

สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม

โดย

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

371.12 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ส สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม/ศาสตราจารย์
นายแพทย์วิจารณ์ พานิช
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ., 2547.
29 หน้า
ISBN : 974-559-629-9
1. สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม
2. วิจารณ์ พานิช

สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม

สิ่งพิมพ์ สกศ.

อันดับที่ 27/2547

พิมพ์ครั้งที่ 1

กุมภาพันธ์ 2547

จำนวน

2,000 เล่ม

จัดพิมพ์และเผยแพร่

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ถนนสุขุโทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 2414

โทรสาร 0-2243-2787

Homepage <http://www.onec.go.th>

E-mail : onec@onec.go.th

สำนักพิมพ์

บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่ ถนนวงแหวน

บางแค กรุงเทพฯ

โทร.0-2803-2694-7 โทรสาร 0-2803-4401

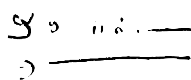
คำนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดความหมายของการศึกษาไว้ ตามมาตรา 4 ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาวะแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังได้กำหนดความมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ดังนั้นบทบาทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สนองต่อการจัดการศึกษา ตามความหมายใหม่ข้างต้น และควรมีบทบาทที่ไม่จำกัดอยู่เพียงการให้บริการทางการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่จะต้องมีความสามารถในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มุ่งปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นผู้ใฝ่รู้ และรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน ซึ่งครอบคลุมคนทุกเพศ ทุกวัยในชุมชนและสังคม

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำเอาข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในโรงเรียน ชุมชนและสังคมมาจัดระบบและพัฒนาเป็นองค์ความรู้เพื่อพัฒนาปัญญาของผู้เรียน การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ใหม่ที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทย อันเป็นสังคมที่อุดมไปด้วยองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจเจกบุคคล สถาบัน หลักศาสนา ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี แหล่งเรียนรู้ อาชีพ วิถีชีวิต ฯลฯ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะดึง (capture) เอาองค์ความรู้เหล่านี้มาพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักปฏิรูปการศึกษาของชาติ ที่สถานศึกษาควรศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ในฐานะประธานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โครงการผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ ที่ได้บรรยาย การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อันเป็นศาสตร์ที่ทรงคุณค่ายิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษาของชาติ และเสียสละเวลาร่วมสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ทั่วประเทศไว้ ณ โอกาสนี้



(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
การเรียนรู้ในมิติใหม่	1
การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คืออะไร	5
กระบวนการจัดการความรู้	8
ระดับของความรู้	9
วิธีการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์	10
เป้าหมายของการจัดการความรู้	14
วงจรความรู้ SECI	16
กฎ 3 ข้อ ของการจัดการความรู้	20
ความรู้ 5 กลุ่ม (ASHET)	22
The Cynefin Framework of Knowledge Management	24

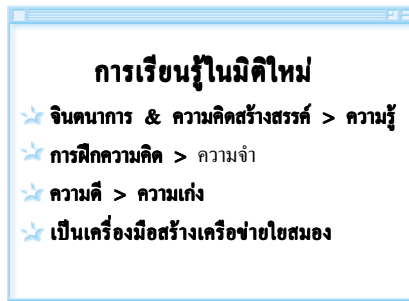
สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม*

โดย ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช

ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การเรียนรู้ในมิติใหม่

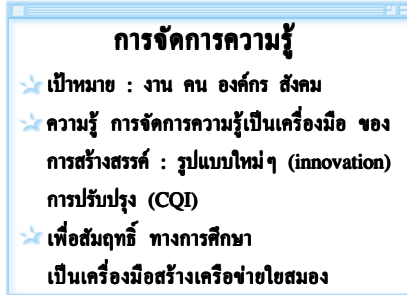


เรื่องที่สำคัญในปัจจุบันคือ การช่วยกันทำให้โรงเรียนได้ทำประโยชน์ให้แก่สังคม และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างที่เราใฝ่ฝัน การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนดังกล่าวได้อย่างไร

การเรียนรู้ที่ดีของเด็กอย่างที่ตั้งใจใฝ่ฝันที่จริงแล้วขณะนี้ยังไม่เกิดขึ้นชัดเจน เพราะระบบการศึกษาหรือรูปแบบการเรียนรู้ที่ใช้เป็นบันทัดฐาน (norm) ในปัจจุบันยังไม่ถูกทาง ผมพูดอย่างนี้โปรดอย่าได้เชื่อกันทันทีที่ได้รตรองก่อน ขณะนี้การเรียนรู้ในประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ เกือบทั่วโลกผิดพลาดเพราะเน้นที่ความรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องสำหรับโลกยุคอนาคต เรายังจัดการเรียนรู้ตามความเชื่อและสิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานานจนกลายเป็น

* ถอดความจากคำบรรยายของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ ปี 2545 วันที่ 19 กันยายน 2546 ณ โรงแรมปรีซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร

บันทึกฐานผิด ๆ และหากยังเชื่อและทำเช่นนี้ต่อไปคนของเราจะสู้คนชาติอื่นไม่ได้



เป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนหรือการเรียนรู้ในโลกยุคอนาคต จะไม่เน้นตัวความรู้เป็นหลัก ไม่ได้แปลว่าความรู้ไม่สำคัญ ความรู้สำคัญแต่ต้องจัดการเรียนรู้ที่เลยความรู้ไปสู่การส่งเสริมจินตนาการ (imagination) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับโลกอนาคตก็คือ คนจะต้องได้รับการฝึกให้มีทักษะในการสื่อสารสามารถสื่อสารได้ดีต้องคิดตึกคิดเป็น ซึ่งไม่เพียงแต่ตัวเองคิดเป็น แต่ต้องรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรด้วย การเรียนรู้จึงต้องกว้างออกไปมาก ต้องเข้าใจบริบท ต้องเข้าใจคนอื่น เข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจสังคม นั่นจึงจะสื่อสารได้ดี

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือการจัดการเรียนรู้เพื่อให้คนแกร่ง ไม่ใช่แค่แกร่ง แกร่งในที่นี้หมายความว่าอดทน ทั้งในแง่ของความยากลำบากและความเข้าขวนต่อกิเลสตัณหาที่จะเอาเปรียบสังคม เอาเปรียบคนอื่น อดทนต่อการที่จะไม่ยอมสยบต่อธรรมชาติด้านชั่วของมนุษย์ จุดมุ่งหมายของการศึกษาก็เพื่อฝึกคนที่จะเอาธรรมชาติด้านดีของมนุษย์มาใช้ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่คนอื่นและการอยู่ร่วมกัน นี่คือ

เป้าหมายที่แท้จริงของการศึกษาและการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคต ฉะนั้นโดยจินตนาการแบบนี้ จึงจะสามารถคิดหาวิธีการที่จะสร้างสรรค์ โรงเรียนทั้งหลายได้อย่างมากมายไม่มีจบสิ้น การจัดการความรู้เป็นไปเพื่อ เป้าหมายนั้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือเพื่อจินตนาการ อันยิ่งใหญ่

