อยู่ชายขอบหรือผู้ด้อยโอกาสที่เป็น เด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการ ผู้ทุพพลภาพ ที่ช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ จุดมุ่งหมายของการบริหาร จึงมุ่งที่จะจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความเสมอภาค (Equality) ไม่กระจุกรวมศูนย์อยู่แต่ที่ส่วนกลาง ต้องจัดสรรออกไปจนถึงผู้อยู่ชายขอบหรือผู้ด้อยโอกาส และในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถสนองความต้องการได้ด้วย ซึ่งเรียกว่าความเป็นธรรม (Equity = regard to need) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้จัดการจำเป็นต้องมีนโยบาย และอำนาจหน้าที่ (Policy and Authority: PA) เสมอ

ดังนั้น ในการดำเนินงานให้บรรลุทั้งความเสมอภาคและเป็นธรรมต้องใช้กระบวนการจัดการร่วมกับนโยบาย และอำนาจหน้าที่เสมอ กระบวนการบริหารจึงต้องประกอบด้วย PA + กระบวนการจัดการ ซึ่งนิยมเขียนเป็นตัวย่อ โดยต้องประกอบด้วย การวางแผนเสมอ และมีนักวิชาการเสนอไว้หลายแบบ เช่น กระบวนการจัดการตามแนวคิดของนักวิชาการยุคต้นๆ อย่างเออร์วิค และ กุลลิค (Urwick & Gulick) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning: P) การจัดองค์การ (Organizing: O) การจัดบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing: D) การประสานงาน (Coordinating: CO) การรายงาน (Reporting: R) และการงบประมาณ (Budgeting: B) โดยนำตัวย่อของแต่ละกิจกรรมมาเขียนรวมกันเป็น POSDCORB เมื่อนำมาเขียนเป็นกระบวนการบริหารจึงประกอบด้วย PA-POSDCORB หรือในกรณีใช้กระบวนการจัดการอื่นก็เติม PA เข้าไปข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับคำ

ภาษาอังกฤษ Administration ซึ่งมาจาก Ad (Toward) + Mini (Citizen/Commoner) + Strata (Class) อันรวมความแล้วแปลว่า เป็นการกระทำที่มีนโยบายมุ่งก่อให้เกิดผลแก่คนเล็กๆ หรืออาณาประชาราษฎร์หรือมวลสมาชิกในองค์กร หรืออีกแนวคิดหนึ่ง Administration มาจาก Ad (Toward) + Minister (Service) รวมแล้วหมายถึงมุ่งให้บริการหรือรับใช้ จากที่มาของคำดังกล่าว บริหารจึงเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (Authority) เพื่อไปจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) จึงนิยมใช้ในระดับที่กำหนด และผลักดันนโยบายการจัดสรรทรัพยากรของประเทศหรือองค์กรให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม หากประเทศหรือองค์กรใดบริหารโดยไม่ยึดหลักเสมอภาคและเป็นธรรม

ส่วนคำว่าจัดการ มาจากคำว่า จัด (วางระเบียบ) + การ (งาน) ซึ่งอาจสรุปได้ว่าผลของการจัดงานให้เป็นระเบียบก็คือ ความสำเร็จ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการหมายถึงการทำงานให้สำเร็จซึ่งสอดคล้องกับรากศัพท์ภาษาอังกฤษของคำว่า Management อันหมายถึงการทำให้สำเร็จด้วยมือ (Manual) หรือ การกำกับควบคุมให้ไปบรรลุผล (Manipulate) จุดมุ่งหมายและวิธีการ (End and Means) ของบริหารและจัดการจึงแตกต่างกันตามรากศัพท์ข้างต้น กล่าวคือวิธีการหลักของการบริหารคือ การจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร ส่วนวิธีการหลักของการจัดการคือ การนำทรัพยากรไปใช้อย่างก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป้าหมายของการบริหารคือ การทำให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม ส่วนการจัดการมีเป้าหมายคือทำงานให้สำเร็จ

ความรู้ (knowledge)

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรืออีกความหมายหนึ่ง ความรู้หมายถึง ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ หรือสิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้คิด หรือ การปฏิบัติ หรือ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

ในเชิงจิตวิทยา ความรู้เป็นผลมาจากการเรียนรู้ การเรียนรู้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างถาวรในพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากการฝึกหัด โดยมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การวางเงื่อนไขให้เกิดการเรียนรู้ (Conditioned Learning) การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้เชิงพุทธิปัญญา (Cognitive Learning) และ การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Learning through Technology) โดยแบบจำลองการจัดการความรู้ (KM Model) ที่นิยมนำมาประยุกต์ในปัจจุบันคือ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi ซึ่งประกอบด้วย S (Socialization) หมายถึงการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมปรากฏ

ต่อสังคมอันเป็นการแสดงความรู้ออกมาภายนอกตนให้ประจักษ์ หรือ E (Externalization) และนำความรู้เชิงประจักษ์มาทำงานหรือผสมผสานให้เกิดผลงาน หรือ C (Combination) จนสามารถต่อยอดความรู้ใหม่เกิดขึ้นภายในตน หรือ I (Internalization)

ในเชิงปรัชญากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ สิ่งที่ถูกรู้ (Known) ผู้รู้ (Knower) และความรู้ (Knowledge) อันจะนำไปสู่การก่อให้เกิดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานตามลำดับ คือ ถ้าผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงาน (Performer) กระทำหรือปฏิบัติงาน (Perform) จนทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance) เราสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้หรือปฏิบัติงานแบบใช้แต่แรงงานหรือลองถูกลองผิด ไม่มีหลักประกัน การมีความรู้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการประกันผลการปฏิบัติงาน

เมื่อนำที่มาของคำในแต่ละส่วนประกอบเข้าด้วยกันอาจให้คำจำกัดความได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดให้มีการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการกำกับควบคุมให้มีการค้นหาและรวบรวมสิ่งที่จะต้องรู้หรือควรรู้ให้ได้อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาความพร้อมและขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ของบุคคล สร้างบรรยากาศและระบบให้เอื้อต่อการนำความรู้ที่มี หรือที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจนก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร

คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หรือ Learning Organization พบว่า ในเบื้องต้นคำที่ใช้คือ Organizational Learning โดยปรากฏเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อเดียวกัน เขียนโดย คริส อภิริส และ โดนัลด์ ชอน (Chris Argyris & Donald Schon : 1978) โดยเสนอแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า ไม่เพียงแต่คนในองค์การเท่านั้นที่ต้องเรียนรู้ แต่องค์การสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองได้ด้วย หนังสือเล่มนี้มีอิทธิพลต่อวิชาพฤติกรรมองค์กรในเวลาต่อมา และผู้ที่นำเอาแนวคิดนี้ไปสู่การปฏิบัติคือ เดอ กีอัส (De Geus) โดยได้เสนอรายงานไว้ในบทความเรื่อง “Living Company” (De Geus, A: 2002) โดยเขานำเสนอการอยู่รอดของบริษัทว่าสามารถดำรงอยู่รอดได้ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น การตายของทากาโทชิ มิตรชุย ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัทมิตรชุยของญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1694 ซึ่งถือว่า มีอำนาจแต่ผู้เดียวในองค์กรก็ไม่ได้ทำให้บริษัทตายตามไปด้วย แต่บริษัทกลับเรียนรู้ที่จะดำรงตนต่อมาได้จนถึงปัจจุบัน เดอ กีอัสเองได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์กับบริษัทรอยัล ดัตช์ เชลล์ (Royal Dutch Shell Company) จนสามารถสรุปได้ว่าองค์การสามารถเรียนรู้ได้ด้วย

ตนเอง โดยมีหลักสำคัญคือ การรู้จักยึดเป้าประสงค์ การรู้จักแยกแยะและตื่นตัวอยู่เสมอว่าใครคือสมาชิกขององค์การและใครคือบุคคลภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลภายนอก (เพื่อจะได้พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้ถูกต้องกับกลุ่ม) การติดตามข้อมูลข่าวสารเพื่อให้รู้ว่าปัจจัยภายนอกใดที่สามารถทำให้องค์การต้องเลิกกิจการหรือต้องตายไปจากวงการเพื่อหามาตรการป้องกันแต่เนิ่นๆ และต่อเนื่อง ประการสุดท้ายคือต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าถ้าไม่ปรับตัวให้เท่าทันองค์การต้องตาย ส่วนนักวิชาการที่น่าเสนอแนวคิดว่างค์การจะอยู่รอดและเรียนรู้ได้ต้องยึดวินัย 5 ประการ (Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Building Shared Vision, and Team Learning) คือ ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge: 1994) และได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

เมื่อประมวลจากความเป็นมาทั้งหมดแล้วอาจสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่จัดระบบให้สมาชิกขององค์การทั้งหมดมีการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ให้มีความรู้อย่างเพียงพอ เหมาะสม และเท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษา อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน ได้เสนอสมการความรู้ไว้ดังนี้

ความรู้ = (คน + สารสนเทศ) ยกกำลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Knowledge = (People + Information) Power by Sharing

ผู้เขียนได้นำสมการดังกล่าวมาสรุปตามระดับองค์ประกอบขององค์การและได้นำเสนอความเห็นนี้ในการประชุมใหญ่ของ Academy of Management (AoM) ในปี พ.ศ. 2544 ณ กรุงวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยองค์ประกอบขององค์การแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การหรือหลายๆ ทีมรวมกัน ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การการเรียนรู้ได้ก็ต้องจัดระบบให้ทุกระดับขององค์การเรียนรู้อย่างทั่วถึง จึงเรียกทั้ง 3 ระดับนี้ว่า ระดับบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person: LP) ระดับทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team: LT) และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

สมการฐาน K = (People + Information) Power by Sharing

สมการเสนอระดับบุคคล LP = (Total Person + Information) Power by Sharing

สมการเสนอระดับทีม LT = (LPs + I) Power by Sharing

สมการเสนอระดับองค์การ LO = (LTs + I) Power Sharing

ข้อสังเกตจากสมการข้างต้นจะพบว่า การพัฒนาในระดับบุคคลแห่งการเรียนรู้ และทีมแห่งการเรียนรู้ สามารถใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วๆ ไปได้ จึงใช้วิธีการแลกเปลี่ยนแบบ S หรือเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์การเดียวกันก็ได้ แต่ในระดับองค์การจะใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเป็นเครือข่ายหรือ N

คำว่า มนุษย์ที่สมบูรณ์หรือ Total Person (TP) อ้างอิงตามคุณลักษณะที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่บัญญัติถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาก็คือเพื่อมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็น**มนุษย์ที่สมบูรณ์**ด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม (ห้ามแยกจากกันต้องคู่กันเสมอ) มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เมื่อบุคคลมีคุณลักษณะดังกล่าวก็บ่งชี้ว่าเขาพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อเราจัดให้มีข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ข้อมูลเหล่านั้นก็จะเป็นสารสนเทศ (Information: I) บุคคลในองค์การที่พร้อมที่จะเรียนรู้ก็จะได้เรียนรู้จากสารสนเทศนั้น ผลคือเขามีความรู้ตามการรับรู้ของเขาหรือตามการปฏิบัติงานของเขา ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวเขานี้ก็เป็นเพียงความรู้แฝงเร้นในตัว (Tacit Knowledge) องค์การจึงต้องจัดระบบให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา หรืออาจเรียกว่าการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) ยิ่งมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากก็จะมีความรู้ทวีขึ้นเหมือนการยกกำลัง แทนที่จะเป็นเพียงการบวกหรือการคูณ

เมื่อบุคคลมีคุณลักษณะของการเป็นมนุษย์แห่งการเรียนรู้แล้ว เขาเข้าไปเป็นสมาชิกในทีมใดก็จะเข้าไปเป็นตัวประกอบที่พร้อมจะเรียนรู้ของทีมแห่งการเรียนรู้ เมื่อทุกทีมในองค์การได้รับการพัฒนาให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ ก็จะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด แต่การพัฒนานี้มีได้พัฒนาที่ละขั้นแต่ต้องจัดระบบให้เอื้อพร้อมกันทั้ง 3 ระดับไปพร้อมๆ กัน

จากสมการที่เสนอจึงอาจสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการจัดระบบองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาสมาชิกขององค์การทุกคนให้เป็น**มนุษย์แห่งการเรียนรู้** และพัฒนาทุกทีมในองค์การ ให้เป็น**ทีมแห่งการเรียนรู้** โดยการพัฒนาสามองค์ประกอบที่สำคัญคือขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล และ ทีมอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

การประเมินระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เบื้องต้น จึงอาจวัดได้จากองค์ประกอบของสมการคือระดับความสามารถในการเรียนรู้ ระดับคุณภาพของสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย ความครอบคลุมเพียงพอของสารสนเทศ และความสะดวกในการเข้าถึงระดับของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยความถี่และคุณภาพของการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กองทัพสหรัฐอเมริกาได้สรุปกรอบแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าต้องดำเนินการจัดการความรู้เสียก่อน ผลของการจัดการความรู้คือ จะทำให้องค์การได้พัฒนาขึ้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในเชิงจิตวิทยา การเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จากภายนอกตนเอง โดยใช้วิธีการวางเงื่อนไขให้เกิดการเรียนรู้ (Conditioned Learning) ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก คือ สร้างสิ่งเร้าเงื่อนไขให้เกิดขึ้นพร้อมสิ่งเร้ากลาง (Neutral Stimulus) อย่างสม่ำเสมอจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนอง แม้ภายหลังจะตัดสิ่งเร้ากลางออกไปแล้ว เช่น กรณีสันกระดิงพร้อมกับการให้อาหารแก่สุนัขอย่างสม่ำเสมอ แม้ภายหลังตัดการให้อาหารออกไปแม้จะสันกระดิงอย่างเดียวสุนัขก็ยังโผล่อยู่ และการวางเงื่อนไขอีกแบบคือ การวางเงื่อนไขการกระทำโดยสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระทำและผลที่ตามมาจากการกระทำ โดยใช้วิธีเสริมแรง การทำให้เกิดความต่อเนื่อง และ การฝึกหัด

2. การเรียนรู้เชิงพุทธิปัญญาหรือเรียนรู้โดยตนเองจากการหยั่งรู้ (Insight) เรียนรู้จากสัญลักษณ์ (Sign Learning) ที่บุคคลประสบและการเรียนรู้จากการสังเกต (Learning by Observation)

3. การเรียนรู้ผ่านเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ออกแบบมาเพื่อการเรียนรู้ เช่น ชุดการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต เครื่องมือที่ใช้เรียนรู้ต่างๆ

ในเชิงปรัชญา กระบวนการเรียนรู้เกิดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. สิ่งที่ถูกรู้ (Known) ในทางจิตวิทยาถือว่า สิ่งที่ถูกรู้ก็คือสิ่งเร้าที่ทำให้ผู้คนสนใจที่จะใช้เป็นวัตถุแห่งความรู้ (Objective Knowledge) หรือวัตถุแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็นสิ่งที่ถูกรู้โดยตนเองแต่ไม่ได้แสดงออกมา (Tacit Knowledge) และความรู้ที่แสดงออกมาให้ปรากฏเป็นวัตถุหรือรับรู้ได้โดยบุคคลอื่น ที่เรียกว่าความรู้ที่อ้างอิงได้ (Explicit Knowledge) สิ่งที่ถูกรู้นี้จะดึงดูดหรือเร้าให้บุคคลสนใจ ขึ้นอยู่กับลักษณะของวัตถุหรือสิ่งที่

ถูกรู้ ในด้านความเข้มและขนาด (Intensity and Size) ความผิดแผกกัน (Contrast) การกระทำซ้ำ (Repetition) และการเคลื่อนไหว (Movement) ของสิ่งนั้น

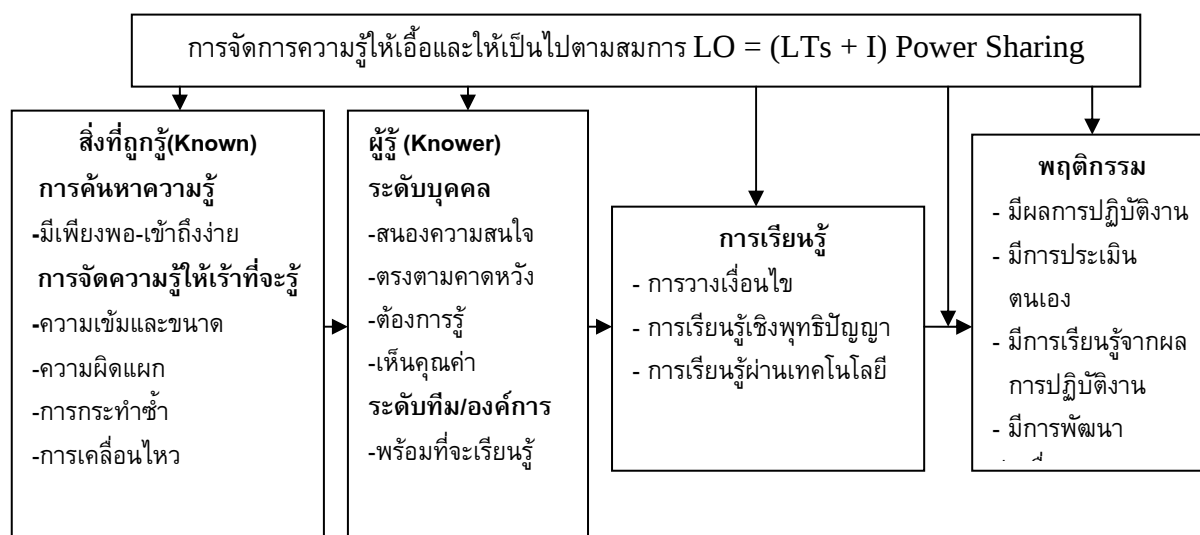
2. ผู้รู้ (Knower) ในทางจิตวิทยาปัจจัยที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสนใจ (Interest) ความคาดหวัง (Expectancy) ความต้องการ (Need) และความเห็นคุณค่าของสิ่งนั้น (valuable)