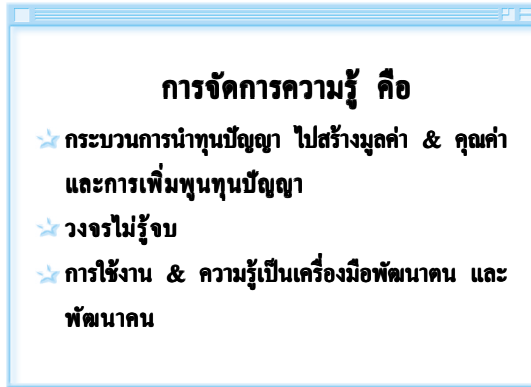
การจัดการความรู้ เป้าหมายไม่ใช่เรื่องของความรู้ แต่เป้าหมายคือ ความเจริญหรือการบรรลุปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) หรือวิสัยทัศน์ (vision) ของหน่วยงาน ของคน ของสังคม ฉะนั้นการจัดการความรู้จึงเป็น เครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายอันยิ่งใหญ่อาจจะไม่ใช่แค่ภายในองค์กรเดียว แต่จะเป็นเครือข่ายเพื่อผลักดันเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ร่วมกัน **ขอย้ำว่าเป้าหมายที่แท้จริงของการจัดการความรู้ทางการศึกษาหรือในโรงเรียนนั้นคือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ถ้าจะให้ยิ่งใหญ่กว่านั้น ไม่ใช่แค่เด็กนักเรียน ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรเป็นคนทั้งตำบล ทั้งอำเภอ หรือเพื่อคนไทย ทั้งประเทศ** เป้าหมายที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาหรือการเรียนรู้ เป้าหมายที่ชัดเจนคือเด็กของเรา และรวมไปถึงชุมชน ครู กรรมการ สถานศึกษาด้วย ขยายออกไปเป็นหลายๆ ชั้น เหมือนชั้นหัวหอม

ในวงการแพทย์ช่วงเวลาประมาณสิบกว่าปีมานี้ ศาสตร์ที่ว่าด้วย ระบบประสาท (neuroscience) เจริญก้าวหน้ามากอย่างไม่น่าเชื่อ เป็นที่ รู้กันว่าจะเป็นศาสตร์ใหม่ที่จะเปลี่ยนโลก นอกเหนือจาก information technology และ biotech ซึ่ง neuroscience จะมาโยงกับเรื่องของการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้สำหรับเด็กหรือผู้ใหญ่ มีข้อค้นพบว่าในระบบประสาทเซลล์สมองของคนสามารถเกาะเกี่ยว

เชื่อมต่อกันให้เกิดความฉลาดและอารมณ์ ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีเกิดเป็นคุณสมบัติของคน ฉะนั้นเวลาเราฝึกทักษะต่างๆ เช่น ฝึกขี่จักรยาน สิ่งที่เกิดขึ้นในสมองส่วนที่ควบคุมการทรงตัว มันเชื่อมโยงกันจนกระทั่งเราเกิดความสามารถ ซึ่งไม่ใช่แค่ความรู้เฉยๆ แต่เป็นทักษะของการขี่จักรยาน ฉะนั้นการเชื่อมโยงของใยสมองที่เรียกว่าเดรนไดรท์ คือเซลล์สมองจะมีมาประมาณเจ็ดหมื่นขาไปโยงกับเซลล์อื่น การโยงจะปรับรูปแบบ (pattern) ทำให้ใยประสาทมีลักษณะแบบต่างๆ การเชื่อมโยงบางส่วนก็จะถาวร บางส่วนก็จะเปลี่ยนได้ นี่คือผลของการฝึกและการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งจะไปเปลี่ยนการเชื่อมโยงใยประสาท การเรียนรู้ที่ดีนั้นจะทำให้ใยประสาทเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนมาก **การเรียนรู้แบบท่องจำจะทำให้ใยประสาทเชื่อมโยงกันไม่ซับซ้อนแล้วก็ทำให้คนเกิดปัญหาไม่มาก** ฉะนั้นการเรียนเพื่อเน้นความรู้ จึงไม่ทำให้ใยประสาทเชื่อมโยงกันซับซ้อน ซึ่งในความเป็นจริงของโลกปัจจุบัน เรื่องต่างๆ จะซับซ้อน ฉะนั้น**โลกทัศน์ของคนในโลกยุคใหม่จะต้องรู้จักมองสิ่งต่างๆ ภายใต้อาณัติซับซ้อน** ถ้าเรียนแค่ท่องจำ ท่องจำไม่ใช่ของเลว ท่องจำเป็นของดี แต่เราต้องเลยสิ่งนั้นไป เพราะถ้าเราเรียนแค่ท่องจำ เด็กของเรา ลูกศิษย์ของเรา หรือแม้กระทั่งพวกเรา ก็จะมองสิ่งต่างๆ แบบความสัมพันธ์เชิงเดียว มองชั้นเดียว มองหลายชั้นไม่เป็น ไม่มองอย่างตรวจสอบ เช่น ท่านอาจจะได้ฟังข่าววิทยุ หรืออ่านหนังสือพิมพ์ คำถามคือเกิดอะไรขึ้นในสมองท่านเมื่อท่านได้รับข่าว ถ้าท่านเชื่อข่าวนั้นทันที แสดงว่าผิดแล้ว ถ้าท่านให้ลูกศิษย์มาอ่านข่าวตอนเช้าทุกวัน คำถามคือว่าท่านกำลังสร้างบรรยากาศในการวิเคราะห์ข่าวว่านั่นว่าเชื่อถือได้ทั้งหมดหรือไม่

การจัดการความรู้

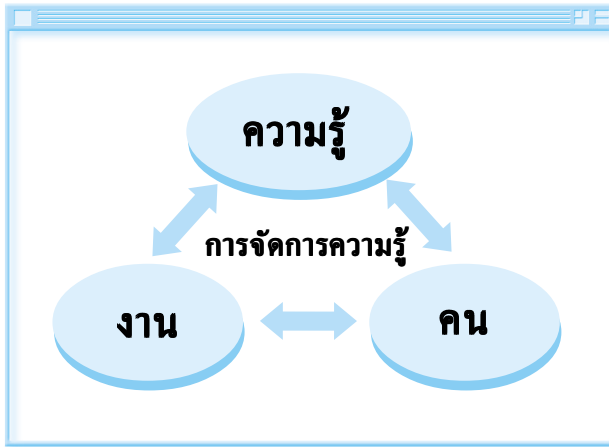
(Knowledge Management : KM) คืออะไร



ศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า จึงเป็นศาสตร์ที่สร้างขึ้นภายใต้ระบบธุรกิจ เพราะธุรกิจต้องต่อสู้กันอย่างรุนแรงเพื่อให้แข่งขันได้ โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคความรู้ ปัจจัยที่จะตัดสินกันว่าใครสู้ได้ไม่ได้อยู่ที่ว่าในองค์กรนั้นหรือบุคคลนั้นมีความรู้ที่ลึกซึ้งเชื่อมโยงแค่ไหน แล้วก็เอาไปใช้ประโยชน์ได้แค่ไหน มีเพียงความรู้ไม่เพียงพอ มีความรู้แล้วใช้ไม่เป็นก็ไม่มีความหมายใดๆ พนักงานองค์กร พนักงานคอมพิวเตอร์ พนักงานหัวสมองคนเปล่าๆ ฉะนั้น **การจัดการความรู้** หมายถึง การที่สามารถเอาความรู้ไปใช้ แต่ก็มี**การจัดการความรู้**ที่ผิดๆ ด้วย คือ มีความรู้มากแต่ใช้ไม่เป็นใช้ไม่ได้ ไม่มีบรรยากาศที่จะให้ความรู้นั้นไปสู่การปฏิบัติ ความรู้นั้นถ้าใครกอดหวงไว้ นั่นคือผิด เพราะว่าความรู้นั้นจะเก่าอย่างรวดเร็ว ความรู้เพื่อใช้งานจะเก่าอย่างรวดเร็วมาก ฉะนั้น**การจัดการความรู้**ต้องหมั่นเป็นพลวัตรอยู่ตลอดเวลา

เพื่อที่จะให้สามารถเอาความรู้ที่เหมาะสมที่สุดเอาไปใช้ประโยชน์ เวลาที่เหมาะสมได้ เมื่อเอาไปใช้แล้วก็เกิดทั้งคุณค่าและมูลค่า ฟรังและวงการธุรกิจ เขาจะ create value ซึ่งในภาษาไทยต้องมีสองคำ คือ **คุณค่า** และ **มูลค่า** ในทางธุรกิจถือมูลค่าเป็นหลัก แต่ทางด้านสังคม (Social sector) ต้องถือคุณค่าเป็นหลัก ซึ่งแท้ที่จริงแล้วต้องทั้งสองด้าน ขึ้นอยู่กับว่าให้นำหนักอยู่ตรงไหน ในวงจรการจัดการความรู้นั้นจะกลับมา ทำให้ทุนปัญญาเพิ่มขึ้น คำว่า **ทุนปัญญาคือความรู้ซึ่งไม่ใช่แค่ knowledge แต่เป็นปัญญา (wisdom)** ซึ่งในบ้านเมืองเราเวลาตีความคำว่า ปัญญามักจะลอยฟุ้งเป็นปรัชญา แต่ในที่นี้ไม่ใช่ ปัญญาจะต้องเชื่อมโยงสู่ การปฏิบัติ (action) **การจัดการความรู้ถ้าไม่นำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ก็ไม่มีความหมาย** ฉะนั้นการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการทำกิจกรรม ต่างๆ เกี่ยวกับความรู้ เช่นไป capture มาจากทั้งภายในและภายนอก องค์กร แล้วนำมาถล่มกรอง ตรวจสอบ เช็ยของที่ไม่ถูกต้องทิ้งขยะไป นำความรู้ที่ถูกต้องไปใช้ แล้ววนกลับมาเป็นข้อมูล (data) เพื่อที่จะเกิด ปัญญาใหม่ เป็นวงจรที่ไม่รู้จบ เป็นกระบวนการที่เพิ่มทุนปัญญาอยู่ ตลอดเวลา ทุนปัญญาก็เป็นคำด้านธุรกิจอีกเหมือนกัน เพราะธุรกิจเดิม สร้างมูลค่าจากทุน ทุนที่เขารู้จักก็คือเงิน หรือวัตถุ เช่น ที่ดิน วัตถุดิบ คน หรือว่าสิ่งแวดล้อม เหล่านี้เป็นทุนที่เป็นรูปธรรม แต่โลกยุคต่อไป ทุนเหล่านั้นไม่ใช่ตัวตัดสินแพ้ชนะในระหว่างธุรกิจ ตัวตัดสินกลายเป็นสิ่งที่ มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้คือทุนปัญญา ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องเป็นวงจร ที่ไม่รู้จบ และเมื่อทำไปแล้วก็ต้องพัฒนางาน พัฒนาองค์กร พัฒนาคนและ พัฒนาความรู้ไปด้วยกัน เป็นวงจรที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

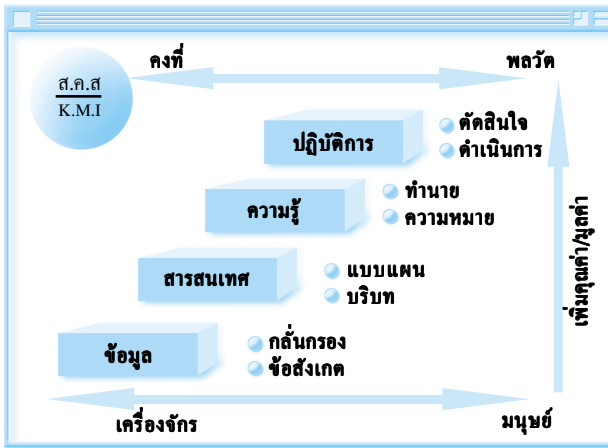
สรุปว่าการจัดการความรู้นั้นทำให้สามส่วน คือความรู้ งาน คน
 เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเกิดประโยชน์ต่อสังคม ต่อเป้าหมายและ
 ความใฝ่ฝันที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร ความรู้อาจจะตีความว่าไม่ใช่แค่ความรู้
 (knowledge) เท่านั้น แต่เป็นปัญญา (wisdom) การจัดการความรู้ใน
 สถานศึกษาก็ต้องเพื่อผู้เรียนเป็นหลัก ถ้าโรงเรียนทำได้ประสบผลสำเร็จ
 โรงเรียนก็จะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ คนที่ทำงานก็เกิดความภูมิใจและ



ก็เติบโตได้เป็นอาจารย์ 3 ได้ โดยกระบวนการนี้จะปันเอาความรู้ออกมา
 มากมายที่สามารถนำไปทำผลงานอาจารย์ 3 ได้โดยไม่ยาก และก็เป็นที่
 อาจารย์ 3 ที่มองตาคนอื่นได้อย่างภาคภูมิใจ เพราะไม่ใช่แค่เป็นผลงาน
 เพื่อให้ตัวเอง แต่มันเกิดประโยชน์ต่อสังคมอย่างมากมาย

กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้ข้อมูลเกิดความหมาย เป็นสารสนเทศ จาก data เป็น information ซึ่งจะต้องมีการกลั่นกรอง มีการจัดการกับข้อมูล (data) เพื่อ processing ไปสู่ information หรือ สารสนเทศ จากสารสนเทศ ก็มีการจัด pattern เพื่อเชื่อมโยงให้เข้ากับ บริบทก็จะเป็นความรู้ (knowledge) ตรงนี้เป็นกระบวนการที่ต้องผ่าน



สมองคน ซึ่งตอนหลังก็พยายามเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย เป็น artificial intelligence แต่ว่าโดยทั่วไปก็ต้องผ่านสมองคน ประเด็นก็คือว่าเมื่อ สารสนเทศหรือ information ผ่านสมองคนไปเป็น knowledge ถามว่าเราได้ information หนึ่งอย่าง สมมติว่าพูดไปแล้วสิบแปดนาที ให้คนฟัง 30 คน ถามว่าความรู้ที่เกิดขึ้นในสมองคนสามสิบคน เหมือนกันหรือไม่