3. ผลการเรียนรู้หรือความรู้ (Knowledge) แบ่งเป็นความรู้เชิงประจักษ์ทั้งที่เป็นความรู้ก่อนประสบการณ์ หลังประสบการณ์ และความรู้จากการบอกเล่า หรือความรู้ที่เป็นวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) หรือ Explicit Knowledge และความรู้แฝงภายใน (Subjective Knowledge)

การประเมินการเรียนรู้และการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การประเมินผลเป็นกระบวนการจัดเก็บข้อมูลหรือวัด และนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมาย เพื่อตัดสินสิ่งที่ประเมิน วิธีการสำคัญของการประเมินจึงประกอบด้วย การวัด (Measure) การเปรียบเทียบ (Comparison) และ วิธีการตัดสิน (Judge) ในกรณีนี้ การประเมินการเรียนรู้การจัดทำแผนจัดการความรู้ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงอาจประเมินจากกรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์กันตามแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



จากการทบทวนองค์ความรู้ทั้งทางปรัชญา และจิตวิทยาสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดดังปรากฏในผังภาพที่ 1 โดยกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วย สามส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาทุกทีมในองค์การให้พร้อมที่จะเรียนรู้จนเรียกว่า ทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Teams: LTs) ส่วนที่ 2 จัดการให้สิ่งที่ถูกรู้ให้เป็นสิ่งที่ต้องรู้เพื่อใช้สอยหรือพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศโดยให้มีปริมาณที่เพียงพอ สามารถเข้าถึงง่าย และมีความดึงดูดใจหรือเร้าใจที่จะเรียนรู้ และส่วนที่ 3 ซึ่งมีความสำคัญมากคือ การจัดให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและทีม เมื่อทั้งสามส่วนนี้ได้รับการจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ความเชื่อมโยงสามารถแสดงเป็นส่วนๆ ได้ดังนี้

สิ่งที่ถูกรู้หรือตัวความรู้

1. จัดการให้มีการค้นหาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติการกิจขององค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และความอยู่รอดในทุกสถานการณ์ขององค์การ ซึ่ง ก.พ.ร. ได้กำหนดตารางในการจัดการให้แสวงหาข้อมูลส่วนนี้ไว้ อาจเรียกว่า “กำหนดเป้าหมายและแสวงหาความรู้” การประเมินในส่วนนี้กำหนดประเด็นประเมิน 2 ประเด็นๆ ละ 5 คะแนน คือ มีความรู้ให้ค้นคว้าใช้สอยอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ และเข้าถึงโดยสะดวกหรือไม่ รวม 10 คะแนน

2. จัดการสิ่งที่จะรู้ให้ดึงดูดใจที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ โดยใช้ความเข้มข้น ความผิดแผก การกระทำซ้ำ หรือทำให้เกิดความเคลื่อนไหว รวมทั้งการให้เข้าถึงโดยง่าย อาจเรียกว่า “สร้างความรู้ให้เร้าใจ” มีประเด็นประเมิน 2 ประเด็นๆ ละ 5 คะแนน รวม 10 คะแนน คือ ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้เรียนรู้หรือนำไปใช้อย่างเพียงพอหรือไม่

ผู้รู้หรือผู้เรียน

1. จัดการให้ผู้รู้เกิดผล 4 ประการ คือความสนใจและสนองความสนใจ มีความคาดหวังและสนองความคาดหวัง มีความต้องการและสนองความต้องการ เห็นคุณค่าและแสวงหาให้ได้คุณค่าของความรู้ อาจเรียกขั้นนี้ว่า “สร้างค่านิยมที่จะเรียนรู้” มีประเด็นประเมิน 4 ประเด็นๆ ละ 5 คะแนน รวม 20 คะแนน

2. จัดการให้ผู้รู้หรือผู้เรียนระดับทีม และระดับองค์การมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นๆ ละ 5 คะแนน คือโครงสร้าง ขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการงานให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทุกทีมทั้งองค์การ อาจเรียกว่า “พัฒนาคนให้พร้อมเรียน” รวม 15 คะแนน

การเรียนรู้และผลของการเรียนรู้

1. จัดการให้มีการวางเงื่อนไขให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเรียนรู้ อาจเรียกว่า “จัดการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม” มี 1 ประเด็น 5 คะแนน

2. การเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้แฝง (Latent Learning) ทำให้เกิดความรู้ในตัวบุคคล จนเกิดความรู้แฝงเร้นอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) และบางคนอาจมีความรู้แฝงอยู่อย่างยากที่จะถูกนำมาใช้ให้เกิดการกระทำ เพราะอาจมีแรงขับต่ำหรือภาวะที่ขาดรางวัลจึงต้องจัดการให้มีระบบรางวัลที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรม อาจเรียกว่า “ให้รางวัลอย่างจูงใจที่จะเรียนรู้และนำความรู้ออกมาแสดงให้ประจักษ์” มี 2 ประเด็นๆ ละ 5 คะแนน คือ มีการจัดรางวัลหรือการลงโทษในการนำความรู้หรือใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติงาน และ มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงพัฒนา รวม 10 คะแนน

โรเบิร์ต ออสเตอร์ฮอฟฟ์ (Robert Osterhoff อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ : 2547) ได้เสนอแนวทางในการจัดการความรู้ไว้ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) กลั่นกรองและประมวลความรู้ 5) การจัดให้เข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันความรู้ และ 7) การเรียนรู้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดที่นำเสนอตามกรอบนี้จะพบว่ามีความใกล้เคียงสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการปรับองค์ประกอบที่สำคัญคือ สิ่งที่ถูกรู้หรือตัวความรู้ ผู้รู้ การเรียนรู้ และผลของการเรียนรู้ให้มีลักษณะเอื้อต่อการเรียนรู้ รวม 6 ขั้นตอนสำคัญคือ 1) กำหนดเป้าหมายและแสวงหาความรู้ 10 คะแนน 2) สร้างความรู้ให้เข้าใจ 10 คะแนน 3) สร้างค่านิยมที่จะเรียนรู้ 20 คะแนน 4) พัฒนาคนให้พร้อมเรียน 15 คะแนน 5) จัดการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม 5 คะแนน และ 6) ให้รางวัลจูงใจที่จะเรียนรู้และนำความรู้ออกมาแสดงให้ประจักษ์ 10 คะแนน รวมคะแนนทั้งหมด 70 คะแนน โดยทุกประเด็นมีความสัมพันธ์กัน มีทั้งที่เป็นตัวนำหรือเป็นตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) ประกอบด้วย ตัวความรู้ ความสามารถที่จะเรียนรู้ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ และ ตัวชี้วัดผล (Lack Indicator) คือการนำความรู้ภายในตน (Tacit Knowledge) ไปใช้เป็นฐานสำคัญในการทำงาน จนก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานจนสามารถจับต้องได้ (Explicit Knowledge) หรือเป็นตัวความรู้ที่บุคคลอื่นนำไปใช้ได้ ถ้าการจัดการทำให้องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนคือ ทีมแห่งการเรียนรู้ (LTs) มีความพร้อมที่เรียนรู้จนสามารถวัดคะแนนได้เต็ม 5 และสารสนเทศ (I) มีค่าคะแนนเต็ม 5 คะแนน การจัดกระบวนการเรียนรู้

สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) สำหรับระดับบุคคลหรือทีม ส่วน Networking สำหรับระดับองค์กร ได้คะแนนเต็ม 5 คะแนน (ถ้าประเมินองค์ประกอบใดมีค่าน้อยกว่า 3 คะแนน ถือว่าเป็นจุดอ่อน) นำมาแทนค่าสมการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงอุดมคติได้ดังนี้

$$LO = (LTs + I) \text{ Power Sharing, } LO = (5 + 5) \text{ ยกกำลัง } 5 = 10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10$$

ผลการศึกษา

แบ่งเป็นสามส่วนคือ ประเมินที่ปรึกษา องค์ประกอบการจัดการความรู้ และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาทั้ง 18 คน ส่วนใหญ่เป็นชาย และมีอายุเฉลี่ย 44 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาโท มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาเฉลี่ย 4 ปี มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ภายหลังการศึกษาในหลักสูตรปกติ มีเพียง 2 ราย ที่เรียนรู้ในหลักสูตรที่ศึกษาในระดับปริญญาเอก และส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาการจัดการความรู้ในภาครัฐมาก่อน ในปีงบประมาณ 2549 ให้คำปรึกษาในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 จังหวัด ภาคกลาง 6 จังหวัด ภาคเหนือ 2 จังหวัด และภาคใต้ 1 จังหวัด ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 1 การประเมินตนเองส่วนใหญ่ประเมินว่า มีความพร้อมเต็มที่ในการให้คำปรึกษา แต่ต้องปรับตัวตามแนวทางของ ก.พ.ร. มีเพียงรายเดียวที่ประเมินว่าไม่พร้อม เพราะการตกลงรับเป็นที่ปรึกษาจังหวัดมุ่งเน้นที่งานการติดตามผลการปฏิบัติงานในภาพรวม มิได้เจาะจงเป็นรายเรื่อง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของที่ปรึกษา

ลักษณะทั่วไป	ความถี่
เพศ (คน)	
- ชาย	15
- หญิง	3
อายุ (ปี)	
- 35 – 45	10
- 46 – 50	5
- 51 ปีขึ้นไป (อายุเฉลี่ย 44 ปี)	3

ลักษณะทั่วไป	ความถี่
วุฒิการศึกษา (ระดับ)	
- ปริญญาตรี	3
- ปริญญาโท	13
- ปริญญาเอก	2
ประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษา (ปี)	
- ต่ำกว่า 3 ปี	5
- เกิน 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี	8
- 5 ปีขึ้นไป	5
(ประสบการณ์เฉลี่ย 4 ปี)	
ความรู้ด้าน KM (จำนวน)	
- เรียนรู้เป็นวิชาในหลักสูตรที่ศึกษา	2
- ฝึกอบรมต่อยอด	16
ประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษา KM ภาครัฐ (จำนวน)	
- ไม่เคย	16
- เคย	2
จังหวัดที่ให้คำปรึกษา (จังหวัด)	
- ภาคเหนือ	2
- ภาคกลาง	6
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	9
- ภาคใต้	1

ตารางที่ 2 การประเมินความพร้อมในการให้คำปรึกษา

ระดับประเมินตนเอง	ความถี่
ไม่พร้อม	1 ²
พร้อมบางส่วน	2
พร้อมเต็มที่ แต่ต้องปรับตัว	14
พร้อมเต็มที่ ไม่ต้องปรับตัว	1

² เป็นที่ปรึกษาในภาพรวม ไม่ได้เจาะจงเฉพาะการจัดการความรู้

การประเมินผลจากองค์ประกอบการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของคณะกรรมการการจัดการความรู้ระดับจังหวัด ในองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบสำคัญทั้ง 3 มีค่าคะแนนต่ำกว่า ครึ่ง โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุด คือ สิ่งที่ถูกรู้หรือตัวความรู้ มี 9 คะแนน จากคะแนนเต็ม 20 คะแนนขององค์ประกอบนี้ หรือร้อยละ 45.00 รองลงมาคือ ผู้รู้หรือผู้เรียน ได้ 15 คะแนน จากคะแนนเต็ม 35 คะแนน หรือร้อยละ 42.86 และคะแนนต่ำสุดคือส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลของการเรียนรู้ได้เพียง 6 คะแนน จากคะแนนเต็ม 15 คะแนน ปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของคณะกรรมการการจัดการความรู้

องค์ประกอบของ KM	คะแนน เฉลี่ย	ร้อยละ
สิ่งที่ถูกรู้หรือตัวความรู้ (20 คะแนน/ร้อยละ 100)	9	45.00
1. การกำหนดเป้าหมายและแสวงหาความรู้(10 คะแนน)	<u>5</u>	<u>25.00</u>
- มีความรู้ให้ใช้เพียงพอ	3	15.00
- ความสะดวกในการเข้าถึงความรู้	2	10.00
2. สร้างความรู้ให้เข้าใจ (10 คะแนน)	<u>4</u>	<u>20.00</u>
- ความรู้ที่น่าเชื่อถือ	3	15.00
- ดึงดูดใจที่จะเรียนรู้/ใช้	1	5.00
ผู้รู้หรือผู้เรียน (35 คะแนนหรือร้อยละ 100)	15	42.86
1. สร้างค่านิยมที่จะเรียนรู้ (20 คะแนน/ร้อยละ 57.14)	<u>8</u>	<u>22.88</u>
- สนองความสนใจ	2	5.72
- สนองความคาดหวัง	2	5.72
- สนองความต้องการ	2	5.72
- เห็นคุณค่าของความรู้	2	5.72
2. จัดการให้ผู้รู้และทีมพร้อมเรียนรู้ (15 คะแนน/ร้อยละ 42.86)	<u>7</u>	<u>19.98</u>
- ความพร้อมของโครงสร้าง	3	8.58
- ความพร้อม ความสามารถที่จะเรียน	2	5.7
- ความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2	5.7

องค์ประกอบของ KM	คะแนน เฉลี่ย	ร้อยละ
การเรียนรู้และผลของการเรียนรู้ (15 คะแนน/ร้อยละ 100)	6	40.00
1. จัดการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีเหมาะสม (5 คะแนน/ ร้อยละ 33.33)	3	20.00
2. ให้รางวัลและจูงใจให้แสดงความรู้ออกมา (10คะแนน/ ร้อยละ 66.67)	3	20.00
- จัดรางวัล/โทษเหมาะสม	1	6.67
- นำผลการเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนา	2	13.33

การประเมินผลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

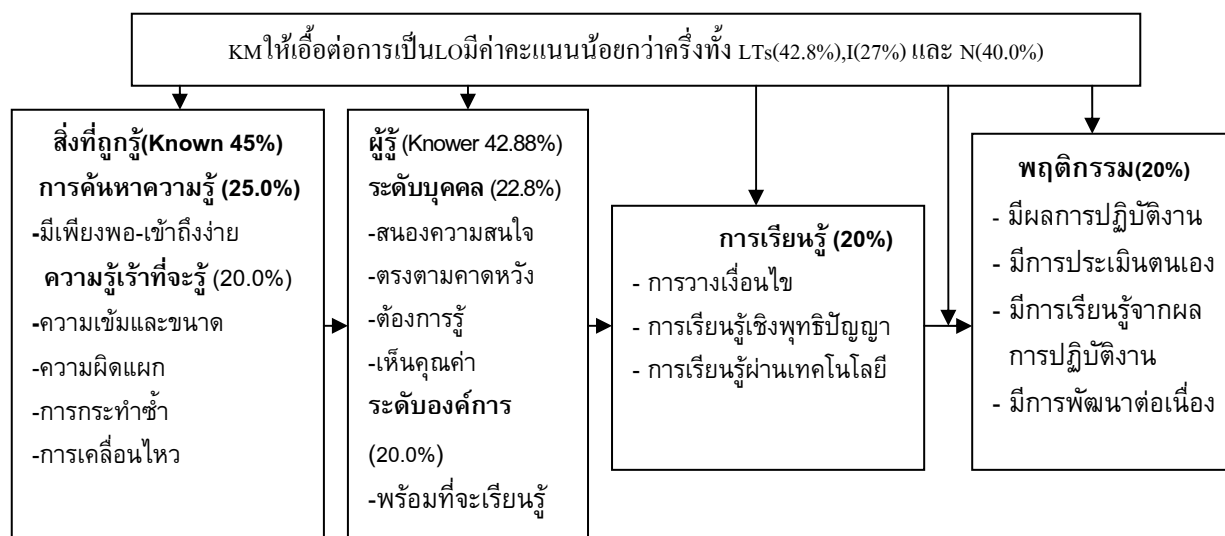
การจัดการความรู้จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามสมการ $LO = (LTs + I)^N$ ที่ปรึกษาประเมินว่า จากการดำเนินงานจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ 2549 ของจังหวัด พบว่า ความพร้อมของ I หรือสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ 1.35 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 หรือร้อยละ 27.00 รองลงมาคือ N หรือเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลมากที่สุด (เนื่องจากในสมการเป็นการยกกำลัง) มีค่าคะแนน 2.00 จากคะแนนเต็ม 5 หรือร้อยละ 40.00 และความพร้อมที่จะเรียนรู้ของทีมได้คะแนนร้อยละ 2.14 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน หรือร้อยละ 42.80 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นข้อบังคับที่ต้องดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการที่ผูกมัดให้จังหวัดต้องดำเนินการ แต่ในภาพรวมทั้ง 3 องค์ประกอบก็มีคะแนนต่ำกว่าครึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของคณะกรรมการจัดการความรู้

องค์ประกอบของ LO	คะแนน เฉลี่ย	ร้อยละ
ความพร้อมของสารสนเทศ (5 คะแนน)	1.35	27.00
ความพร้อมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (5 คะแนน)	2.00	40.00
ความพร้อมที่จะเรียนรู้ของทีม (5 คะแนน)	2.14	42.80

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบสิ่งที่จังหวัดอาจนำไปใช้เป็นฐานหรือเป็นบทเรียนในการพัฒนา ปรากฏตามแผนภาพที่ 2 มีดังนี้



จากแผนภาพที่ 2 แสดงถึงค่าขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาได้ ดังนี้

1. จากข้อค้นพบที่ปรากฏว่า ที่ปรึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาการจัดการความรู้ภาครัฐน้อย จึงควรกำหนดคุณสมบัติของที่ปรึกษาเพิ่มเติมว่าต้องมีประสบการณ์ในการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ อย่างน้อยในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น ไม่น้อยกว่า 1 ปีงบประมาณ