คำตอบคือไม่เหมือน เป็น K1 - K30 ซึ่งไม่เหมือนกันแน่ ๆ ถ้าพูดให้ฟังคลุมเคลือให้ไปตีความเอาเองมาก ๆ K1 - K30 ก็ยังต่างกันมากคำถามคือว่า K1 - K30 เหมือนกันหรือต่างกันดี ถ้าเพื่อการสร้างสรรค์ K1 - K30 ยิ่งต่างกันเท่าไรยิ่งดีเท่านั้น มันต่างกันเพราะอะไรเพราะพื้นฐานของคนไม่เหมือนกัน ความเชื่อไม่เหมือนกัน พื้นความรู้ดั้งเดิมไม่เหมือนกัน ประสบการณ์ไม่เหมือนกัน อายุต่างกัน จึงทำให้ K1 - K30 ต่างกัน แม้ว่า information เดียวกัน แต่ knowledge ที่เกิดไม่เหมือนกัน ความไม่เหมือนทำให้เกิดพลังต่าง ๆ ที่เป็นพลังสร้างสรรค์ ความรู้ต้องไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นการกระทำหรือเป็นนโยบาย การตัดสินใจเชิงนโยบาย ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องหมุนวนเป็นวงจรจากปฏิบัติการวนมาข้อมูล จากปฏิบัติการวนมาความรู้ วนมาสารสนเทศ จากสารสนเทศสวนมาข้อมูลใหม่ อย่างนี้เป็นวงจร แล้วก็การหมุนแบบนี้จะทำให้เกิดพลังขึ้นภายในวงจรดังกล่าว

ระดับของความรู้

ความรู้มีหลายระดับ ห้าระดับก็ได้ สามระดับก็ได้ แปดระดับก็ได้ แล้วแต่เราจะตีความ แล้วก็ทำให้มันชัดเจน

ซึ่งในที่นี้ขอแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

ความรู้ 4 ระดับ

- ★ K - What ★ K - Why
- ★ K - -How ★ Care - Why

1. know what คือระดับความรู้ของคนที่จบการศึกษามาใหม่ๆ ไม่มีประสบการณ์ในการใช้งาน ก็ใช้ความรู้แบบทฤษฎีจำ เอาไปใช้ก็ ผิดๆ ถูกๆ สำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง เพราะเป็นความรู้ที่เป็นทฤษฎี

2. know how แต่พอทำงานใช้ความรู้ไปสักปีสองปี หรือสามปี สี่ปี เขาก็จะมีประสบการณ์เข้าใจอะไรมากขึ้น รู้ว่าความรู้แบบนี้ถ้าเอาไปใช้ในบริบทย่างนี้ต้องปรับอย่างนี้ ต้องใช้ความรู้อื่นอันมาเสริมมาแก้

3. know why เป็นความรู้ระดับที่มีบริบท ใช้นานไปอีก ประสบการณ์ยาวนานไปอีกก็จะสามารถอธิบายได้ว่าทำไมความรู้แบบนี้ใช้ในบริบทนี้ จึงได้ผล

4. care - why เป็นความรู้ระดับอธิบายเหตุผลได้ นานไปอีก มีประสบการณ์สูงขึ้นไปอีก ความรู้ซึมลึกเข้าไปในสมองภายใต้จิตไร้สำนึก จิตใต้สำนึก จนกระทั่งเป็นความเชื่อและเป็นคุณค่า ความรู้ในลักษณะที่ว่าถ้าเผชิญภาวะนี้แล้วต้องทำอย่างนี้ ด้วยความเชื่อ มันเป็น self actualization ในวงจรของ Maslow

วิธีการเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์

การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ โดยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ capture / create / distill / share / use ยกตัวอย่างห้าอย่าง ที่จริงอาจจะมากกว่า แต่อธิบายพอให้เกิดความเข้าใจ

การจัดการความรู้คือ

- ✧ การนำความรู้มาใช้ประโยชน์โดย **capture, create, distill, share, use K**
- ✧ **K = K What, K How, K Who, K When, K Why**
- ✧ **Evolving, Leveraging Process**

Capture หมายความว่า ไปดูความรู้มา ไปแสวงหาความรู้มาจากภายนอกหรือจากภายในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ในองค์กรของเราส่วนใหญ่แล้วก็จะ capture ไม่เป็น ไม่ได้เอาใจใส่การ capture จากภายนอก เพื่อเอามาใช้ ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือไปศึกษาดูงาน เล่าลือกันมากกว่า โรงเรียน X นี้เด็กนักเรียนฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดีเหลือเกิน เราก็ไปดูงานเขา อย่างนี้คือ capture จากข้างนอกไปซักใช้ไล่เสียง จะเห็นว่าการซักไล่เสียงทั้งหลายเป็นการ capture tacit knowledge คือความรู้ที่ฝังอยู่ในสมองคน capture จากภายในด้วย มีการบันทึก (record) มีการทบทวน ก็เป็นการ capture ความรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ในการทำทุกสิ่งทุกอย่างเกิดความรู้ทั้งสิ้น เพียงแต่เรา capture เป็นหรือไม่

Create ในการทำอะไรก็แล้วแต่ ต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน การสร้างความรู้ขึ้นใช้งานไม่ได้แปลว่าสร้างชิ้นใหม่ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์ เช่น เมื่อไปดูโรงเรียน X กลับมาเราไม่จำเป็นต้องเชื่อโรงเรียน X ทั้งหมด

เราไม่ต้องทำตามเขาทั้งหมด เราสร้างความรู้บางส่วนขึ้นเสริมที่ได้จากโรงเรียน X นี่คือการ create knowledge ขึ้นใช้งาน ในโลกนี้ไม่มีอะไรใหม่ สิ่งใหม่ที่ใหม่ในโลกนี้หายากมาก ฉะนั้นที่บอกว่า create knowledge ไม่ได้แปลว่าใหม่เอี่ยม แต่ว่า create ภายใต้อบริบทของเรา

Distill การกลั่นกรองความรู้ คือความรู้มันยกระดับขึ้นมาเป็นความเข้าใจในระดับที่สูงขึ้น เรียกได้ว่าเป็น new paradigm หรือ higher order เป็น new order of knowledge ซึ่งต้องสังเคราะห์ยกระดับขึ้นไปจากความรู้หลายๆ ส่วน หลายๆ ชิ้น จริงๆ แล้วจะต้องมีการกรองความรู้ คือตรวจสอบว่าความรู้ที่เราไปเห็นมา มันผิดแน่ๆ อย่าไปใช้เข้า มันถูกในบริบทของเขาแต่ผิดในบริบทของเรา อย่างนี้เป็นกรรกรองความรู้

Sharing knowledge เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างหนึ่ง เป็นรองก็แต่เพียงการใช้ความรู้ knowledge sharing เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนภายในและภายนอกองค์กร สิ่งที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้ส่งเสริม knowledge sharing ก็คือให้คนเกิดความเข้าใจว่ายิ่ง share นั้นจะยิ่งได้กำไร **บางคนที่มีความรู้มาก จะมีความเชื่อว่าถ้ามี knowledge sharing เราจะขาดทุน เพราะไปคิดว่าความรู้เหมือนกับก้อนเค้ก เมื่อเราแชร์คนอื่นไป คนอื่นได้ไปมากแล้วเราจะเหลือน้อย ซึ่งไม่จริง ความรู้ไม่ใช่ก้อนเค้ก ความรู้มันงอกได้ sharing ทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น** เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนก็จะเกิด new order of understanding ของความเข้าใจ ยิ่งแชร์ยิ่งได้กำไร เรายิ่งอภิปรายแลกเปลี่ยนกับคนอื่นมากเท่าไรเรายิ่งเข้าใจมากเท่านั้น และถ้าเรายิ่งต้นทุนสูง ส่วนที่ขยายในสมองเรา จะมากกว่าการขยายในคนที่