2. จากข้อค้นพบที่ปรากฏว่า มีองค์ประกอบย่อยของการจัดการความรู้ซึ่งที่ปรึกษาประเมินว่ามีคะแนนน้อยกว่าครึ่งหนึ่งหรือน้อยกว่า 3 อยู่ 5 องค์ประกอบ อาจนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุหรืออุปสรรคที่ทำให้ได้ค่าคะแนนต่ำ และกำหนดวิธีการให้สอดคล้องกับสาเหตุที่พบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

2.1 สิ่งที่ถูกรู้หรือตัวความรู้

2.1.1 พัฒนาความสะดวกในการเข้าถึง/ใช้สารสนเทศหรือองค์ความรู้ให้เพิ่มมากขึ้น

2.1.2 พัฒนารูปแบบสารสนเทศหรือความรู้ให้เกิดความดึงดูดใจที่จะใช้

2.2 ผู้รู้หรือผู้เรียน

2.2.1 พัฒนาให้ผู้รู้หรือผู้เรียน ได้มีค่านิยมที่จะเรียนรู้ใน 4 เรื่อง คือ ความรู้ที่สนองความสนใจ ความรู้ที่สนองความคาดหวัง ความรู้ที่สนองความต้องการ และการสร้างให้เห็นคุณค่าของความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2.2 จัดการให้ผู้ปฏิบัติงานและทีมได้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ โดยการพัฒนาความสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาช่องทางหรือโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ CoP (Community of Practice) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.3 การเรียนรู้และผลของการเรียนรู้

จัดระบบการให้รางวัลและการลงโทษให้เหมาะสม โดยใช้หลัก “ให้รางวัลให้ถูกคน” โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน และการนำข้อบกพร่องหรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียน ไม่ควรพิจารณาเฉพาะการบรรลุผลตามเป้าหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาจากการรู้จักนำผลการประเมินมาใช้เป็นบทเรียนอย่างต่อเนื่องด้วย

3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ถ้าแทนค่าสมการ $LO = (LTs + I)^N$ จะพบว่าค่าคะแนนทุกตัวต่ำกว่า 3 จากคะแนนเต็ม 5 จึงต้องปรับปรุงพัฒนาทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง N ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดการการเรียนรู้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับค่าของ N หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร

โดยภาพรวมจะพบว่าในทางวิชาการ การจัดการความรู้ จะสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการดำเนินการตามแนวทางของ ก.พ.ร. ในปีงบประมาณ 2549 ซึ่งเป็นปีแรกของหลายๆ ส่วนราชการอาจจะผ่านการประเมินในเชิงกิจกรรม แต่ในเชิงพัฒนาการยังมีความจำเป็นที่จะนำผลจากการประเมินกิจกรรมต่างๆ ตามแบบฟอร์มของ ก.พ.ร. ไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดอ่อน และในส่วนใดที่เป็นจุดแข็งก็ให้รักษาไว้เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลวางแผนพัฒนาในปีงบประมาณต่อไป โดยจังหวัดอาจสรุปความเชื่อมโยงตามค่าคะแนนและร้อยละของผลสำเร็จในการประเมินตนเองตามตัวอย่างที่ปรากฏในผังภาพที่ 2 ข้างต้น

เอกสารอ้างอิง

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (พิมพ์ครั้งที่ 1)

กรุงเทพ. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น. 2546

_____. พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน

(พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพ. หจก.อรุณการพิมพ์. 2540

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ . การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพ.

จิรวัดน์เอกซ์เพรส. 2547

สุรชาติ ฅ หนองคาย. หลักการบริหารและการพัฒนาองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพฯ.
สถาบัน จี.อี.ซี 2540

_____. จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ. ศูนย์ตำราอาจารย์นิมิตรฯ 2542

Argyris, C. and Schon, D.A., **Organizational Learning**. Addison Wesley, Reading, MA, 1978

De Geus, A., **The Living Company**. Harvard Business Review Press, 2002

Davenport, T.H, and Glaser, J., **"JIT Comes to KM."**, Harvard Business Review, July 2002

McKinsey Consulting, **"Managing the Knowledge Manager."** McKinsey Quarterly No.3 2001

Nonaka, I. and Takeuchi, H., **The Knowledge Creating Company** Oxford University Press, 1995

Senge, P., **The Fifth Discipline** Doubleday, New York, 1994

ภาคผนวกรายชื่อที่ปรึกษาที่ยินดีเปิดเผยนามในการให้สัมภาษณ์

กิตติวงศ์ สิงหเสนานนท์

คมสัน ชาญวุฒิกุล

ยงยุทธ์ เจริญรัตน์

ลินไสว พนาสุวรรณ

อมรวิทย์ วิเศษสงวน

ชาญชัย ดีอ่วม

ชาญพล นิลประภาพร

ประกายรัตน์ สุวรรณ

ชญาพัชร วัฒนจารุพงษ์



ประสบการณ์การจัดการความรู้ สำนักงานเกษตรจังหวัดนครพนม

ทวี มาสขาว¹

การจัดการองค์ความรู้ นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานส่งเสริมการเกษตร เนื่องจากเป้าหมายสุดท้ายของงานส่งเสริมการเกษตร คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกษตรกรให้เกิดการเรียนรู้ มีความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพ โดยมีนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



จังหวัดนครพนมได้ดำเนินการจัดการองค์ความรู้ โดยมีเป้าประสงค์ "เพื่อพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่เกษตรกร โดยใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล เป็นกลไกหลักในการดำเนินการ รูปแบบวิธีการดำเนินงานได้ใช้การแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดผู้ประสานงานหลักของจังหวัด บุคคลเป้าหมายได้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรทุกคนในจังหวัดนครพนม ซึ่งได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ว่ามีความสำคัญอย่างไร มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร โดยมีการ

¹ หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ สำนักงานเกษตรจังหวัดนครพนม

ชี้แจงสร้างความเข้าใจทุก 2 เดือน ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติในปี 2548 ประเด็นหลักในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ จังหวัดนครพนมได้ดำเนินการในโครงการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลและความต้องการ
2. การจัดทำเวทีชุมชน
3. การวางแผนถ่ายทอดความรู้
4. การดำเนินการถ่ายทอดความรู้
5. การเชื่อมโยงเครือข่ายการถ่ายทอดความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ

1. ใช้รูปแบบตารางอิสรภาพ
2. การแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้พร้อมให้กับผู้ไม่รู้ โดยใช้เวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
3. บันทึกเรื่องเล่า

ในปี 2549 เมื่อรู้ว่าการจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กร เน้นความรู้จากการปฏิบัติ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนา และยกระดับความรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนางานที่ปฏิบัติ หรือองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด กรมส่งเสริมการเกษตรได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้นำ Knowledge Management (KM) ไปดำเนินการในโครงการพัฒนาสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน (food safety) ซึ่งจังหวัดนครพนมก็ได้ดำเนินการจัดการความรู้กับโครงการดังกล่าวลงไปถึงระดับเกษตรกร

แนวทางการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานในปีที่ 2 ได้เน้นความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจกับคณะทำงาน KM และคณะกรรมการ Food Safety ทั้งระดับอำเภอ และระดับจังหวัด
2. ชี้แจงทำความเข้าใจแก่นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรทุกคน
3. กำหนดเป้าหมาย/กิจกรรม
 - 3.1 ระดับเจ้าหน้าที่ ทำ KM ทุกกิจกรรม ดังนี้

- จำแนกพื้นที่
- บูรณาการแผน
- ถ่ายทอดเทคโนโลยี
- สร้างเครือข่าย
- พัฒนาการตลาด
- สนับสนุนการทำงาน
- ประเมินผลโครงการ



3.2 ระดับเกษตรกร

- กิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยี
4. จัดทำแผนการดำเนินงาน KM ให้ชัดเจนทุกระดับ ทั้งเจ้าหน้าที่และเกษตรกร
 5. ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

ประเด็นแห่งความสำเร็จ

1. ผู้นำต้องให้ความสำคัญ
 - เกษตรจังหวัด ให้ความสำคัญกับการใช้ KM เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน
 - เกษตรอำเภอ เข้าใจและเห็นความสำคัญของ KM ว่าเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน
 - การทำ KM ช่วยพัฒนาองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ได้มีโอกาสแสดงความสามารถและศักยภาพให้ปรากฏ
 - นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรมีเทคนิคการทำงานร่วมกับชุมชนมานาน บางอย่างบางเรื่องดีมาก เช่น การโน้มน้าวให้เกษตรกรมีส่วนร่วม แต่ไม่มีโอกาสแสดง เมื่อมีการดำเนินงาน KM จึงได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ

- หลายคนมีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ จะได้มีโอกาสแสดงศักยภาพให้ปรากฏ แล้วเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 3. บุคลากรได้รับการพัฒนาหลายด้าน เช่น
 - การทำงานแบบมีส่วนร่วม ไม่รับผิดชอบใจด้วยตนเอง ให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม แล้ววิเคราะห์ประเด็นจึงสรุป
 - เทคนิคการประชุมกับชาวบ้านต้องเน้นการมีส่วนร่วม
 - เทคนิคการนำเสนอ ต้องมีการเตรียมการ เตรียมสื่อประกอบ
 - ได้ศึกษาค้นคว้าจากบันทึกเรื่องเล่า
- 4. ได้พัฒนากระบวนการ (Process)
 - เดิมเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขแล้วก็จบไป ไม่มีการทบทวนกระบวนการ ซึ่งปัจจุบันมีการทบทวนบทเรียนร่วมกัน ทำให้งานผิดพลาดน้อย
- 5. ได้ความรู้สึที่ดีต่องาน
 - มีทีมงานช่วย ไม่เดียวดาย ใครเก่งเรื่องใดก็ไปช่วยกัน ต้องการช่วยตามความสามารถ ความถนัด



ข้อคิดเห็นในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

1. ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจ มิฉะนั้นจะถูกต่อต้านว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน
2. ในการทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing : KS) หากไม่มีการเตรียมแผนการสอน กระบวนการดำเนินการจะเกิดการเบื่อหน่าย จะไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน (“คุณอำนวย” ต้องวางแผนและเตรียมการ)
3. การบันทึกเรื่องเล่า เทคนิคการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จต้องนำมาบันทึกเป็นเรื่องเล่า ซึ่งเรื่องเล่าและบันทึกแนวทางปฏิบัติจะต้องนำมาเป็นคลังความรู้ต่อไป
4. แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน ควรให้ความสำคัญในสิ่งเหล่านี้

4.1 กำหนดแผนและขั้นตอนการปฏิบัติให้อำเภอรู้และเข้าใจตามขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้เจ้าหน้าที่บันทึกเรื่องเล่า วิธีการปฏิบัติ แล้วนำมารวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล เป็นคลังความรู้

4.3 ต้องพูดคุย ประชุม ทำความเข้าใจบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4.4 ควรอบรมเทคนิคการสรุปประเด็นสำคัญในการบันทึกเรื่องเล่า เพราะเจ้าหน้าที่มักจะขาดประสบการณ์ในการจดบันทึก ทำให้การบันทึกไม่ตรงกับประเด็นสำคัญที่ปฏิบัติ

บทสรุป

จากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ (KM) ทำให้เราได้รู้ว่าการนำ KM สวมลงไปในงานส่งเสริมการเกษตรที่เราปฏิบัติอยู่แล้ว ก่อนที่เราจะทำ KM เราต้องตอบให้ได้ว่า "เราจะทำ KM เพื่ออะไร" ต้องมองหาเครื่องมือที่ชัดเจน เมื่อมีการปฏิบัติจริง (Action) แล้วเราถึงจะเข้าใจว่า การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดความรู้ขององค์กรจะไปทิศทางไหน ถ้าหากจะให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย "คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณลิขิต คุณสังเกต" เกิดการทำงานเป็นทีม มองเป้าหมายขององค์กรเป็นเรื่องเดียวกัน ไม่คิดแยกส่วน ไม่มอง KM เป็นโครงการ ต้องหา Best practice งานส่งเสริมการเกษตร ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นักส่งเสริมการเกษตรต้องพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า เราจะทำ KM เพื่อพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุเป้าหมาย "เป้าหมายในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเกษตร" ซึ่งนักส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่จะได้ตั้งใจใฝ่เนื่องเกษตรกรต่อไป



การเสริมสร้างพฤติกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาทพงศ์¹

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าไร้ขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น (Romer, 1993; Drucker, 1998) ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีฐานองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และที่สำคัญต้องมีระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ที่ดี (OECD, 1996) การมีระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืนที่สุด (Nonaka, 1999; บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้พนักงานในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Senge, 1990) เมื่อองค์กรมีการแสวงหาและค้นหาความรู้มาได้แล้วจะต้องมีระบบในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในองค์กร (O'Dell and Grayson, 1988; Choi and Lee, 2002) สิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Liebowitz, 2001)

¹ Organization Development Manager บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรม การถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร (Nonaka, 1999; Liebowitz, 2001) หากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กรเป็นระบบที่ดีแล้ว จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดเวลาในการแสวงหาความรู้ใหม่ นอกจากนี้หากมีการเผยแพร่แนวปฏิบัติการทำงานที่ดี (Best Practice) ข้อมูลมีความเชื่อถือได้ มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรที่ดี พนักงานสามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้ง่าย ก็จะทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น (Husted, and Michalova, 2002)

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะได้ผลหรือไม่นั้น เราจะต้องประเมินจากระดับความเข้าใจของผู้รับการแบ่งปัน ว่าสามารถเก็บ รวบรวมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยม สร้างเครือข่าย สัมพันธภาพ และวิธีการทำงานจากผู้แบ่งปันได้มากน้อยเพียงใด (Shiahou, 2000)

กล่าวโดยสรุป การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องประกอบด้วยทักษะต่างๆ ได้แก่ การค้นคว้าแสวงหาข้อมูล (Searching) การทำความเข้าใจในความรู้ที่ศึกษา (Understanding Knowledge) การยืนยันให้เห็นต่อข้อมูลที่ได้นั้นว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ (Confirming) การซึมซับใส่ใจ (Absorbing) และการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Transforming) เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความเต็มใจและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับของความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องนั้นๆ ให้เพิ่มขึ้น (Fang and Tsai, 2005)

กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้ของพนักงานแต่ละคนนั้นเข้าไปเป็นความรู้ขององค์กรได้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996;)

ในทางปฏิบัตินั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 2 มุมมองที่เราจำเป็นต้องพิจารณาคือ มุมมองด้านพฤติกรรม และมุมมองด้านระบบเทคโนโลยี

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลนั้นมีใช้อย่างง่ายดาย ที่จะทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ออกไป (Davenport and Prusak, 1988) โดยทั่วไปแล้ว

บุคคลมักจะไม่แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตน นอกเสียจากว่าเขาคิดว่าถ้าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับคนอื่นนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสำคัญสำหรับเขา

จากผลการวิจัยหลายๆ เรื่องที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันก็คือ ทำอย่างไรจึงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันให้มากขึ้น (Ruggles, 1988)

จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้มีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น อาทิเช่น Robertson (2002) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2 ระบบ พบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรมระหว่างบุคลากรในองค์กร และต้องเข้าใจว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้การทำงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบหรือพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน อาทิเช่น ความตั้งใจของทีมงาน ขั้นตอนการทำงาน การให้ความร่วมมือในทางปฏิบัติ และธรรมชาติของข้อมูลที่นำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ส่วน Wah and Others (2005) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้แก่รางวัลและการให้คำยกย่องชมเชย ความเชื่อถือไว้วางใจ การยอมรับฟังความคิดเห็น การคิดถึงต้นทุนของราคาความรู้ที่ตนสะสมมา บรรยากาศขององค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมทั้งโครงสร้างของงาน และรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานด้วยเช่นกัน (Lipshitz and Popper, 2000)

นอกจากนี้ ยังพบว่าระบบข้อมูลสารสนเทศก็มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้มีความสะดวก คล่องตัวและทันสมัย ก็จะช่วยเอื้ออำนวยให้พนักงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น (Sole and Appledge, 2000)

Fang and Fang (2000) กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบันนี้ ฉะนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งเขาเสนอว่านักวิจัยควรศึกษาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษากระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยเริ่มตั้งแต่ศึกษาเจตนาและแรงจูงใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และผลที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. ศึกษาพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้บนพื้นฐานของศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ จิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรศึกษาโครงสร้าง และประโยชน์ของระบบสารสนเทศที่จะนำมาใช้เป็นสื่อกลางในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ควรเน้นศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การสร้างเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ การปลูกฝังให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีใช้เรื่องที่สามารถทำได้ง่ายๆ องค์กรต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยองค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมไม่เรียนรู้ไม่รู้ยู่ตลอดเวลา เมื่อพนักงานเรียนรู้แล้วจะต้องผลักดันให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร

การเสริมสร้างให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มขึ้นนั้น ผู้เขียนขอเสนอแนะแนวทางดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาทุกคน ควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการเสริมสร้างและปลูกฝังพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำยกย่องชมเชย เป็นต้น

2) ควรพัฒนาระบบการบริหารและจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว มีระบบในการแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม จัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการเผยแพร่ ถ่ายทอดและกระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด

3) พัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตรงในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองสูงขึ้น

บรรณานุกรม

บุญดี บุญญากิจ, นางลักษณะ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ, บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.

Choi, B., and Lee, H. “ Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process.” **Expert System with Applications**, 23, (2002): 173-187.

Davenport, H.T., and Prusak, L. **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Drucker, P., “The Discipline of Innovation.” **Leader in Leader**, 5(4), (1988). Available [www.pfdf.org/](http://www.pfdf.org/publications_) publications_

Fang, S.C., and Fang, S.R. “Knowledge Management: A Conceptual Model.” **Commerce and Management Quarterly**, 1(3), (2000): 355-374.

Fang, S.C., and Tsai, Fu S. “Knowledge Sharing Routines, Task Efficiency, and Team Service Quality in Instant Service-Giving Settings.” **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March, (2005): 62-67.

Grant, R.M. “Prospering in Dynamically Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration.” **Organization Science**, 7(4), (1996); 375-387.

Gurteen, D. “Creating a Knowledge Sharing Culture.” **Knowledge Management Magazine**, 2(5), 1999. (<http://www.gurteen.com>).

Husted, K., and Michailova, S. “Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility.” **Organizational Dynamics**, 31(1), (2002): 60-73.

Inger, V.E., and Gary, W.D. “Knowledge Sharing in High Technology Companies.” **Journal of Marketing**, 48, 2000.

Liebowitz, J. “ Knowledge Management and its Link to Artificial Intelligence.” **Expert System with Applications**, 20, (2001): 1-6.

- Nonaka, I. "The Knowledge Creating Company." **Harvard Business Review**, November- December, 91608, (1991): 21.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: McGraw- Hill, 1995.
- O'Dell, C., and Grayson, C.J. " If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices." **California Management Review**, 40(3), (1998): 154-174.
- OECD. " The Knowledge-Based Economy." **OECD**, Paris, 1996.
- Robertson, S. "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems." **Journal of Knowledge Management**, 6(3), (2002): 295-308.
- Romer, P.M., " Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas." **Proceeding of World Bank Annual Conference on Development Economics**, The World Bank, (1993): 64.
- Ruggles, R. "The State of Notion: Knowledge Management in Practice." **California Management Review**, 49(3), (1998): 80-89.
- Senge, P.M. **The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization**. London: Century Press. 1990.
- ShiaHou, S.P. "Effect of Trust and Power on Intra-organization Knowledge Sharing." **Dissertation of National Chen-Chi University**, 2000.
- Sole, D., and Applegate, L. "Knowledge Sharing Practices and Technology Use Norms in Dispersed Development Teams." **Proceedings of 21st ICIS**, Brisbane, Australia, (2000): 581-588.
- Wah, C.Y., Loh, B., Menkhoff, T., Evers, H.D. "Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations: A Social Capital Approach." **Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences on 2005**, (2005): 1-10.



พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์¹

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้โลกกำลังอยู่ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ (Nonaka, 1991)

องค์กรใดก็ตามที่มีฐานความรู้ มีข้อมูลมาก หรือมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถสร้างความแตกต่างด้านตัวสินค้า บริการ และนวัตกรรม ให้เหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยการป้อนสินค้าและบริการใหม่ๆ สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2547) นับว่าเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ตลอดจนมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรหรือเพื่อรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืนนั่นเอง (Drucker, 1998) ความรู้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะความรู้เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ด้วยเหตุดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามขวนขวายเพื่อที่จะแสวงหาวิธีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของพนักงานไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

¹ Organization Development Manager บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในด้านการจัดระบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing System) แต่ทว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะเป็นหลักประกันให้มั่นใจได้ว่าเป็นช่องทางในการรวบรวมองค์ความรู้ หรือเป็นช่องทางให้พนักงานได้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (The American Productivity and Quality Center, 1999) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพมิใช่อะไรที่องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่ทันสมัย แต่อยู่ที่ว่าองค์กรจะสามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้ออกมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อย่างไร

ดังนั้นการสร้างเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ การปลูกฝังให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มิใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย ๆ องค์กรต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยองค์กรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมใฝ่เรียนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อพนักงานเรียนรู้แล้วจะต้องผลักดันให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานเรียนรู้องค์กรก็จะเรียนรู้ตามไปด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

ด้วยเหตุที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญ ทำให้มีนักวิจัยและสถาบันต่าง ๆ ให้ความสนใจศึกษาวิจัยมากมาย อาทิเช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตและคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Productivity & Quality Center : APQC) ได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการเทียบวัดองค์กรที่มีระบบการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (Benchmarking) เพื่อค้นหาว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นมีการจัดการองค์ความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างไร ผลการศึกษาไม่พบว่าวิธีการใดที่ดีที่สุดในการทำให้พนักงานเต็มใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน แต่พบว่าสิ่งที่ทำให้องค์กรมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับผู้อื่นนั้น **มักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ** นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันก็ต่อเมื่อ (The American Productivity & Quality Center, 1999) :-

- พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานในองค์กรยึดถือประพฤติปฏิบัติกัน โดยพนักงานทุกคนจะให้ความร่วมมือและองค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (Best Practices) นั้นจะถือว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องปกติวิสัยทั่วไป
- พนักงานมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับผู้อื่น องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมจะมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุเป้าหมาย สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ที่แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานนั้นจะได้รับรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่า

จากผลสำคัญดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

สำหรับในประเทศไทย องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ได้ตื่นตัวและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ และเสริมสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับบุคลากรกันมากขึ้น อาทิ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) และบริษัทสเปซัน (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นต้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา

อย่างไรก็ตาม การจัดการองค์ความรู้นั้นถือว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย นำมาใช้เพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากร

จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรต่อการสร้างนวัตกรรมของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย พบว่าบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มีการจัดการองค์ความรู้เพื่อเอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรมคิดเป็นร้อยละ 74 เมื่อเทียบกับบริษัทข้ามชาติในระดับเดียวกันอีก 15 บริษัท ที่มีความพร้อมต่อการสร้างนวัตกรรมคิดเป็นร้อยละ 81 นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย, 2548) ซึ่งจากผลการสำรวจยังไม่ได้ระบุว่าหน้าที่พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันอยู่ในระดับต่ำนั้นเกิดจากสาเหตุใด รวมทั้ง

ไม่ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย”

การที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ของ Ajzen (2002a) เนื่องจากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนนี้เป็นทฤษฎีที่กำลังได้รับความนิยมและมีอิทธิพลต่อนักการศึกษา นักการตลาด แพทย์ พยาบาล นักวิจัย นักจิตวิทยา นักบริหารงานทรัพยากรบุคคล และนักพฤติกรรมศาสตร์อย่างมาก ในการนำไปศึกษาวิจัยเพื่อใช้ทำนาย และแก้ปัญหาพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล จากการสำรวจงานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991–2005 พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีนี้มากกว่า 500 เรื่อง โดยผู้สนใจนำทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนไปใช้ทำนายพฤติกรรมต่างๆ อาทิเช่น พฤติกรรมด้านสุขภาพ ได้แก่ พฤติกรรมการใช้ถุงยางอนามัย (Bennett and Bozionelos, 2000) พฤติกรรมการบริจาคโลหิต (มันทนา สิริรัตนภาส, 2538; Armitage and Conner, 2001) พฤติกรรมการใช้ยาเสพติด (Armitage and Others, 1999) พฤติกรรมด้านกีฬา ได้แก่ พฤติกรรมการออกกำลังกาย (Biddle and Nigg, 2000; Nareerat, 2003; Rivise and Sheeran, 2003) พฤติกรรมการเลือกใช้เวลาว่าง (Ajzen and Driver, 1992) พฤติกรรมการตั้งเป้าหมายทางตรง นอกจากนี้ยังมีผู้สนใจนำไปใช้ทำนายพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (Shaw and Shui, 2000; Notani, 1998) เป็นต้น

จากข้อมูลงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนสามารถใช้ทำนายและอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ทางสังคมได้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้ตัวแปรต่างๆ ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (A Theory of Planned Behavior) ของ Ajzen เพราะทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการการศึกษา ด้วยเหตุผลสองประการคือ *ประการแรก* ทฤษฎีนี้สามารถทำนายและอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าความเชื่อ เจตคติ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม เจตนา และพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ว่าแตกต่างกันหรือไม่ *ประการที่สอง* จากการสำรวจงานวิจัยในประเทศไทยยังไม่พบว่ามีงานศึกษาวิจัยเรื่องใดที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเลย แต่พบว่าในภูมิภาคเอเชียมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับ

พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนในประเทศเกาหลี และประเทศไต้หวัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้ และเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย และประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน
2. เพื่ออธิบายและทำนายพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ด้วยตัวแปรจากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน และจากการประมวลผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (The Theory of Planned Behavior : TpB) ของ Ajzen (2002a) เป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (A Theory of Planned Behavior : TpB) นำเสนอโดย Ajzen (Ajzen, 1985; 1988; 1991; 2002a, 2002b; Ajzen and Driver, 1992; Ajzen and Madden, 1986; Beck and Ajzen, 1991) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลของ Ajzen and Fishbein (1975; 1980)

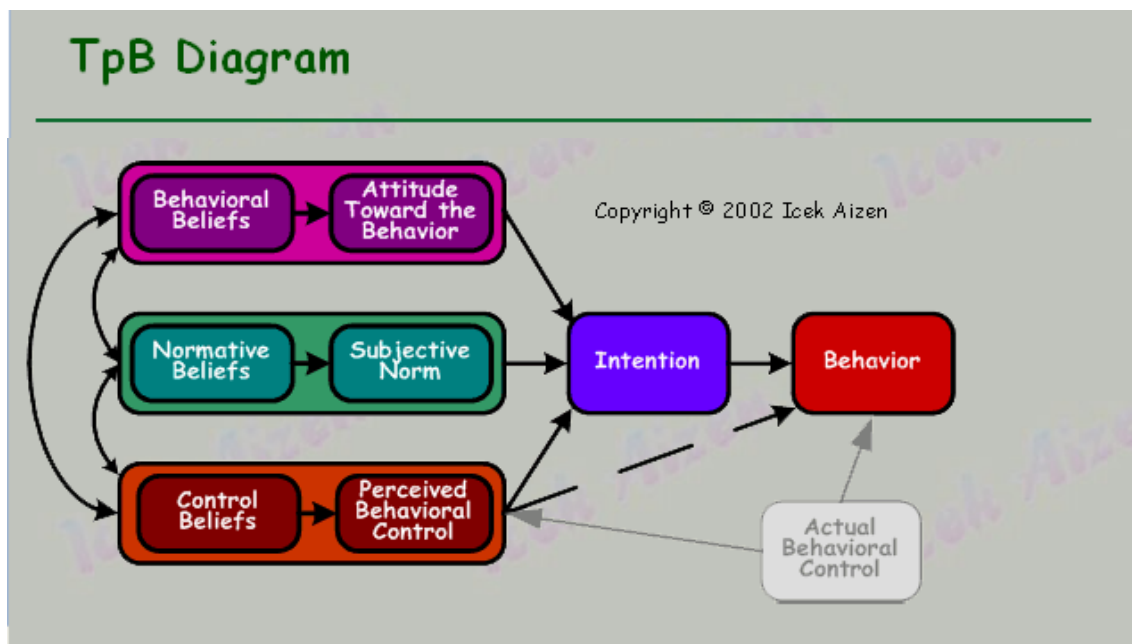
จากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลมีข้อจำกัดในการทำนายพฤติกรรมทางสังคมอื่นๆ ซึ่งบุคคลไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากเจตนาในการทำพฤติกรรมของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ (Incomplete Volitional Control) เจตนาในการทำพฤติกรรมได้รับการสนับสนุนว่าเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นเจตนาในการทำพฤติกรรมจึงเป็นตัวทำนายว่าพฤติกรรมจะเกิดขึ้นหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าบุคคลยังมีความตั้งใจมากขึ้นเพียงใด ก็ยังมีความพยายามในการทำพฤติกรรมมากขึ้นเพียงนั้น (Ajzen and Fishbein, 1980) แต่ในความเป็นจริงแล้วมีพฤติกรรมอีกหลายพฤติกรรมที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาอย่างสมบูรณ์

เพราะการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่นที่มีใช้ปัจจัยด้านแรงจูงใจร่วมอยู่ด้วยระดับหนึ่ง ทั้งโอกาสและทรัพยากรอื่นๆ อาทิเช่น เวลา เงิน ทักษะ ความสามารถ ความร่วมมือจากผู้อื่น เป็นต้น

ในทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนนั้น Ajzen มีความเชื่อว่าการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลนั้นจะถูกชี้นำโดยความเชื่อ 3 ประการได้แก่ ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง และความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม ความเชื่อเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมโดยผ่านเจตคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และเจตนาในการทำพฤติกรรม

ทฤษฎีนี้ได้เสนอตัวแปรที่เรียกว่า “การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control)” ในฐานะที่เป็นตัวกำหนดเจตนาที่จะกระทำพฤติกรรม และตัวกำหนดพฤติกรรม ซึ่งจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirically Research) หลายเรื่องแสดงให้เห็นว่า **การวัดการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมสามารถทำนายเจตนาในการทำพฤติกรรมได้ดีกว่าการทำนายเจตนาในการทำพฤติกรรม** โดยวัดจากเจตคติต่อพฤติกรรม และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Ajzen and Madden, 1986; Garling and Fujii, 2002; Netemeyer, Burton and Johnston, 1991; Shifter and Ajzen, 1985) และล่าสุดไอเซ็น (Ajzen, 2002) ได้เพิ่มตัวแปรอีกหนึ่งตัว คือ ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่มีอยู่จริง (Actual Behavioral Control) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและส่งผลต่อพฤติกรรมโดยตรงเลยโดยไม่ผ่านเจตนาในการทำพฤติกรรม Ajzen กล่าวว่าบุคคลที่รับรู้ว่าจะตนเองสามารถควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ได้สูง มีแนวโน้มที่จะมีเจตนาในการกระทำพฤติกรรมสูงตามไปด้วย และก็จะส่งผลทำให้เขามีความพยายาม มุมานะ อุตสาหะที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นสูงเช่นเดียวกัน (Ajzen, 2002a) ดังนั้นความสำเร็จในการกระทำพฤติกรรมจะขึ้นอยู่กับเจตนาในการทำพฤติกรรม การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และระดับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่มีอยู่จริงดังที่กล่าวมาแล้ว จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนมีความแตกต่างจากทฤษฎีต้นกำเนิด และมีความเหมาะสมสำหรับการอธิบายและทำนายพฤติกรรมที่ไม่สามารถทำตามความต้องการได้สมบูรณ์มากกว่า (Ajzen, 2002a; Ajzen, 1991)

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Ajzen, 2002a)



ที่มา : <http://www.people.umass.edu/ajzen/tpbrefs.html>

1. โครงสร้างพื้นฐานของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

จากแผนภาพที่ 1 โครงสร้างพื้นฐานของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (The Theory of Planned Behavior : TpB) นั้น Ajzen (2002a) กล่าวว่า การกระทำพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดจากการชี้นำโดยความเชื่อ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Beliefs) ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง (Normative Beliefs) และความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม (Control Beliefs) เมื่อพิจารณาภาพที่ 1 จะพบว่าความเชื่อแต่ละตัวจะส่งผลต่อตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- 1.1 ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม จะส่งผลต่อเจตคติต่อพฤติกรรม (Attitude Toward the Behavior)
- 1.2 ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง จะส่งผลต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm)
- 1.3 ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม จะส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control)

เมื่อนำผลรวมของผลคูณระหว่างเจตคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม ก็จะสามารถทำนายเจตนาในการกระทำพฤติกรรม (Intention) ของบุคคลโดยทั่วไป กล่าวคือ **หากบุคคลมีเจตคติที่ดี**

ต่อการทำพฤติกรรม มีกลุ่มอ้างอิงที่มีความสำคัญและอิทธิพลต่อตัวเขา และเขารับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมได้สูง บุคคลก็จะแสดงเจตนาในการทำพฤติกรรมนั้นสูงตามไปด้วย ประการสุดท้าย หากบุคคลมีระดับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมได้จริง (**Actual Behavioral Control**) และมากเพียงพอด้วยแล้วก็จะยังมีเจตนาในการทำพฤติกรรมนั้นมากขึ้นเมื่อมีโอกาสเพิ่มขึ้น เจตนาในการกระทำพฤติกรรมนี้ได้รับการสนับสนุนฐานว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างฉับพลัน (**Immediate Antecedent of Behavior**)

2. ตัวแปรตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

เมื่อพิจารณาแผนภาพที่ 1 จะพบว่าทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน มีตัวแปรที่สำคัญๆ ดังนี้

2.1 ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Beliefs : BB) จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการคาดหวังผลการกระทำพฤติกรรมนั้น ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นความเชื่อของบุคคลซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความรู้สึก ความนึกคิดส่วนตัว ที่มีความเชื่อว่าถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลกรรมทางบวก เขาก็มีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมนั้น ในทางตรงกันข้ามหากเขามีความเชื่อว่าถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะได้ผลกรรมทางลบ เขาก็มีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ไม่ดีต่อพฤติกรรมนั้น

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าถ้าแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) ให้กับเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะได้รับคำชื่นชมจากเพื่อนๆ ว่าเป็นคนที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเรื่องการสร้างนวัตกรรม เขาก็จะมีเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมนี้ Ajzen ให้ข้อสนับสนุนฐานว่าเราสามารถเข้าถึงความเชื่อนี้ได้โดยคำนวณจากผลคูณความเข้มของความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (**Behavioral belief strength : b**) กับความเชื่อเกี่ยวกับการประเมินผลการกระทำ (**Outcome evaluation : e**) ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวกำหนดเจตคติต่อพฤติกรรม (**Attitude Toward the Behavior**) ของบุคคล