ต้นทุนต่ำ ฉะนั้น knowledge sharing เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สุดแต่คนมักจะเข้าใจผิดมากที่สุดเช่นเดียวกัน knowledge sharing นั้น จะทำได้ดี ต้องมีการสร้างบรรยากาศ และมีกติกาในเรื่องของ reward system ที่เอื้ออำนวย ถ้าเป็นบรรยากาศที่เป็นแบบ top down reward system ที่เน้นบุคคลไม่เน้นผลงานภาพรวม ไม่เน้นที่ตัว output ที่เรียกว่าเป็น performance อันนี้จะเป็นการปิดกั้น knowledge sharing หรือการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

Evolving และ leveraging knowledge process กระบวนการจัดการความรู้หมุนเป็นวงจร และก็เป็นกระบวนการที่ยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่อย่าลืมว่าถ้าปฏิบัติผิด ๆ อาจจะมีสาเหตุวันเดียวลงก็ได้ กระบวนการทั้งหมดนี้จริง ๆ แล้วเป็นธรรมชาติที่มันมีอยู่ **กระบวนการจัดการความรู้ไม่ใช่สิ่งแปลกประหลาดใหม่ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องสร้างขึ้น** มันเป็นเรื่องที่ปกติ ถ้าเราคิดทำสิ่งสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่มันจะเกิด มันเป็นอยู่แล้ว การจัดการความรู้เกิดขึ้นในมนุษย์ตั้งแต่สมัยดึกดำบรรพ์ สมัยหิน เป็นของปกติ เป็นของธรรมชาติ เพียงแต่หลายครั้งมันถูกปิดกั้นด้วยวัฒนธรรมบางอย่าง **ด้วยความเชื่อบางอย่าง**

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างสรรค์เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ฉะนั้นถ้าใครจะพูดว่า ต้องการทำเรื่องจัดการความรู้ จะไม่มีความหมาย แต่ความหมายคือท่านจะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่อะไร แล้วทำอย่างไร เครื่องมืออย่างหนึ่งคือใช้การจัดการความรู้ แต่ใช้การจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว ไม่พอต้องใช้ศาสตร์หรือวิธีการอย่างอื่นด้วย

การจัดการความรู้คือ

- ✦ เครื่องมือในการพัฒนางาน & คน
- ✦ เครื่องมือทำสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้
- ✦ เครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก
- ✦ เครื่องมือดึงศักยภาพของคน & ทีมออกมาใช้
- ✦ เครื่องมือเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ที่พลิกผัน

ศาสตร์ใหม่ที่ว่าด้วยการริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นคนละด้านของเหรียญเดียวกันคือเรื่อง **learning organization** (LO) คำว่าสำคัญที่สุดเรื่อง learning organization คือ The fifth disciplines แต่งโดย Peter Senge เขาทำปริญญาเอกและก็เขียนหนังสือเล่มนี้ และกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน learning organization นี่คือวิธีทำงานของสังคมตะวันตก การเรียนปริญญาเอกสร้างศาสตร์ขึ้นได้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมาย 4 ประการของ KM

- ✦ ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิดทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- ✦ ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ
- ✦ ทดลอง & เรียนรู้
- ✦ นำเข้า K-How จากภายนอก อย่างเหมาะสม

จุดเน้นของการจัดการความรู้มี 4 เป้าหมาย คือ

1. เพื่อให้คนหลายทักษะ หลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ความแตกต่างหลากหลายคือพลังของการจัดการความรู้ คือพลังของการสร้างสรรค์ ถ้าท่านเอาคนที่ทำอะไรเหมือน ๆ กันคิดเหมือน ๆ กันมาทำงานสร้างสรรค์ด้วยกัน พลังจะน้อย ท่านต้องหาทางพยายามหาคนที่คิดไม่เหมือนเข้ามาด้วย เช่นในโรงเรียน **ถ้าท่านบอกว่าครูคิดอะไรก็คิดเหมือน ๆ กันหมด ท่านต้องเอาผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษามาด้วย** อาจจะต้องเชิญคนนอกที่ไม่ใช่ในโรงเรียนด้วย เช่น คุณหมอจากโรงพยาบาล เป็นต้น มันจะมีความแตกต่างหลากหลาย แล้วความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการความรู้ก็จะเกิดขึ้น

2. เพื่อการพัฒนาจากรูปแบบใหม่ๆ เป็นจินตนาการสร้างสรรค์ใหม่สิ่งที่เป็น excellence เป็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่

3. เพื่อการทดลองและเรียนรู้เพื่อหาทางทำแบบใหม่ ๆ วิธีที่เราทำอยู่ในปัจจุบันเป็นกิจวัตร ที่เป็นวิธีที่ดีที่สุด (best practice) แต่ถ้าเราต้องการให้งานดีขึ้น เราต้องหาทางหา better practice ก็คือหาทางทำให้ดีกว่าเดิม โดยอาจจะไปหาความรู้จากที่อื่น ดูตัวอย่างจากที่อื่นแล้วก็มาทดลองดูถ้ามันเกิดไม่ได้ผล มันเสียหายไม่มาก พอทำแล้วตรวจสอบแล้วมันไม่ดี ก็ทิ้งไปไม่เสียหายอะไรมากมาย การลงทุนลงแรงไม่มาก แต่ถ้าดี เราลองขยายเพิ่ม ถ้าเปรียบกับชวานาเคยทำนาห้ำหีบไร่โดยทำแบบเดิมๆ ตามปู่ย่าตาทวด เกิดมีชวานาที่ฉลาดบอกว่าเราลองแบบใหม่ แทนที่จะทำแบบเดิมคือใช้สารเคมีมากๆ เราลองทำแบบใหม่ไม่ใช้สารเคมี อย่าเพิ่งทดลองมากเกินไป ลองสักครั้งไร หรือหนึ่งงาน

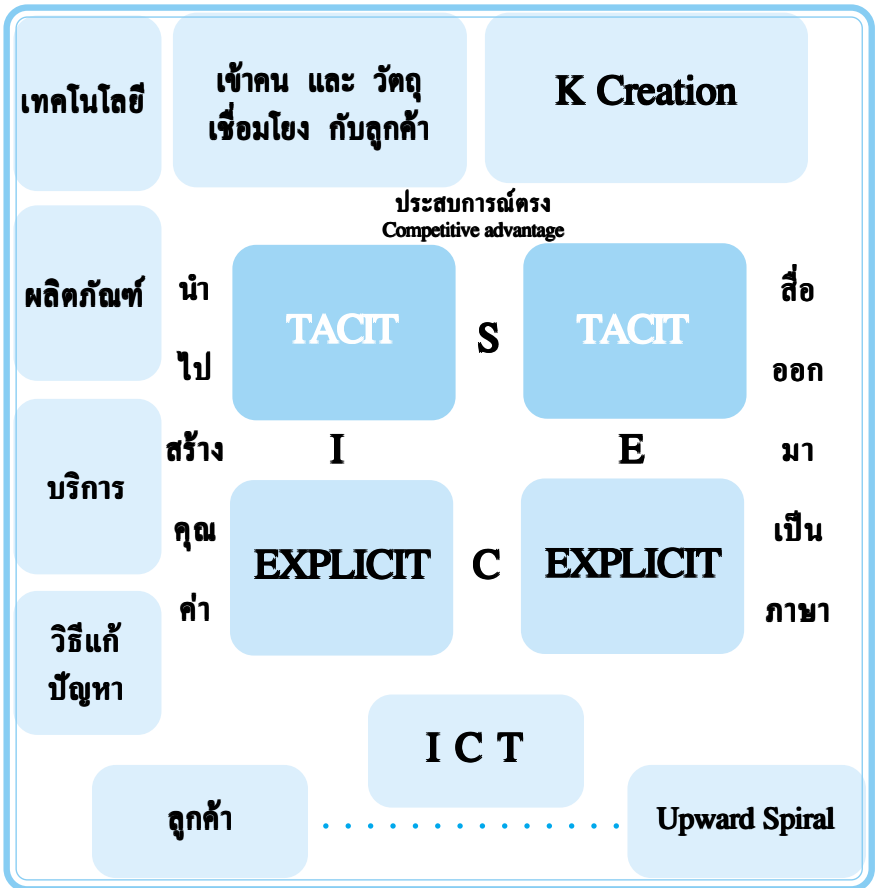
ถ้าดีเราก็ขยายเป็นสิบไร่ และในที่สุดก็กลายเป็น new best practice ทำทั้งห้าสิบไร่ แต่ก็ไม่หยุดแค่นั้นอีก หาวิธีใหม่ ๆ มาอีก ลองที่ละงาน สองงาน ไปเรื่อย วนไปเรื่อย อย่างนี้ภาษาทางด้านคุณภาพเรียกว่า CQI (continuous quality improvement) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงไม่ใช่ศาสตร์เดียว แต่จะไปต้องโยงกับศาสตร์อื่น ๆ ด้วย