2.2 เจตคติต่อพฤติกรรม (Attitude Toward the Behavior : AB) หมายถึงระดับของผลการกระทำพฤติกรรม ซึ่งอาจมีค่าเป็นบวกหรือลบก็ได้ เจตคติต่อพฤติกรรมนี้เกิดจากผลรวมของผลคูณระหว่าง**ความเข้มของความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Beliefs : b)** และการประเมินผลการกระทำหรือการระบุสาเหตุ

(Evaluation of the outcome or attribute : e) ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ได้ดังนี้

$$AB \propto \sum b_i e_i$$

AB = เจตคติต่อพฤติกรรม

b_i = ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมแต่ละข้อ

e_i = การประเมินผลการกระทำแต่ละข้อ

2.3 ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง (Normative Beliefs: NB) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มอ้างอิงที่สำคัญต่อเขานั้น คาดหวังหรือต้องการให้เขากระทำพฤติกรรมนั้นๆ อย่างไร บุคคลหรือกลุ่มอ้างอิงที่สำคัญนี้ได้แก่ สามี ภรรยา ครอบครัว เพื่อนฝูง ครู-อาจารย์ แพทย์ พยาบาล ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น บุคคลหรือกลุ่มอ้างอิงที่สำคัญแต่ละเรื่องนั้น จะขึ้นอยู่กับกลุ่มประชากรและพฤติกรรมที่ศึกษา ความเชื่อตามกลุ่มอ้างอิง (Normative Belief: n) นี้จะถูกนำไปคำนวณรวมกับแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Motivation to Comply with the Referent: m) ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงนี้จะเป็นตัวกำหนดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm)

2.4 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm: SN) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความกดดันทางสังคมที่มีต่อการดึงดูดความสนใจของบุคคล ให้กระทำ หรือไม่กระทำพฤติกรรมนั้นๆ กลุ่มอ้างอิงจะมีอิทธิพลต่อการกระทำพฤติกรรมมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญต่อบุคคลนั้นๆ เช่น พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บังคับบัญชาอาจมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าสามีหรือภรรยา เป็นต้น การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงนี้สันนิษฐานว่าเกิดจากผลรวมของผลคุณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงที่เขาให้ความสำคัญกับความคาดหวังของกลุ่มอ้างอิง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้มของความเชื่อตามกลุ่มอ้างอิง (Normative Belief: n) และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Motivation to Comply with the Referent: m) ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Ajzen, 2002a) ได้ดังนี้

$$SN \propto \sum n_i m_i$$

SN = การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

n_i = ความเชื่อตามกลุ่มอ้างอิงแต่ละข้อ

m_i = แรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงแต่ละข้อ

2.5 ความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุม (Control Beliefs : CB) ความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมการกระทำพฤติกรรม จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคคลว่ามีปัจจัยต่างๆ เพียงพอหรือไม่ที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการกระทำพฤติกรรมนั้นๆ เช่น บุคคลมีความเชื่อว่าหากเขามีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว เขาจะได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เขาก็จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ในทางตรงกันข้าม หากเขามีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนหรือขัดขวางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เขาก็จะไม่แสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยส่งเสริม ส่วนการไม่สนับสนุนหรือขัดขวางของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยขัดขวาง ความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมนี้เกิดจากผลรวมของผลคูณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม (Control Belief) กับการรับรู้อำนาจของปัจจัยควบคุม (Power of Control Factor) ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมนี้จะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control)

2.6 การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control : PBC) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่ามีความสามารถที่จะกระทำและสามารถควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ได้หรือไม่อย่างไร การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมนั้นสันนิษฐานว่า เกิดจากผลรวมของผลคูณระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุม เช่น ความเชื่อเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ว่าส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการกระทำพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้มของความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม (Control Belief : c) และการรับรู้อำนาจของปัจจัยควบคุม (Perceived Power of the Control Factor : p) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนความถูกต้องของความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลที่มีอยู่จริง (Actual Behavioral Control) การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวแปรร่วมกับเจตนา (Intention) ที่ใช้ในการทำนายพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Ajzen, 2002a) ได้ดังนี้

$$PBC \propto \sum c_i p_i$$

PBC = การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม

c_i = ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม

p_i = การรับรู้อำนาจของปัจจัยควบคุม

แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมนี้ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (The Theory of

Perceived Self-Efficacy) ของ Albert Bandura (Bandura, 1986; Bandura, 1997; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2533)

เมื่อศึกษาและพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดทั้งสองทฤษฎีแล้วจะพบว่าทั้งสองทฤษฎีนี้มีลักษณะคล้ายๆ กัน (Ajzen, 2002c) กล่าวคือจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรมของบุคคล ส่วนที่แตกต่างกันคือ การรับรู้ความสามารถของตนเองจะเน้นพฤติกรรมเฉพาะ (Particular Behavior) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Internal Factors) ในขณะที่การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมนั้นจะเน้นทั้งปัจจัยภายใน (ความรู้ ความสามารถ และทักษะ) และปัจจัยภายนอก (External Factors ได้แก่ เงิน เวลา ทรัพยากร และการขึ้นอยู่กับผู้อื่น เป็นต้น

การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง หมายถึงการที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองว่าสามารถกระทำพฤติกรรมบางอย่างในสภาพการณ์ที่เฉพาะนั้นๆ ได้หรือไม่ ซึ่งในสภาพการณ์นั้น บางครั้งอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความแปลกใหม่ ไม่สามารถทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ และสภาพการณ์นั้นมักจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดได้ (Bandura, 1986; จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2533) ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำอะไรได้ด้วยทักษะที่เขามีอยู่ (Bandura, 1997) บุคคลจะตัดสินใจเลือกกิจกรรม หรือกระทำพฤติกรรมต่างๆ หรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง บุคคลมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เขาเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมได้เพียงพอและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ (Ajzen, 2002a)

2.7 เจตนาในการทำพฤติกรรม (Intention : I) เป็นตัวแทนในการแสดงออกในการรับรู้เกี่ยวกับความพร้อมของบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรม เจตนาหรือความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวแปรหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการกำหนดการกระทำพฤติกรรมอย่างฉับพลันของบุคคล เจตนาในการกระทำพฤติกรรมนี้ได้รับอิทธิพลมาจากตัวทำนาย (Predictor Variable) 3 ตัว ได้แก่ เจตคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม ตัวทำนายแต่ละตัวดังกล่าวจะทำนายเจตนาในการทำพฤติกรรมได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับน้ำหนักและความสำคัญของตัวทำนาย รวมทั้งขึ้นอยู่กับกลุ่มประชากรที่ศึกษาและความสนใจของกลุ่มตัวอย่างด้วย

2.8 ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่มีอยู่จริง (Actual Behavioral Control : ABC) หมายถึงขอบเขตที่บุคคลมีทักษะ ความชำนาญ ทรัพยากร และความพร้อมอื่นๆ ที่ต้องมีมาก่อนและจำเป็นต่อการกระทำพฤติกรรมนั้น การประสบ

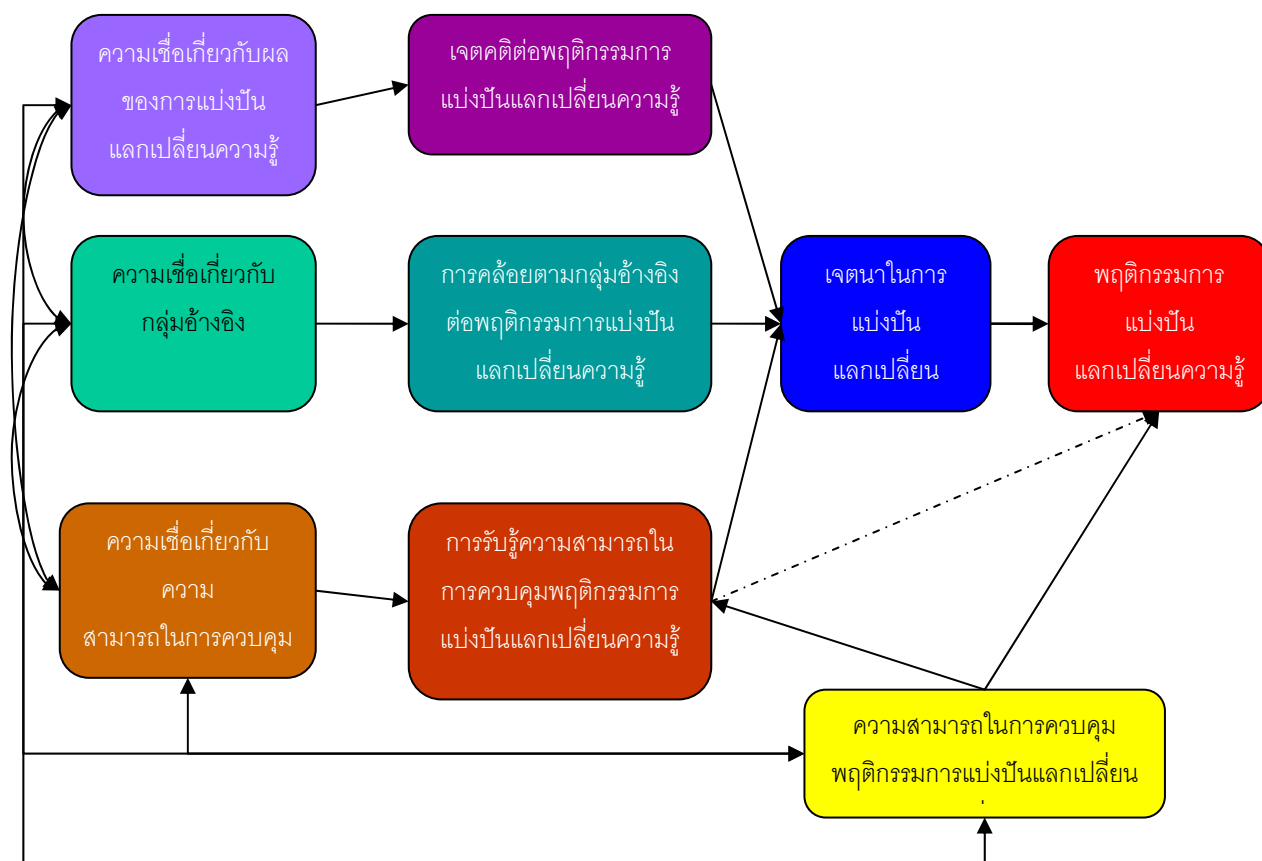
ความสำเร็จในการกระทำพฤติกรรมนั้นมีใช้ขึ้นอยู่กับเจตนาในการทำพฤติกรรมที่ชอบเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่เพียงพอด้วย กล่าวคือบุคคลจะต้องมีการรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรมของตนที่ถูกต้องด้วย นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรมยังนำไปสู่การเป็นตัวแทนของการควบคุมที่แท้จริงและสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมด้วย

2.9 พฤติกรรม (Behavior : B) คือการกระทำที่บุคคลแสดงออก หรือตอบสนองอย่างชัดเจน สามารถสังเกตเห็นได้ภายใต้สภาพการณ์และเป้าหมายที่กำหนด การสังเกตพฤติกรรมเดียวสามารถทำได้โดยการรวบรวมผลการกระทำผ่านสภาพการณ์ และเวลาในการกระทำพฤติกรรมนั้นหลายๆ ครั้ง หลายๆ ช่วงเวลาจึงจะสามารถเป็นตัวแทนในการวัดพฤติกรรมนั้นได้ ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน พฤติกรรมเกิดจากการทำหน้าที่ (Function) อย่างสอดคล้องกันของเจตนาในการทำพฤติกรรมและการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม ตามแนวคิดนี้ การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมถูกคาดหวังว่าจะเป็นสื่อกลางที่มีอิทธิพลต่อเจตนาในการทำพฤติกรรม (Notani, 1998) เช่นการมีเจตนาในการทำพฤติกรรมที่ชอบนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมนั้นได้ ในทางปฏิบัติแล้วเจตนาในการทำพฤติกรรมและการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเราจะพบบ่อยๆ เมื่ออิทธิพลนั้นมีความหนักแน่นเข้มข้นต่อการทำพฤติกรรมนั้น แต่จะไม่มี ความแตกต่างกันมากนักในเหตุการณ์ปกติทั่วไป เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรม การถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการทดสอบทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเพื่ออธิบาย
และทำนายพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูน
ซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)



วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพ และพนักงานจัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย สำนักงานใหญ่ บางชื่อประจำปี 2548 จำนวน 236 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานฯ ซึ่งสร้างตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนของ Ajzen (1985, 1988, 1991, 2002a, 2002b) แบบสอบถามจะเป็นมาตราจำแนกความหมาย (The Semantic Differential Scaling) โดยลักษณะของคำถามจะมีข้อความที่มีคำตอบเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับตามแนวคิดของ Osgood and Others (1957)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.3 ทดสอบแบบจำลองตามกรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนของ Ajzen วิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากนั้นนำผลลัพธ์ของค่าอิทธิพลระหว่างปัจจัยมาสร้างแบบจำลองแสดงทิศทางและขนาดของอิทธิพลที่มีผลต่อตัวแปรอื่นๆ

ผลการวิจัย

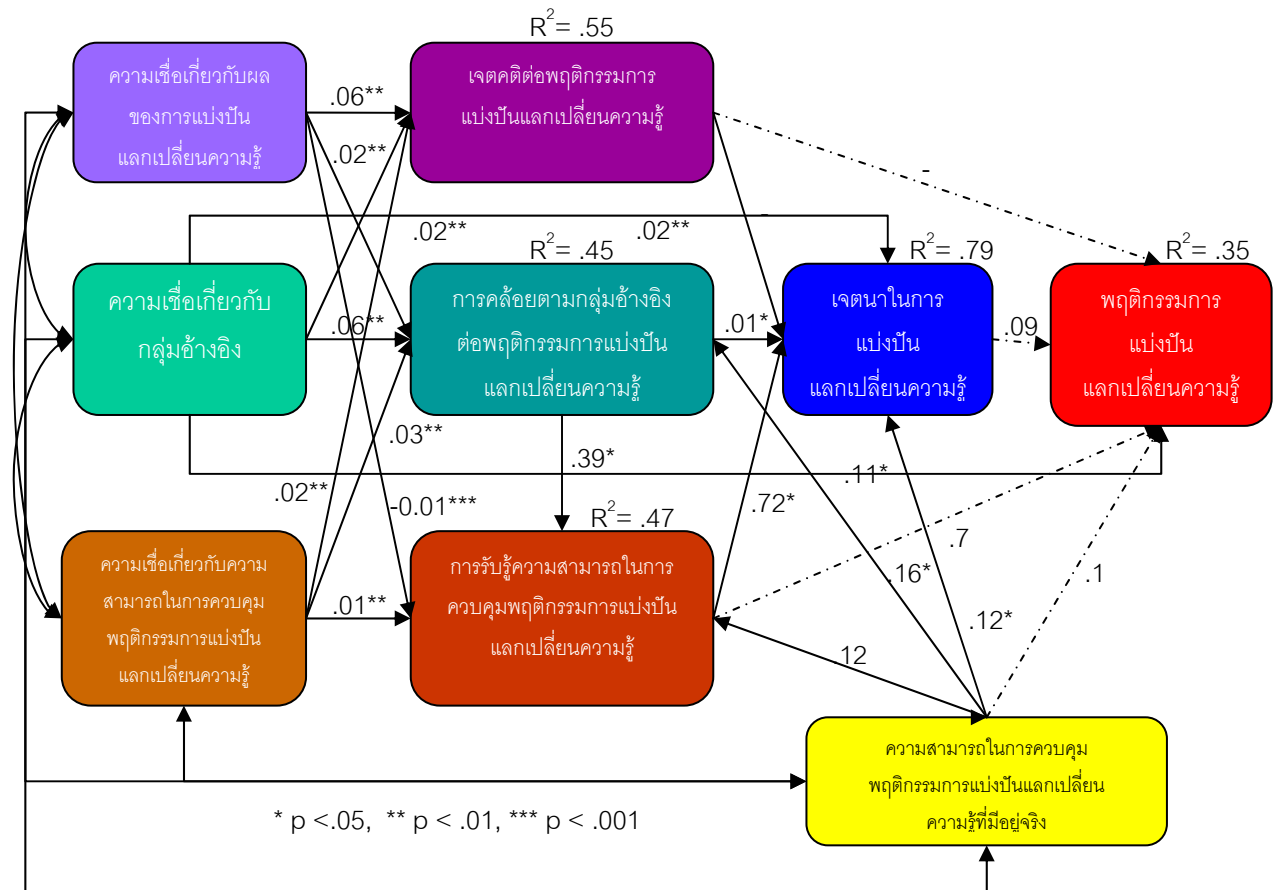
ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. แบบจำลองตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเพื่ออธิบายและทำนายพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความกลมกลืนกับข้อมูล (Goodness of Fit) มากโดยมีคะแนนค่าความกลมกลืนของตัวแปรทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทยมากที่สุดคือการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รองลงมาได้แก่ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่จริง และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงต่อพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตามลำดับ โดยสามารถอธิบายและทำนายเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ร้อยละ 79

ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุดคือความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง รองลงมาได้แก่การรับรู้ความสามารถในการควบคุม พฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จริง และเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยสามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ร้อยละ 35 ดังแสดงแบบจำลองตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพล
ต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย
(หลังปรับแบบจำลอง)