4. เพื่อการนำเข้า know how อย่างเหมาะสม การจัดการความรู้นั้นต้องไม่เพียงแต่วนเวียนความรู้ที่อยู่ในองค์กรหรือภายในกลุ่มเท่านั้น ต้องรู้จักไปหาความรู้จากข้างนอกมาใช้ที่เหมาะสม บริษัทของต่างประเทศ เช่น บริษัทในอเมริกา เขาตั้งรางวัลให้พนักงาน ที่เรียกว่ารางวัลนักขโมยความรู้แห่งปี คือใครสามารถไปเอาความรู้จากที่อื่นมาใช้ประโยชน์ให้บริษัทมากที่สุด เขาจะยกย่องให้รางวัล เป็นการบอกให้รู้ว่าเราไม่รังเกียจความรู้จากที่อื่น หยิบมาได้เป็นเก่ง เป็นเยี่ยม แต่ว่าพอหยิบมาแล้วเราต้องปรับใช้ ต้อง create knowledge บางส่วนเป็นของเราเอง

วงจรรู้ (SECI)

วงจรรู้ SECI อธิบายว่าความรู้มีสองแบบ แบบหนึ่งเรียกว่าความรู้ที่ฝังอยู่ในหัวสมองคน (tacit knowledge) คือเป็นความรู้ที่ฝังลึก ความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้ คือความรู้ทั้งหมดเหมือนกับภูเขาน้ำแข็ง จะโผล่เหนือน้ำขึ้นมาให้เห็นชัด ๆ นิดเดียว ก้อนใหญ่อยู่ข้างล่าง tacit knowledge คือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ อยู่ในหัวสมองคนมีความไม่ชัดเจน และมันแฝงฝังอยู่ที่นั่นจะให้การจัดการความรู้มีพลังจะต้องมีการแลกเปลี่ยน tacit knowledge

และกี่ยกระดับ tacit knowledge คือทำ Socialization ง่ายๆ คือให้คนมาเจอกัน อาจจะเจอกันโดยเห็นหน้าเลย หรือเจอกันบน virtual space ใน internet ในเว็บไซต์ มีแชทรูม หรือแม้กระทั่งโทรศัพท์คุยกัน อันนี้ถือว่าเป็น Socialization ให้คนได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ความรู้ที่อยู่ในหัวสมองที่ไม่ค่อยใช้ เมื่อแลกเปลี่ยนแล้วความรู้จะเพิ่มขึ้น ทุกๆฝ่าย



tacit knowledge แลกเปลี่ยนยาก จึงต้องเจอกัน ทำให้แลกเปลี่ยนง่ายขึ้น ขั้นตอนต่อไปคือการทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge คือความรู้ที่มันเห็นได้ชัด ที่แลกเปลี่ยนง่าย คือ ภูเจาน้ำแข็งส่วนบน กระบวนการทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge เรียกว่า externalization ก็คือแฉะออกมาจากสมอง พุดง่าย ๆ คือไปซักไซ้แล้วก็บันทึก (record) ออกมาเป็นเรื่องเล่า หลาย ๆ เรื่องเล่า แฉะออกมาจากหลาย ๆ หัว แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ ก็กลายเป็นความรู้ที่ชัดขึ้น และถ้าเก่งพอก็ยกระดับขึ้นมาเป็นทฤษฎี เป็นสมมติฐานขั้นนี้ เป็นวิธีการวิจัยทางด้านสังคม แต่ในวงการจัดการความรู้ มีวิธีการที่จะทำให้การสกัดความรู้ออกมาจากหัวสมองคนเป็นระบบขึ้น แล้วก็ใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นตัวช่วย เราเคยเชิญวิศวกรผู้ใหญ่จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิต อยู่ฝ่ายซ่อมบำรุง เขาไม่ใช่วิศวกรไฟฟ้า แต่เป็นวิศวกรโยธา เขาบอกว่าที่ฝ่ายนี้มีคนอยู่สองร้อยกว่าคน เป็นวิศวกรทั้งหมด อายุเฉลี่ยห้าสิบห้าปี แปลว่าอีกไม่นานก็จะเกษียณอายุหมด แปลว่าความรู้ที่สั่งสมมาห้าสิบสามสิบปีมันหายไปกับหัวสมองคนที่เกษียณ มันระเหยไปจากองค์กร

คำถามคือว่าควรทำอย่างไร คำตอบคือต้อง capture knowledge ออกมาจากหัวสมองของท่านเหล่านั้น เปลี่ยน externalize ออกมาจากสมอง ซึ่งมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยคนคิดโปรแกรมนี้มาจากยุโรป เรียกว่า common KADS เป็นตัวย่อ K คือ knowledge A คือ acquisition D คือ device S คือ system คือเป็นเครื่องมือที่จะแฉะเอาความรู้มาจากหัวสมองคน แล้วนำมาเก็บและจัดระบบไว้ในคอมพิวเตอร์ แต่ก่อนอื่นต้องแฉะก่อน การแฉะจากสมองคนนั้นคอมพิวเตอร์ทำไม่ได้ ต้องใช้คนแฉะ

ต้องฝึกคนซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง เป็นวิศวกรที่ทำงานมาสักห้าปี หรือสิบปี เป็น knowledge analyst และก็มีคู่มือ มีแบบสอบถาม ไปหาผู้เชี่ยวชาญ (expert) เหล่านั้นและสัมภาษณ์ซักถาม ต้องซักจนกระทั่งเขาฟังหรือพูดออกมา เล่าเรื่องที่เขาภูมิใจ ประสบการณ์การทำงานที่สนุก เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ทั้งหลาย อาจจะใช้เวลาครึ่งชั่วโมง หนึ่งชั่วโมง หรือสองชั่วโมง แล้วก็เติมข้อมูลลงไปในรูปแบบฟอร์ม และก็ให้คนไปคีย์เข้าคอมพิวเตอร์ จำนวนมาก ในที่สุด common KADS ก็จะถูกจัดกลุ่มความรู้ให้คนนำไปใช้ได้ นี่คือการ externalize อย่างเป็นระบบ

ความรู้เมื่อ externalize ออกมาแล้ว เป็น explicit knowledge คือความรู้ที่ชัดเจนแล้ว ความรู้เหล่านี้ก็จะอยู่ในตัวหนังสือ อยู่ในคอมพิวเตอร์ เรียกว่า codified knowledge explicit knowledge อีกชื่อ คือ codified knowledge คือเข้า code เข้ารหัสแล้วเป็น 0101 ออกมาเป็นรูป เป็นเสียง เป็น ซีดี เป็นวีซีดี เป็นหนังสือ วารสาร ความรู้เหล่านี้เป็น ความรู้ที่เรียกว่า แลกเปลี่ยนง่ายผ่าน ICT เป็นความรู้ที่ระเหยง่าย **ถามว่าความรู้ที่ทำให้บริษัทแข่งขันได้ดี คือความรู้แบบไหน คำตอบคือความรู้แบบ tacit ไม่ใช่ explicit ซึ่งใครๆ ก็เข้าใจ** แต่ก็ต้องพยายามช่วยกันให้มันเพิ่มขึ้น

จาก explicit knowledge ก็เอาไปฝังเข้าสมองเป็น tacit ใหม่ วนเป็นวงจร ยกกระดับขึ้นเป็น tacit knowledge ที่สูงขึ้น เข้าไปในสมองคน ถามว่าเข้าไปที่ไหน เข้าไปที่ internalize ตัว I คือ internalize internal เข้าไปในไหน คำตอบคือสองอย่าง คือเข้าไปในหัวสมอง กับเข้าไปในสินค้า ถ้าเข้าไปในสมองคนก็ทำให้ทุนปัญญาสูงขึ้น ถ้าเข้าไปใน

สินค้าทำให้เกิดมูลค่า สินค้าก็ได้แก่สินค้าที่เป็นวัตถุ กระบวนการผลิต หรือบริการ พอเข้าไปในสินค้า แล้วจะไปโยงกับผู้ใช้สินค้าหรือลูกค้า (customer) ฉะนั้นธุรกิจเขาก็จะทำในสิ่งที่เรียกว่า CRM (Customer Relations Management) เพื่อเอาความรู้ที่เกิดจากลูกค้า ผู้ใช้สินค้าหรือบริการเหล่านั้น เขาเกิดความพอใจอย่างไร รู้สึกอย่างไรในการใช้สินค้าเหล่านี้ เป็นข้อมูล (data) จากผู้ใช้สินค้ามาเป็น information และเป็น knowledge ที่เราจะทำให้ธุรกิจของเราเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ก็จะเป็นวงจรไม่รู้จบ กระบวนการจัดการความรู้ภายใต้ทฤษฎีเรื่อง SECI เรื่องของ tacit และ explicit knowledge คนที่เสนอวงจรมันนี้ ชื่อ ศาสตราจารย์โนนากะ เป็นคนญี่ปุ่น ฝรั่งเศสอันนี้ไม่เป็น ฝรั่งเศสทุกอย่าง เป็น explicit หหมด ไม่สามารถมอง tacit ได้ ฝรั่งเศสใจมากเมื่อทฤษฎีนี้ เกิดขึ้นมาเมื่อปีพ.ศ. 2538

กฎ 3 ข้อของการจัดการความรู้

กฎ 3 ข้อของ การจัดการความรู้

- ★ **สมัครใจ ไม่ใช่กะเกณฑ์**
- ★ **“การรู้” เกิดเมื่อต้องการใช้**
- ★ **“รู้” มากกว่าที่เขียนได้ พูดได้**

กฎข้อที่ 1 สมครใจ การจัดการความรู้ถ้าจะให้พลังที่สุดต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศที่เป็นอิสระ คนต้องไม่ถูกกะเกณฑ์ให้ดำเนินการ เขาจะต้องทำเอง รวมตัวกันเอง แต่แน่นอนอิสระร้อยเปอร์เซ็นต์ไม่มีในโลกนี้ แต่ต้องให้อิสระมากๆ อย่าไปกะเกณฑ์เกินไป อย่าลืมน่าความเป็นอิสระไม่ใช่ศูนย์กับร้อย เราจะต้องสร้าง สัดส่วนของความเป็นอิสระหรือสมครใจให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้

กฎข้อที่ 2 การรู้เกิดเมื่อต้องการใช้ ความรู้ ที่เป็นความรู้จริงๆ จะมีพลังที่สุดเกิดขึ้น ณ จุดของการใช้ เวลาที่ความรู้อยู่ในสมอง ซ่อนอยู่ ยังไม่ใช่ความรู้ที่แท้จริง ความรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้น ณ จุดของการใช้งาน หมายความว่าถึงตอนจะเป็นจะตาย ต้องระดมสรรพความรู้ทั้งหลายเข้ามาใช้ และตรวจสอบกับบริบท หรือสภาวะเดี่ยวนั้นเลย มันเป็นตัวบอกให้รู้ว่า ความรู้ที่แท้จริงไม่ใช่ความรู้ที่ลอย มันเป็นความรู้ที่ยึดโยงกับสภาวะนั้น ณ เวลานั้น วินาทีนั้นทันที นั่นคือความรู้ที่แท้จริงของการใช้งาน

กฎข้อที่ 3 การหยั่งรู้ รู้มากกว่าที่เขียนได้ พูดได้ กระบวนการ **socialization** กระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเพิ่มความรู้ได้มาก ทำให้ความรู้ที่อยู่ใต้สำนึกของเราออกมาเป็นจิตสำนึกได้ และถ้าเราใช้ความรู้ เป็นเราสามารถใช้อยู่ส่วนที่ฝังอยู่ลึกจนเรารู้ว่าเรารู้ออกมาได้ นั่นคือ การฝึกการหยั่งรู้ (**intuition**) การรู้แบบไม่คิด ภายใต้จิตที่เป็นสมาธิ และเป็นภวังค์ ถ้าเราทำเป็น พลังของมนมहाศาล พลังสร้างสรรค์ จาก ประสบการณ์ของผู้เขียนตอนอยู่สกว. เราคิดให้ทุนที่ยิ่งใหญ่ เป็นที่ยกย่องสูงสุด เราให้ชื่อว่า เมธีวิจัยอาวุโส คนถามว่าใครตั้งชื่อนี้ เพราะว่าผู้เขียนตั้งไม่เป็นแน่ๆ เพราะภาษาไทยไม่เก่ง ไม่มีความสามารถมากขนาดนั้น

ผู้เขียนจึงบอกว่าเทวดาตั้ง เพราะว่าคิดออกตอนเคลิ้มใกล้ตื่นนอน ไม่ได้ตั้งใจคิดแต่ฝันออกมา เรียกว่าเป็นการหยั่งรู้

ความรู้ 5 กลุ่ม (ASHET)

มีคนบอกว่าความรู้สองกลุ่ม tacit และ explicit ไม่พอ ต้องเป็นห้ากลุ่ม เป็นวิธีคิดอีกแบบ ไม่มีใครถูกใครผิด ในเรื่องของการจัดการความรู้ไม่มีถูกผิด



ความรู้ 5 กลุ่ม หรือ A S H E T ได้แก่

A - Artifact คือความรู้ที่อยู่ในวัตถุเช่นโทรศัพท์มือถือของท่าน ปากกา หนังสือ วีซีดี มีความรู้อยู่ในนั้น