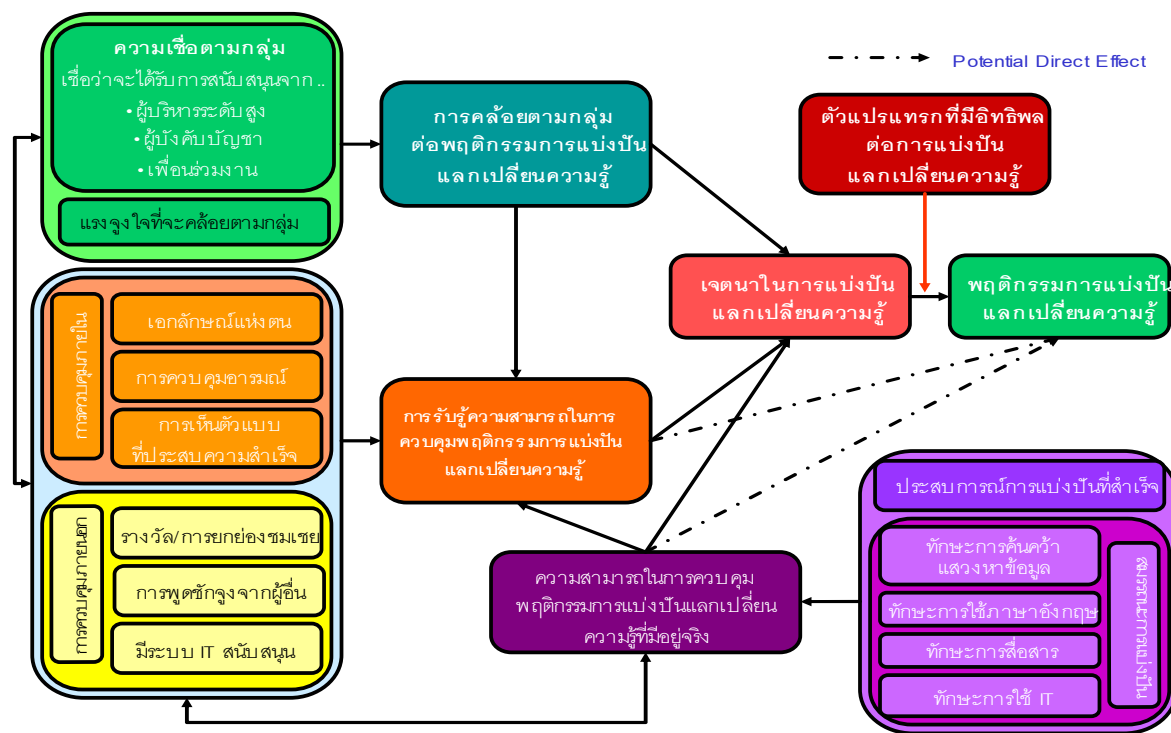


ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัย การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ดังแผนภาพที่ 3 โดยตัดตัวแปรความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมและเจตคติต่อพฤติกรรมออก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเพิ่มตัวแปรเอกลักษณ์แห่งตน (Self-Identity) (Shaw, Shiu and Clarke, 2000; Shaw and Shiu) การพูดชักจูงจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) การเห็นตัวแบบที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious Modeling) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) และประสบการณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) (Bandura, 1986)

แผนภาพที่ 4 แบบจำลองพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Proposed Knowledge Sharing Behavior Model)



จากแผนภาพที่ 4 ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Perceived Behavioral Control to Knowledge Sharing) ถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายและทำนายเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Intention to Knowledge Sharing) และพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Behavior) ของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทยได้ดีที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .72 และ .76 ตามลำดับ นั่นก็คือหากพนักงานรับรู้ว่าคุณสามารถควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ เขาก็จะแสดงเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สูง และก็จะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สูงตามไปด้วย หากองค์กรจัดกิจกรรม จัดเวที หรือเปิดโอกาสให้เขาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Activities) อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การพัฒนาให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มมากขึ้นนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1.1 การควบคุมภายใน (Internal Control) ประกอบด้วย

1.1.1 **เอกลักษณ์แห่งตน (Self - Identity)** หมายถึง ลักษณะเด่นชัดเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตนเองที่มีต่อการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตน ซึ่งอาจแตกต่างจากบุคคลอื่นตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเอกลักษณ์ตามบทบาทหน้าที่นี้จะสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานในองค์กร หรือในสังคม เช่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้เอกลักษณ์แห่งตน จะรวมถึงการมีทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างจากบุคคลอื่น เอกลักษณ์แห่งตนนี้สันนิษฐานว่าพัฒนามาจากการเรียนรู้ และการดำรงตำแหน่งทางสังคม

จากงานวิจัยหลายเรื่อง ปรากฏชัดเจนว่าเอกลักษณ์แห่งตนเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถใช้อธิบายและทำนายเจตนาในการทำพฤติกรรมได้สูง (Shaw and Shui, 2002) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้เป็นตัวแปรหนึ่งที่อยู่ในแบบจำลองเพื่อใช้อธิบายและทำนายเจตนาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นองค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคน ค้นหาทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญของตนเองให้พบว่าตนเชี่ยวชาญรอบรู้ด้านใด และสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่เขาเชี่ยวชาญกับเพื่อนร่วมงาน หากเขาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดี เพื่อนร่วมงานก็จะให้การยอมรับว่าเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญรอบรู้ในเรื่องนั้นๆ เขาก็จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบด้วย

1.1.2 **การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control)** สภาวะทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ บุคคลที่อยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ตึงเครียดประหม่า จะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด นอกจากนี้อาจทำให้เกิดความกลัว และจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองต่ำลง ถ้าอารมณ์ดังกล่าวเกิดมากขึ้นก็จะทำให้บุคคลไม่สามารถที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์ที่ล้มเหลว ดังนั้นจะต้องพัฒนาให้เขาสามารถลดหรือควบคุมอารมณ์ความตึงเครียดให้ได้ โดยฝึกทักษะการวางแผนและบริหารเวลาในการเตรียมข้อมูล เพื่อนำเสนอและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ก็จะทำให้เขารับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีขึ้น

1.1.3 **การเห็นตัวแบบที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious Modeling)** การที่บุคคลได้สังเกตเพื่อนร่วมงานในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเพื่อนร่วมงานก็ได้รับ

รางวัลหรือยกย่องชมเชย จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าเขาพยายามอย่างจริงจังและไม่ย่อท้อ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้นบ่อยๆ เมื่อเขาได้มีโอกาสสังเกตเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้เขารู้สึกว่าเขาก็สามารถทำได้ และคิดว่าเขาจะได้รับคำยกย่องชมเชยเช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เขารับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สูงขึ้น

1.2 การควบคุมภายนอก (External Control) ประกอบด้วย

1.2.1 รางวัลและคำยกย่องชมเชย (Reward and Recognition) จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Lin, 2004; Bock and Kim, 2004;) พบว่า รางวัลและการได้รับคำยกย่องชมเชยมีผลต่อการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลสูงมาก โดยบุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ก็ต่อเมื่อเขาได้รับรู้ว่า ถ้าแสดงพฤติกรรมดังกล่าวแล้วจะได้รับรางวัลหรือคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรืออาจมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองก็ได้ ดังนั้นองค์กรควรกำหนดรางวัลในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้ชัดเจนและตรงกับความต้องการของพนักงาน โดยรางวัลอาจเป็นสิ่งของ คະแนนหรือแต้มต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจเป็นคำยกย่องชมเชยก็ได้ หรือพยายามฝึกให้เขาตระหนักรู้ว่าถ้าเขาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แล้วเขาจะเป็นบุคคลที่เสียสละ มีคุณค่าต่อองค์กร ในการช่วยเพิ่มพูน รักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กร และเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เป็นต้น ก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าซึ่งสิ่งเหล่านี้จะอยู่คงทนกว่าการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนจากภายนอก

1.2.2 การพูดชักจูงจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) เป็นการใช้คำพูดเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลเชื่อและรับรู้ว่าเขามีความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ง่ายและใช้กันโดยทั่วไป แต่การใช้คำพูดชักจูงให้ได้ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้พูดหรือผู้ชักจูง โดยผู้พูดและผู้ชักจูงนั้นต้องเป็นบุคคลที่เขาให้ความเชื่อถือ หรือมีอิทธิพลต่อเขาเช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงหรือเพื่อนสนิท เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจะต้องสื่อสารให้บุคคลดังกล่าวทราบพร้อมทั้งขอความร่วมมือให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวดูแล เอาใจใส่และพูดชักจูงให้พนักงานเห็นความสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และให้กำลังใจว่าเขาสามารถทำได้

1.2.3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน (Information Technology Support) ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผล

ต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร (Lin, 2004) ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและพนักงานสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว มีระบบในการแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม จัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการเผยแพร่ ถ่ายทอดและกระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้มีความสะดวก คล่องตัวและทันสมัยก็จะช่วยเอื้ออำนวยให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มมากขึ้น

2. การคล้อยตามกลุ่มต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

(Subjective Norm to Knowledge Sharing Behavior) จากผลการวิจัยพบว่า การคล้อยตามกลุ่มมีผลต่อเจตนาการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน กลุ่มอ้างอิงที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นองค์กรควรกำหนดบทบาทของกลุ่มบุคคลดังกล่าวคือ

2.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน/ศูนย์ฯ ผู้จัดการส่วน ควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการเสริมสร้าง และปลูกฝังพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานด้วยการสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดเวที กิจกรรมให้พนักงานได้มีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตรงกับความต้องการของพนักงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) ที่เขาให้ความสำคัญและเชื่อถือสูงซึ่งในพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำยกย่องชมเชยเมื่อเขาแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

2.3 เพื่อนร่วมงาน เป็นอีกกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มีผลต่อการส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หากทุกคนให้ความร่วมมือในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันก็จะทำให้บรรยากาศในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ช่วยเหลือเอื้ออาทร และต้องแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมขณะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

อาทิเช่นให้ความร่วมมือ ให้กำลังใจ ตั้งใจฟัง สอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ดูถูกเหยียดหยาม และนำความรู้ไปต่อยอดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.4 แรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่ม (Motivation to Comply with the Referent) บุคคลมีแนวโน้มหรือมีแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มบุคคลที่เขาให้ความเชื่อถือหรือมีความสำคัญต่อเขา ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาควรแสดงบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน

3. ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จริง (Actual Behavioral Control) จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จริง เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถอธิบายและทำนายเจตนา รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานได้ ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตรงในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้

3.1 การมีประสบการณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) ควรพัฒนาให้พนักงานได้รับประสบการณ์ตรงที่ประสบความสำเร็จในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยในครั้งแรกๆ ควรให้เขามีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่ง่ายๆ ไม่สลับซับซ้อนมากนัก และเป็นเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญรอบรู้อยู่แล้ว สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องที่ง่าย เขาสามารถทำได้และประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้เขารับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ก็จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

3.2 สมรรถนะในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Competency) ในการที่จะทำให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มขึ้นนั้น องค์กรจำเป็นต้องฝึกฝนให้เขามีความรู้ และทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่

- ทักษะการค้นคว้า/แสวงหาข้อมูล (Information Seeking Skills)
- ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication Skills) ได้แก่ การฟัง พูด คิด อ่าน เขียน และนำเสนอ
- ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (Language Literacy)
- ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills)

หลังจากที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถดังกล่าวอย่างเพียงพอแล้ว จะส่งผลให้พนักงานรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ของตนเองสูงขึ้น และจะไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แต่จะพยายามแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า ถึงแม้ว่าพนักงานจะรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการคล้อยตามกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อเขา มีความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จริง และมีเจตนาหรือความตั้งใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สูงแล้วก็ตาม แต่เขาอาจไม่แสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรสื่อกลางที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Moderating Effect of Social Influences Variables) ซึ่งในที่นี้ได้แก่ โอกาส กิจกรรม หรือมีเวทีให้เขาแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Behavior) หรือไม่ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ควรจัดกิจกรรม หรือเวทีให้พนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งถึงและต่อเนื่อง เช่น มี Knowledge Sharing Board, Knowledge Sharing Activities, Book Briefing, การให้เป็นวิทยากร เป็นต้น

บรรณานุกรม

- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, “ผลของการกำกับตนเองต่อความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ธีระพร อูวรรณโณ. เจตคติ: การศึกษาตามแนวทฤษฎีหลัก. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร, บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2547.
- บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ, บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรสจำกัด, 2547.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร, บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด, 2544.

- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย. “รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่อการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน.” รายงานการวิจัยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย, 2548.
- มันทนา สิริรัตโนภาส. “การสำรวจความเชื่อ เจตคติ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้การควบคุมพฤติกรรม เจตนา และพฤติกรรมการบริโภคโลहितของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- Ajzen, I. “From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl and J. Beckman (Eds.), **Action-Control: From Cognition to Behavior**, Hiedelberg: Spring-Verlag, (1985): 11-39.
- Ajzen, I., **Attitude, Personality, and Behavior**. Chicago: Dorsey, 1988.
- Ajzen, I. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, (1991) : 179-211.
- Ajzen, I. “Behavioral Interventions Based on The Theory of Planned Behavior.” (2002a): 1-6, <http://www.nix.oit.umass.edu/aizen/tpb.htm>.
- Ajzen, I. “Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations”. September, (2002b). <http://www.nix.oit.umass.edu/aizen/tpb.htm>.
- Ajzen, I. “Perceived Behavior Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and The Theory of Planned Behavior.” **Journal of Applied Social Psychology**, 32, (2002c): 665-683.
- Ajzen, I., and Driver, B.L., Prediction of Leisure Participation From Behavioral, Normative, and Control Beliefs: An Application of The Theory of Planned Behavior. **Leisure Science**, 13, (1991): 185-204.
- Ajzen, I., and Driver, B.L., “Application of The Theory of Planned Behavior to Leisure Choice.” **Journal of Leisure Research**, 24, (1992): 207-224.
- Ajzen, I., and Fishbein, M., **Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

- Ajzen, I., and Fishbein, M. **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- Ajzen, I., and Madden, T.J. "Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intention, and Perceived Behavioral Control." **Journal of Experimental Social Psychology**, 22, (1986): 453-474.
- American Productivity and Quality Center. "Creating a Knowledge Sharing Culture." **Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report**, Texas, USA, (1999): 1-12.
- Armitage, C.J., and Conner, M. "Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A Meta-Analysis Review." **British Journal of Social Psychology**, 40, (2001): 471-499.
- Armitage, C.J., and Conner, M., Loach and Willetts. "Different Perception of Control: Applying an Extended Theory of Planned Behavior to legal and Illegal Drug Use." **Basic and Applied Social Psychology**, 21, (1999): 301-316.
- Bandura, A. **Social Foundations of Thought and Action**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- Bandura, A. **Self-Efficacy, the Exercise of Control**. Freeman, New York, N.Y., 1997.
- Beck, and Ajzen, I., "Predicting Dishonest Actions Using The Theory of Planned Behavior." **Journal of Research in Personality**, 25, (1991): 285-301.
- Bennett, P., and Bozionelos, G. "The Theory of Planned Behavior as Predictor of Condom Use: A Narrative Review." **Psychology Health and Medicine**, 5, (2000): 307-326.
- Biddle, S.J., and Nigg, C.R. "Theories of Exercise Behavior." **International Journal of Sport Psychology**, 31, (2000): 209-304.
- Bock, G.W., and Kim, Y.G. "Breaking the Myths of Reward: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing." **Information Resources Management Journal**, 15(2), (2004): 245-252.
- Drucker, P., "The Discipline of Innovation." **Leader in Leader**, 5(4), (1988). Available www.ppdf.org/publications.

- Fang, S.C., and Tsai, Fu S. "Knowledge Sharing Routines, Task Efficiency, and Team Service Quality in Instant Service-Giving Settings." **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March, (2005) : 62-67.
- Inger, V.E., and Gary, W.D. "Knowledge Sharing in High Technology Companies." **Journal of Marketing**, 48, 2000.
- Lin, H.F. "A Study of Knowledge Behavior of Employees: A Case Study of Southern Chungwa Telecom, Master's Thesis of NSYSU, Taiwan, 2004. http://www.etd.lib.nsysu.edu.tw/etd-db/etdsearch/view_etd?URN=etd-0808104-1.
- Lin, H.F., Lee, G.G. "Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge Sharing Behavior." **Management Decision**, 42(1), (2004): 108-125.
- Lipshitz, R., and Popper, M. "Organizational Learning in a Hospital." **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36(3), 2000: 345-361.
- Nareerat Jitramontree. "Predicting Exercise Behavior Among Thai Elders: Testing The Theory of Planned Behavior." **Digital Dissertations**, The University of Iowa, 2003. (http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/3083080)
- Netemeyer, R.G., Burton, S., and Johnston, M. " A Comparison of Two Models for the Prediction of Volitional and Goal-Directed Behaviors: A Confirmatory Analysis Apporach." **Social Psychology Quarterly**, 54, (1991): 87-100.
- Nonaka, I. "The Knowledge Creating Company." **Harvard Business Review**, November- December, 91608, (1991): 21.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: McGraw- Hill, 1995.
- Notani, A.S., "Moderators of Perceived Behavioral Control's Predictiveness in the Theory of Planned Behavior." **Journal of Consumer Psychology**, 7(3), (1998): 247-271.
- Osgood, C.E., Suci, G.J., and Tannenbauam, P.H. **The Measurement of Meaning**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1957.
- Rivise, A., and Sheeran, P. "Social Influences and The Theory of Planned Behavior: Evidence for a Direct Relationship Between Prototypes and Young

- People's Exercise Behavior," **Psychology and Health**, 18, (2003): 567-583.
- Shifter, D.E., and Ajzen, I. " Intention, Perceived Control, and Weight Loss: An Application of The Theory of Planned Behavior." **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, (1985): 843-851.
- Senge, P.M. **The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization**. London: Century Press. 1990.
- Shaw, D., and Shui, E., "The Role of Ethical Obligation and Self-Identity in Ethical Consumer Choice." **International Journal of Consumer Studies**, 26(2), 2002: 109-116.
- Shaw, D., Shui, E., and Clark, I. "The Contribution of Ethical Obligation and Self-Identity to The Theory of Planned Behavior: An Exploration of Ethical Consumers." **Journal of Marketing Management**, 16, (2000): 879-894.
- Sheeran, P., and Orbell, S. 1999. "Implementation Intentions and Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior." **European Journal of Social Psychology**, 29, (1999): 349-369.



๑ ๒ ๓ ๔ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

หน้าสถานศึกษา กับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์¹

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ กลไกที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าวประสบความสำเร็จก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา จากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือ *The Learning School*” โดยจัดให้มี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ *Professional Community*” ขึ้นภายในโรงเรียนรูปแบบใหม่ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน ได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ อีกทั้งเป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา

บทความนี้จึงประกอบด้วยแนวคิดและเนื้อหาสาระแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (*Learning organization*) และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (*The learning school*) ส่วนที่ 2 เรื่องแนวทางการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ (*Professional community*) ขึ้นในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 กล่าวถึงบทบาทของผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียน

¹ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย <http://suthep.ricr.ac.th>

แห่งการเรียนรู้ และส่วนสุดท้ายของบทความเป็นแบบประเมินความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ **Senge** (Senge's learning organization)

เหตุผลที่องค์การจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เนื่องจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง ประกอบกับองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ยังมีแนวทางสู่ความสำเร็จของตนเอง ตลอดจนแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ยังขาดความชัดเจน และที่สำคัญคือ หัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้มาจากฐานความเชื่อที่ว่า ศักยภาพอันมหาศาลที่แฝงเร้นอยู่ภายในมนุษย์แต่ละคน ยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำขึ้นมาใช้กับองค์การของเราเท่าที่ควร

ดังนั้น ด้วยความเชื่อดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่าถ้าสมาชิกทั้งหมดขององค์การได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนมี เพื่อปฏิบัติงานภายใต้การมีวิสัยทัศน์ (visions) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ของตัวบุคคล และขององค์การที่สอดคล้องกันแล้ว สมาชิกแต่ละคนก็จะทุ่มเทและปลดปล่อยศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้น ให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ในที่สุด

Peter Senge ศาสตราจารย์ชื่อดังในสาขาวิชาบริหารจัดการ และการศึกษา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐได้ร่วมกับคณะ ทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางฟื้นฟูบริษัทธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหลายแห่งในสหรัฐ จึงพบว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายในองค์การของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษา ของครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของนักเรียนให้สูงขึ้นต่อไป

แนวคิดเบื้องต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของ Senge (1990) ก็คือ “องค์การที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “องค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน

รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา”

Senge และคณะ ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดี จนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย Senge ได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า

“เมื่อเวลาผ่านไป หลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมา ที่เรียกว่า “วงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (deep learning cycle)” อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนการทัศนียภาพให้แก่บุคคลและองค์การโดยรวม”

หลักการ (หรือวินัย) 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge เสนอแนะว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ (practice) ทั้งนี้คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4. การเรียนรู้ของทีม (Team learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการ เพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning school) ตามกรอบแนวคิดของ Senge ดังนี้

หลักการที่ 1 : ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ของสมาชิก

ความรอบรู้แห่งตน หมายความว่า ทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพา และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น

ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนเยี่ยงมืออาชีพ และต้องเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของที่ทำงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ (*Teachers as learners*) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย

หลักการที่ 2 : ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model)

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (unconscious assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่างๆ จึงเป็นปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด (unspoken norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่างๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ได้ว่า ในฐานะที่เป็นมืออาชีพ ตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่านเหล่านี้มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่โรงเรียนได้ทำ หรือมีอะไรบ้างที่ควรทำ แต่ยังไม่ได้อำ

ดังนั้นถ้าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่างๆ ที่เป็นแบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้ จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกัน ของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อวิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงไร เป็นต้น

หลักการที่ 3 : ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียนของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยัดเยียดทุกคนให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อน ให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมิได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ

วิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้นๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจ ทั้งของส่วนตนและของทีมงาน โดยเต็มความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

หลักการที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)

การเรียนรู้แบบทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้ “พลังทวีคูณ (Synergy)” ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย

Senge เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีมได้โดยใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่างๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่างๆ เป็นต้น

Senge เชื่อว่า กิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปราย นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based staff development) ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นต่างๆ ระหว่างกัน โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเนืองนิตย์ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การไปในที่สุด

หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ (See the forest for the trees) กล่าวคือ ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน

การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียนการสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนแบบ e – Learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคล ในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part – whole relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม การใช้หลักการหรือวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาประเมินโรงเรียนต่างๆ ในสหรัฐ ทำให้ Senge (1990) ได้ภาพอย่างกว้างๆ ว่า โรงเรียนเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ยังห่างไกลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับนิยามที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่คนทุกระดับร่วมกันพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ที่พวกตนปรารถนา” ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบถามนักการศึกษาจำนวนมาก ได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่ายังอยู่ในภาวะถูกกดดันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่างๆ มากมายที่ผู้อื่นกำหนดให้ปฏิบัติ ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วย และไม่มีความเชื่อเช่นนั้นก็ตาม นอกจากนั้นยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อน จึงขาดความรู้สึกถึงความเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีปรากฏให้เห็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไป ซึ่งก็สอดคล้องกับการค้นพบของ Ernest Boyer (1983) ที่ระบุว่า ในโรงเรียนมัธยมของสหรัฐส่วนใหญ่ ครูยังมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างการจัดห้องเรียนมีสภาพที่เบียดเสียดทุกอย่างในตัวเอง (self – contained classroom) ตลอดจนการต้องมีชั่วโมงสอนมากจึงเป็นอุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้ครูไม่มี

โอกาสที่จะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อปัญหาที่ตนพบเห็นในชั้นเรียนกับเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้พลอยขาดการได้มุมมองทางวิชาการที่แตกต่างในวิชาชีพตนจากผู้อื่นในภาวะดังกล่าว ความคาดหวังที่จะให้ครูมีส่วนร่วมสร้าง “วิสัยทัศน์ร่วมหรือ Shared vision” ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงพลอยขาดหายไปด้วย

จากสภาวะดังกล่าว Senge แนะนำว่า เราจึงจำเป็นต้องหาหนทางให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง จำเป็นต้องสร้างสภาวะแวดล้อมที่จูงใจให้ครูได้สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนคนอื่นทราบซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้ครูได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานแบบทีมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การขยายการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น Senge อธิบายว่า ส่วนหนึ่งมาจากการจัดโครงสร้างความรู้ ที่ต้องสอนแบบแยกส่วนมอบให้ครูแต่ละคนแยกรับผิดชอบสอนไปตามความถนัดเฉพาะวิชา (specialization) ของตน จึงขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันให้เกิดภาพรวมตลอดจนขาดการบูรณาการเนื้อหาเข้าด้วยกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การสอนเดียวกันที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติงานสอนของครูจึงควรทำในลักษณะทีมงาน คล้ายกับทีมแพทย์ผ่าตัดของสถานพยาบาล โดยยึดเข็มมุ่งเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่สำคัญ

นอกจากนี้ Senge และคณะ ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner – centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (teacher – centered)
2. ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (multiple intelligences) เป็นต้น
3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนจะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น
4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่างเช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นที่พยายามศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป กับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

Marquardt (1996) ได้สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางแสดงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ
(Ten major features of successful organizational learning)**

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of learning organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning schools)
1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning imperatives) : กล่าวคือ มีการเฝ้าระวังตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่างๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อสภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps) : กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้ว เปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
3 ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) : ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการประกอบการด้านการตลาด และด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น	3 ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่าจะนำผลการวัดประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่ม จะทำได้อย่างไร เป็นต้น

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of learning organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning schools)
4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) : กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์การก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น 5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness) : กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย 6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) : ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education) ที่จะขาดมิได้ 7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย(Operational variety) : ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี 8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดีๆ (Multiple advocates / champions) : กล่าวคือ ทุกคนในองค์การสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย 9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved leaderships) : โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 10 มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System prespective) : กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	4. มีการกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน 5. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกัน ผ่านการสื่อสารหลายทิศทางอย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน 6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ 7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติการกิจทุกด้านของโรงเรียน 8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใดๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture) 9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน 10 สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

ส่วน Karsten และคณะ (2000) ได้สรุปว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเอง เข้าสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

- 1) สามารถตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
- 2) เชื่อว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
- 3) ถือว่ากระบวนการพัฒनावิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้น
- 4) มีความพยายามที่จะล้มเลิก “รูปแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน (harmony model)” เพราะเป็นแนวคิดเดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามอยู่ในกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด
- 5) ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ (feedback) และการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
- 6) การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย (open culture) ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน
- 7) รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- 8) มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (decentralized structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง
- 9) ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติของครูจาก “การสอน (teaching)” ไปเป็นจุดเน้นที่ “การเรียนรู้ (learning)” แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจาก การปฏิบัติกิจกรรมและจากแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของนักเรียน
- 10) โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนัก ถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
- 11) มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานเป็นหลัก
- 12) มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติ และให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Sergiovanni (Sergiovanni's Learning Community)

Thomas Sergiovanni (1994) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์การ” (Organization)

นั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้องที่เดิวนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็น “โรงเรียนเป็นชุมชน (Community)” จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียนชื่อ *Building Community in Schools* ซึ่งเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) แทน

โดย Sergiovanni เห็นว่า “ความเป็นชุมชน (Community)” จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์การ (Organization)” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical relationships) มีกลไกการควบคุม และมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” ใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ “องค์การ” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น Sergiovanni จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์การดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกระหว่างกันระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยเหลือสวัสดิภาพร่วมกัน

Sergiovanni ได้ให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็น “ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Purposeful communities)” ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ หรือมีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดย Sergiovanni เชื่อว่าชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่ง

สมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared ideology) และมีระบบ ปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชน ขึ้น ทั้งนี้ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกัน เป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้อง ดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

ความเชื่อของ Sergiovanni เกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้น มีแนวคิดที่เป็น จุดเน้นคือ ยึดถือเรื่อง “คุณงามความดี (Virtue)” เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคน ส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่ การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่า โดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มจะยอมรับ ว่าบทบาทของตนคือการให้บริการแก่ลูกค้า (Service to clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้าเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกัน โดยที่ ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะ เช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดีมาจาก พันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพ เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะ (1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น (2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง (3) ต้องไม่ใช่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้น แต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้น ด้วย และ (4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring) ซึ่งจะขอกล่าวใน แต่ละประเด็นดังนี้

1) ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่า “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional ideal)” ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดง พฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มิใช่เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนา เทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชน โดยรวม ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย ความห่วงใย ต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวม หมายความว่าครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้าน เทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อ สังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่น ที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่นๆ ได้ชม ซึ่ง Louis &

Kruse (1995) มองปรากฏการณ์ดังกล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลง และเกิดมีความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

2) ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึด **“ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง”** นั้น หมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ โดย Sergiojanni มีความเห็นว่า ถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียน แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียน ได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่าโรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถเป็น **“ผู้คอยให้บริการดูแล หรือ Stewardship”** ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน (Service above self)

3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่ **“สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดีงามยิ่งขึ้น”** ซึ่งหมายความว่า สมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า **“สืบเสาะค้นหา หรือ Inquiry”** หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวม และสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็น **“โรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา (Inquiring school)”** จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียจะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้าง และจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเอง มากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4) คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Sergiojanni ก็คือ **“การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)”** โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) ที่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยม

ร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่างๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)” ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด

จากแนวคิดสำคัญของ Sergiovanni ที่ระบุว่าความเอื้ออาทร เป็นสิ่งที่มีอาจขาดได้ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ โดย Fred Newmann ได้ชี้ชัดว่า ชีวิตของนักเรียนต้องการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดังนั้น ความสำเร็จทางวิชาการจึงไม่ควรเป็นเพียงเกณฑ์เดียวที่ใช้วัดและประเมินผลนักเรียน ควรมีวิธีการอื่นที่ใช้ประเมินด้านความมีคุณธรรมและการวางตนอย่างผู้มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีของนักเรียน ก็ควรให้ความสำคัญด้วย กล่าวคือ อาจประเมินจากการปฏิบัติตนของผู้เรียนเมื่อต้องติดต่อกับครูนอกชั้นเรียนหรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้

มีผู้พยายามวิเคราะห์ความหมายของคำว่า “ความเอื้ออาทร (Caring)” ของ Sergiovanni ว่า พื้นฐานสำคัญของความเอื้ออาทรก็คือการเข้าใจลึกซึ้งถึงกันถึงกันของจิตใจผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยระบุไว้เป็นนิยามว่า ความเอื้ออาทรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านความรู้สึก ความเอื้ออาทรจึงไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวได้ แต่นักวิจัยเรื่องนี้เห็นพ้องกันว่า ความเอื้ออาทร (Caring) ประกอบด้วย ความรู้สึกที่เต็มใจ (Willingness) ความห่วงใย (Concern) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ที่มีต่อกัน

สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยทั้งหลายในเรื่องนี้ยังยืนยันต่อไปว่า แท้จริงแล้วโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย (A learning school is also a caring school) ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรขึ้นได้นั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ของชุมชนแห่งวิชาชีพด้วย ยกตัวอย่างเช่น การต้องจัดจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนให้เหมาะสม เพราะถ้ามีจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากเกินไป ย่อมทำให้ครูไม่สามารถเอาใจใส่ดูแลนักเรียนแต่ละคนได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง ผลคือเกิดความรู้สึกของนักเรียนว่าครูมีความเอื้ออาทรต่อนักเรียนน้อยลง เป็นต้น

นอกจากนี้ Sergiovanni ยังตอกย้ำถึง ความจำเป็นที่ต้องอุปมาเปรียบเทียบกับโรงเรียนให้เป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์กรว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสานสายสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน

ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้บริการและการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร กลุ่มคนเหล่านี้ต้องร่วมกันแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างความเอื้ออาทร กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Sergiovanni ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยืดหยุ่นรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น” เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Community) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level) นักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิผลในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สอง

จะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมาเป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอนและผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชน ตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้ โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคมที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

ส่วนที่ 2 การสร้าง“ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ขึ้นในโรงเรียน (Developing a Professional Community in Schools)

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ก็คือ จะต้องมีการ “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู (เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่น ๆ ของชุมชน เป็นต้น) แต่แน่นอนว่า เหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสนำเสนอใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1.1 การมีโอกาสนำเสนอใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน

ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครู ขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจขึ้นในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

1.2 การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู

(Deprivatization of instructional practices) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี

ระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสดูแบบบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าวิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต้องงานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

1.3 รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความมั่งคั่งของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-starting learners) ได้ต่อไป

1.4 สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts) กล่าวคือ เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

1.5 ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms) เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหารมาร่วมกันในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ Sergiovanni (1994) เห็นว่าการสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า *อำนาจเชิงคุณธรรม* (Moral

authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกัน แทนที่ใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพ

2. ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ

เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตึงตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ (Louis et al., 1995)

2.1 การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปราย (Time to meet and discuss) มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูผู้สอน ชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอนที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2.2 การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size) มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไร ก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

2.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher empowerment and school autonomy) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานใน

ชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values) แล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมอบอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ Site - based management” เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้น เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุนชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียน ที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

3. เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อ และปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตาม มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่

3.1 ลดความเป็นองค์การที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture” ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตั้งตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้น **“วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ หรือ Collegial culture”** ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทรห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิกเป็นต้น

3.2 สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่ง “ความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect)” ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือหมายถึง การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของความสัมพันธระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากการที่สมาชิกได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งหลาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น โดยที่บุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่า การศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกๆ คนในชุมชน

3.3 การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive skill base) วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life – long learners และต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ ก็คือ เปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการเฝ้าหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

3.4 สร้างวัฒนธรรมการขอริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Openness to innovation) ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาวางจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์การจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง (Taking risks) ขอการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสดีที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติม และ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความดีความชอบแก่สมาชิกที่ขอทดลองค้นคว้าหานวัตกรรมและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

3.5 ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership) ดังจะกล่าวรายละเอียดในส่วนที่ 3 ต่อไป

ผลดีของการมีชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา (Outcomes of professional learning community in school)

S.M. Hord. (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่าโรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อยๆ ดังนี้

ผลดีต่อครูผู้สอน : พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่...

- ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
- เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างเข้มข้น
- รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน

- รู้สึกเกิดสิ่งๆที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
- เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง
- รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนต่อไป
- เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
- มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
- มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
- มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ

ผลดีต่อนักเรียน : พบว่านักเรียนส่วนใหญ่...

- ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง
- อัตราการขาดเรียนลดลง
- มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
- มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ถ้าผลงานวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอที่เชื่อมโยงถึงการที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพแล้ว ก็มี

คำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนการที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา นั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการเรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น (Darling – Hammond, 1994, 1996) เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องเป็นนักเรียน (Teachers are the first learners)” โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝันของบุคคลฝ่ายที่มีอาจปฏิเสธได้

ส่วนที่ 3 ผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

การใช้อำนาจของผู้นำสถานศึกษาต่อการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในทัศนะเดิมเชื่อว่า หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้อำนาจที่มากับตำแหน่ง (Position power) ของตนเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยใช้กลยุทธ์หลักเป็นเครื่องมือดำเนินการ ได้แก่ การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แบบทางการ (Bureaucratic power) และการให้รางวัลหรือความดีความชอบเมื่อสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ (Psychological power)

การใช้อำนาจและกลยุทธ์เช่นว่านี้ พบว่าเป็นอุปสรรคและขัดแย้งต่อหลักการของความเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ของครูหรือผู้ทำงานทางการศึกษา ซึ่งต้องการความอิสระ (Autonomy) และมีวัฒนธรรมแห่งวิชาชีพเฉพาะของตนที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรทางวิชาการ (Collegial culture)” ตลอดจนการมีชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) ของตนอยู่ในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารที่เน้นการใช้อำนาจแบบเดิม

ดังกล่าว จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนสถานศึกษาของตนไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

Sergiovanni (1998). มีความเชื่อว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นมาจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) เป็นสำคัญ กล่าวคือ

- **อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional power)** ยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลาย คนเหล่านี้ร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ของครู จึงต้องการการกำกับดูแลจากผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก

- **อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power)** เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมเชิงคุณธรรมอาจไม่เป็นค่านิยมเชิงวิชาชีพเสมอไป แต่เป็นอำนาจที่ยึดเหนี่ยวให้บรรดาครูทั้งหลายอยู่ร่วมกันเหนียวแน่นจนเกิดเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ขึ้น และยอมรับต่อแนวปฏิบัติงาน ที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ จึงเป็นอำนาจที่มีได้ขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติยึดการได้รับผลตอบแทนส่วนตัวจากการทำงานเป็นหลัก แต่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้องและเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การใช้อำนาจทั้งสองประการเป็นหลัก ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถลดปัญหาและความขัดแย้งทางการบริหารลงได้มาก และมีเวลาว่างส่วนตนมากขึ้น เพื่อไปทำหน้าที่เป็นผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสเป็นผู้ตาม (Follower) แต่ที่สำคัญถ้ามองความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Argyris & Schon (1978) ที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรได้รับและใช้ความรู้ใหม่ ตลอดจนเครื่องมือ พฤติกรรมและค่านิยม” แล้วการที่ผู้นำสถานศึกษาลดการใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งให้น้อยลงเหลือเท่าที่จำเป็น และหันมาใช้อำนาจเชิงวิชาชีพและอำนาจเชิงคุณธรรมจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ก็เชื่อได้ว่า การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และจากโรงเรียนที่เคยเน้น “การสอน (Teaching)” ไปสู่การเน้นที่ “การเรียนรู้ (Learning)” ก็มีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า *ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้อย่างสู่การปฏิบัติ* จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสำคัญสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

ต่อไปนี้จะขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

(Setting school directions) บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่

- **การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์** (Identifying and articulating a vision) ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิด และจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุดของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

- **สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้** โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจและแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาได้ดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

- **ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง**

(Creating high performance expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาจะสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

- **ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม**

(Fostering the acceptance of group goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั้งทั้งโรงเรียน (Team – based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีม ช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

- **ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติการกิจในการจัดการเรียนรู้และงาน**

สนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring organizational performance) ผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาดสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School -based professional development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้ตลอดเวลา ได้แก่

- **ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่าง**
การปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้ง
คลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร
หรือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทาง
วิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
ของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหาแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลา
ให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการคิดคำนวณเป็นภาระงาน
(Workload) ของครู

- **ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง**
(Role modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้
ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้อง
แสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือเป็น “Learner leader”
ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปัน
ให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำจะมีอิทธิพลให้
ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างของการเป็น
“ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมี
อิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

- **ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่ง**
วิชาชีพ” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนดังรายละเอียดที่ได้กล่าวแล้วภายใต้หัวข้อนี้ในส่วนที่ 2
นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่
โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าว
เหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง

- **ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)** กล่าวคือ
ผู้นำสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำ
นั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้น
ด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดย
ไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มี
ส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทาง

ดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

- **การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing individualized support)** ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าจะต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาควรให้การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the organization) เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติการทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

- **เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture)** โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

- **ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying organization structure)** ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้าง

องค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดเป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะปรึกษาหารือเพื่อนร่วมวางแผนการสอน การประเมินการเรียน การแก้ปัญหาและพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานต่อวัน ต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างที่มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

- **สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaborative process)** ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่ตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ผู้นำจะสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

- **การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment)** ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าว จึงเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

ส่วนที่ 4 แบบประเมิน “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้” ของสถานศึกษา (School As a Community of Learners Inventory)

แบบประเมินนี้ออกแบบเพื่อจุดมุ่งหมายใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นผู้บริหาร (หรือบุคลากร) ของสถานศึกษาที่ตอบแบบประเมิน ให้ตระหนักและย้อนนึกใคร่ครวญ (Reflective thinking) เพื่อทำการตรวจสอบว่า สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (หรือคิดว่าควรกระทำในอนาคต) เกี่ยวกับโรงเรียนของตน ด้วยความหวังว่า ผลที่ท่านประเมินอย่างซื่อสัตย์ตรงความเป็นจริง จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่กระตุ้นการปฏิบัติภารกิจของท่านให้มีความยืดหยุ่นและมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนของท่านให้มี “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ (Community of learners)” มากยิ่งขึ้น มิได้มีวัตถุประสงค์เชิงลบต่อตัวผู้บริหารและต่อสถานศึกษา แต่ประการใดทั้งสิ้น

ด้านที่ 1 : แนวทางในการนำ (Leading) และการบริหารจัดการ (Managing)	ปฏิบัติ เสมอๆ = 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง = 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง = 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
1. เราได้ทำงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมทางการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นสำคัญ				
2. ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเสมอ พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม				
3. สิ่งที่ทำ ตลอดจนวิธีดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้นำ บ่งชี้ให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจถึง ค่านิยมและความเชื่อสำคัญทางการศึกษาของผู้นำได้ชัดเจนในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน				
4. เราแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการของโรงเรียน				
5. ผู้นำโรงเรียนของเราเน้นถึงหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น				

ด้านที่ 1 : แนวทางในการนำ (Leading) และการบริหารจัดการ (Managing)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
6. การใช้อำนาจแบบทางการ โรงเรียนของเรา ยึดหลักการ ด้านแนวคิดและหลักความรู้ทางวิชาชีพครูและสมรรถนะทางวิชาการเป็นสำคัญ มากกว่ายึดถือเรื่องตำแหน่งและกฎระเบียบทางราชการ				
7. ผู้นำโรงเรียนของเราช่วยอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ และช่วยเป็นพี่เลี้ยง การปฏิบัติงานของเราที่ทำให้ให้ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียนดีขึ้น				
8. ผู้นำได้ให้ความสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียนดีขึ้น				
9. ผู้นำได้แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจังโดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการณ์การเป็นผู้ใฝ่รู้ของผู้อื่นในโรงเรียน				
10. ผู้นำได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกล้าที่จะเสี่ยง (Risk-taking) และกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ (Innovations) ขึ้นในโรงเรียน				

ด้านที่ 2 : วิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Approaches to Problem Solving and Decision Making)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
1. การอภิปรายและการสืบค้นหาคำตอบในเรื่องต่างๆ ที่ปฏิบัติกัน ถือว่าเป็นเรื่องปกติและธรรมดาสำหรับโรงเรียนของเรา				

ด้านที่ 2 : วิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Approaches to Problem Solving and Decision Making)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
2. เรามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ				
3. ในการแก้ปัญหา พวกเรามักจะช่วยเหลือ ร่วมมือร่วมใจกันหาคำตอบ				
4. เราเปิดใจกว้างเพื่อให้ได้หลายแนวทาง ปฏิบัติและหลายคำตอบ มากกว่าการฟัง คำตอบเดียวและยึดแนวทางเดิมที่เคยทำ ได้ผลมาแล้ว				
5. ก่อนแก้ปัญหาที่สำคัญ ผู้นำจะพยายาม รับฟังความคิดที่หลากหลายให้มากที่สุด				
6. ใช้การตัดสินใจที่ได้รับการเห็นพ้องและ ครอบคลุมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่า การตัดสินใจที่มาจากเบื้องบนและปราศจาก การมีส่วนร่วม				
7. ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ ตาม ผู้นำยินยอมให้คณะครูและนักเรียน สามารถหยิบยกปัญหาและแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนได้				
8. ผู้นำยอมรับว่า “ความขัดแย้งเป็นเรื่อง ปกติธรรมดา” และนำมาใช้ประโยชน์เป็น ตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นใน โรงเรียน				

ด้านที่ 3 : เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
1. เป้าหมายของการเรียนรู้ของโรงเรียนมี ความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคน				

ด้านที่ 3 : เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
2. ผู้นำให้ความสำคัญของเรื่องเวลาเรียน มาก และสนับสนุนครูที่ใส่ใจต่อการจัดเวลา เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้				
3. นักเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการหา ความรู้และทักษะที่จำเป็นอยู่ในเกณฑ์ ระดับสูง				
4. เราได้กระตุ้นให้นักเรียนเป็น “ผู้เรียนที่ กระตือรือร้น (Active learners) และมี พฤติกรรมเป็น “ผู้ร่วมสร้างความรู้” (Co- constructors of knowledge) ของโรงเรียน				
5. ในห้องเรียนได้มีการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด (Thinking skills) มากกว่า การเรียนแบบเน้นทักษะฝึกการจำ				
6. ในห้องเรียนได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียน มีโอกาสดำเนินการประยุกต์และใช้ความรู้ใน สถานการณ์ต่างๆ				
7. เราได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการ กำกับตนเองและสามารถรับผิดชอบต่อการ เรียนได้ด้วยตนเอง				
8. เราได้ใช้วิธีเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นกลุ่ม (Cooperative learning group) และวิธี เรียนรู้แบบอื่นๆ ที่หลากหลาย มากกว่ายึด การเรียนรู้แบบลำพังเป็นเอกเทศและมุ่งการ แข่งขันกัน				
9. มีการจัดให้มีการเรียนรู้ที่ต้องเชื่อมโยง กันหลายวิชา (Interdisciplinary)				

ด้านที่ 3 : เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
10. การจัดประสบการณ์เรียนรู้ในโรงเรียนของเรา มีการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ภาคนอกชั้นเรียน				
11. เราได้ใช้วิธีการวัดและประเมินอย่างหลากหลาย และเหมาะสมเชิงเหตุผลเพื่อประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน				
12. จัดสรรเวลาและให้การสนับสนุนการพัฒนางานวิชาชีพให้แก่คณะครู โดยเฉพาะเพื่อนำมาทำการปรับปรุงด้านหลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน				
13. ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learner) ให้ผู้อื่นเห็นชัดเจน ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งที่สำเร็จหรือเคยล้มเหลว				

ด้านที่ 4 : เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structural Conditions)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
1. การทำบทบาทของพวกเราในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มากกว่าทำแบบตึงตัว และต้องยึดตามสายงานที่ลดหลั่นตามลำดับแบบราชการ				
2. ครูของเรามีความอิสระทางวิชาการ (Autonomy) พอสมควร มีอิสระในการวางแผนเรื่องหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดอยู่ในกรอบภาพรวมของโรงเรียน				

ด้านที่ 4 : เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structural Conditions)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
3. เรามีการใช้ทีมงาน เพื่อจัดทำแผน และ ดำเนินการปรับปรุงโรงเรียน				
4. เรามีโอกาสได้สนทนาหารือและร่วม วางแผนข้ามทีมงาน หรือข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างวิชากัน				
5. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนของเรา ค่อนข้างเปิดกว้างและเลื่อนไหลถึงกันได้ ง่ายกว่าวิธีสื่อสารแบบเดิมที่ดีเยี่ยม ต้อง ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาเป็นสำคัญ				
6. มีการจัดตั้ง “ชุมชนน้อย” (Small communal) เพื่อให้เป็นสถานที่ซึ่งเหมาะ ต่อการนั่งศึกษาหรือทำงานแบบเอกเทศ และเป็นที่พบปะกันระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับนักเรียนด้วยกันได้ โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง				
7. ได้สร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศ ของความปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น				

ด้านที่ 5 : สร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน (Relating to the community)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
1. เรามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม ในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและนักเรียน เป็นต้น				
2. เรามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจที่เกี่ยวกับกิจการของ โรงเรียนเรา				

ด้านที่ 5 : สร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน (Relating to the community)	ปฏิบัติ เสมอๆ= 4	ปฏิบัติ บ่อยครั้ง= 3	ปฏิบัติเป็น บางครั้ง= 2	ไม่ปฏิบัติ เลย = 1
3. เราได้หลอมรวมตัวกันเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) กับองค์การชุมชน หน่วยงานภาครัฐกิจ และภาคราชการต่างๆ เป็นต้น เพื่อช่วยกันชี้ชัดถึงความต้องการ ของนักเรียนและครอบครัวได้ถูกต้องยิ่งขึ้น				
4. เรามีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ด้านสุขภาพและด้านให้บริการสาธารณะ ต่างๆ ต่อโรงเรียนของเรา				
5. หน่วยงานหรือบุคคลด้านธุรกิจในห้องถิ่น ได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับโรงเรียนของเรา				

ที่มา : ปรับปรุงโดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ จาก Lynn J.Stinnette, Kent Peterson and Philip Hallinger. In <http://www.ncrel.org/cscd/pubs/lead21/2-11.htm>

บรรณานุกรม

- Argyris, C.and Schon, D. (1978). **Organization Learning: Theory, Method and Practice**, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Boyd, V. (1992). **School context. Bridge or barrier to change?** Austin, TX : Southwest Educational Development Press.
- Brandt, R. (1995, November). **On restructuring schools : A conversation with Fred Newmann**. Educational Leadership, 53 (3), 70 – 73,
- Darling – Hammond, L. (1994, November). **The current status of teaching and teacher development in the United States**. New York : Teacher College, Columbia University.
- Hord, S.M. (1997). **Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement**. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Karsten, S., et al. (2000). **'Dutch primary schools and the concept of the learning organization'**. The Organization, 7(3), 145-155.

- Leithwood, K.A., et al. (2003). **What we know about successful school leadership**. Philadelphia, PA : Laboratory for Student Success, Temple University.
- Luis, K.S. & Kruse, S.D. (1995). **Professional and community : Perspectives on reforming urban schools**. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization**. New York : Mc. Graw – Hill.
- Morrison, K. (2002). **School leadership and complexity theory**. New York : Routledge Falmer.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York : Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1998). **International Journal of Leadership in Education**. Vol.1 No.1, P. 37
- Wallace Jr., R.C., et al. (1997). **The learning school**, Thousand Oaks, CA : Corwin Press Inc.
- http://findarticles.com/p/articles/mi_gu3696/is_199902/ai_n8832496
- http://www.newhorizons.org/strategies/learnig_environments/abbot_2000html





พิมพ์ที่ บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทร. 0-2222-5555, 0-2221-9781 โทรสาร 0-2221-6433 นายยอดย้ง โสภณ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ.2549

E-mail Address : borpitt@asianet.co.th

นายพงศ์โพยม วาศภูติ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย



วัน/เดือน/ปีเกิด 17 มีนาคม 2491

ประวัติการศึกษา/อบรม

- โรงเรียนเซนต์คาเบรียล สามเสน กรุงเทพมหานคร
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพญาไท กรุงเทพมหานคร
- ร.บ. (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พบ.ม. (เกียรตินิยม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- หลักสูตรนายอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง (รุ่นที่ 16)
- หลักสูตรนักปกครองระดับสูง วิทยาลัยการปกครอง (รุ่นที่ 20)
- หลักสูตรฝ่ายอำนวยการ กองอาสารักษาดินแดน โรงเรียนเสนธิการ ทหารบก (รุ่นที่ 6)
- หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร (รุ่นที่ 38) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

ประวัติการรับราชการ

- พ.ศ. 2522 นายอำเภอหนองบัว จังหวัดนครพนม
- พ.ศ. 2524 นายอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม
- พ.ศ. 2531 นายอำเภอปากซ่อง จังหวัดนครราชสีมา
- พ.ศ. 2532 ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ กรมการปกครอง
- พ.ศ. 2535 - 2537 รองผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ. 2537 - 2539 ผู้ช่วยปลัดกระทรวงมหาดไทย
- พ.ศ. 2539 - 2541 ผู้ว่าราชการจังหวัดตาก
- พ.ศ. 2541 - 2543 ผู้ว่าราชการจังหวัดนราธิวาส
- พ.ศ. 2543 - 2546 ผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต
- พ.ศ. 2546 - 2547 อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- พ.ศ. 2547 - 2547 อธิบดีกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- พ.ศ. 2547 - 2548 ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา
- พ.ศ. 2548 ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย
- พ.ศ. 2549 รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

ต.ค. 2549 - ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงมหาดไทย

เกียรติประวัติ

- รางวัลนักบริหารบุคคลดีเด่น ประจำปี 2534 มูลนิธิ พ.อ. จินดา ณ สงขลา (จัดโดยสำนักงาน ก.พ.)
- รางวัลศิษย์เก่าดีเด่นโรงเรียนเซนต์คาเบรียล ประจำปี 2544
- รางวัลผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น (ครุฑทองคำ) ประจำปี 2544 - 2545
- รางวัลนิติตก่าดีเด่นคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2546
- รางวัลนักศึกษาเก่าดีเด่นสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2547

ภารกิจพิเศษ

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ
- นายกสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
- อุปนายกสมาคมนักเรียนเก่าเตรียมอุดมศึกษาพญาไทในพระบรมราชูปถัมภ์

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด

มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.)