S - Skill คือทักษะ ในที่นี้หมายถึงความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน ไม่ใช่แค่รู้ธรรมดา ท่องจำไม่มีทางได้

H - Heulistics, commonsense สามัญสำนึก เป็นความรู้ อย่างหนึ่ง ซึ่งหลาย ๆ ครั้งเราก็ไม่แน่ใจว่าถูกหรือผิด ก็ต้องลอง

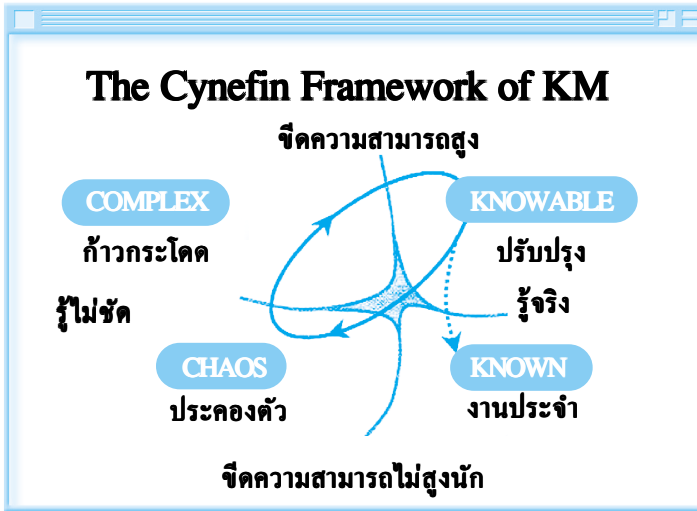
E - Experience ประสบการณ์ เป็นความรู้ อย่างหนึ่ง เป็นความรู้ tacit ถ้าเราแะออกมาได้ เป็น explicit เราก็จะรู้เข้าใจมันอย่างดี แต่ หลาย ๆ เรื่องเราอธิบายไม่ได้ แต่เรามีประสบการณ์ เวลาทำเราถึงประสบการณ์ มาใช้เป็นความรู้

T - Natural Talent พรสวรรค์ เป็นความรู้ อย่างหนึ่ง คนบางคน จะเล่นดนตรีได้เก่งมากเพราะหุติมาแต่กำเนิดอย่าง Mozart

ความรู้สี่อย่างแรกเป็นพรแสวง หนึ่งอย่างเป็นพรสวรรค์

ในการทำงานสร้างสรรค์นั้นจะต้องเข้าใจหรือพิจารณาวิธีทำงาน ภายใต้อีสถานการณ์ สถานการณ์ที่เราคุ้นที่สุด และทุกคนก็สบายใจที่สุดที่จะ ทำงาน ก็คือสถานการณ์ใน quadrant ล่างขวา คือ quadrant แห่งงาน ประจำ (KNOWN) ทุกอย่างมีกฎระเบียบ กติกาแน่นอนตายตัว ทุกคน ทำอย่างสบายใจ ทำงานไม่ต้องใช้สมอง ใช้ความเคยชิน งานส่วนใหญ่ ทำอยู่ตรงนี้ แม้กระทั่งงานสร้างสรรค์ในที่สุดก็ต้องหาทางโยงเข้ามาสู่ตรงนี้เป็นลักษณะของงานประจำ และถ้าเราอยู่ตรงนี้ quadrant เดียว ทุกอย่าง ก็จะนิ่งอยู่กับที่ เป็น status quo ไม่เกิดการพัฒนา

The Cynefin Framework of KM



ถ้าจะทำให้สร้างสรรค์ต้องไปทำอีกสาม quadrant (CHAOS - ประคองตัว COMPLEX - ก้ำวกระโดด Knowable - ปรับปรุ่่ง) ซึ่งคนจำนวนมากที่ไม่มีเวลามากก็ เขาก็จะหยุดอยู่ที่ quadrant เดียว แต่ถ้าเป็นผู้บริหาร หรือเป็นผู้นำเราต้องมีจิตวิญญาณที่จะไปสู่ quadrant ซ้ายล่าง คือ chaos คือความไร้ระเบียบ ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจ เป็นส่วนที่เราไม่ค่อยมีความรู้แต่ต้องเข้าไปเพื่อให้ไปสู่ quadrant ซ้ายบน (Complex) เข้าไปด้วยจินตนาการ เข้าไปด้วยความกล้าหาญริเริ่มสร้างสรรค์ คือ quadrant แห่ง complexity คือความซับซ้อน และปรับตัว หมายความว่า

เป็นบริเวณที่เราพอมีความรู้อยู่บ้างแต่ไม่ชัด คนมีความขยันหมั่นเพียร
ขันแข็งมีสติปัญญาช่วยกันทำ ทำไประยะหนึ่ง รูปแบบที่ดีกว่าเดิมจะ
ปรากฏออกมาเอง มันจะโผล่มาเอง แต่เรายังมองไม่เห็น มันแว็บมาเราก็
ไม่เห็น แว็บหลาย ๆ หน จนเราเห็น เราในที่นี้อาจจะมีสิบคนเห็นมืออยู่
คนเดียว ชี้ให้เพื่อนดูเพื่อนบอกไม่ใช่ ก็เลิกกันไป แว็บมาใหม่ เพื่อนบอก
นี่ไงใช่เลย ใจตั้งนานที่จริงมันเกิดมาตั้งสี่เดือนที่แล้ว เพราะมันเป็น
complexity ในการทำงาน ซึ่งคนที่เป็นผู้นำจะเห็นแว็บนั้นก่อนคนอื่น
เป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่ทั้งหมด เราไม่ใช่เทวดาที่จะเก่งไปหมดทุกเรื่อง บางครั้ง
คนที่เด็กกว่าเห็นง่าย เพราะเขาไม่ติดกรอบ เรามัวแต่ติดกรอบไม่เห็น
มีมันบังตาอยู่ เมื่อเห็นแล้วมาช่วยกันดูมาช่วยกันปรับเราก็จะได้วิธี
การทำงานแบบใหม่ นี่คือกระบวนการสร้างสิ่งที่เป็นสิ่งสร้างสรรค์ใหม่
(creativity) เกิดเป็นวิธีการหรือ product ใหม่ ถ้าเป็นธุรกิจ นำไปปรับปรุง
ใน quadrant บนขวา ที่เรียกว่า KNOWABLE ในที่สุดก็กลายเป็น
routine ใหม่เป็น best practice ใหม่ สาม quadrant ที่มีวงเป็นลูกศร
ทั้งหมดนี้จะต้องลงมาสู่วงจร known บริเวณ known quadrant ซ้ายมือ
เป็น area ของความไม่ชัดเจน (area of ambiguity) คือมีความไม่ชัดเจน
เราไม่ค่อยเข้าใจ เข้าไปแล้วอึดอัด คนส่วนใหญ่จะไม่อยากเข้าบริเวณนี้
การทำงานลักษณะนี้คนจะไม่มีความสุข ลำบาก แต่คนที่เป็นผู้นำจะมี
สัญชาตญาณที่จะทำงานใน area of ambiguity ผู้นำต้องหาทางให้
ผู้ร่วมงานกล้าที่จะอยู่กับ ambiguity นานหน่อย แต่อย่างนั้นเกิน แล้ว
ก็สามารถวนไปสู่ complexity แล้วก็ไปสู่ส่วนของการปรับปรุง วนเป็น
วงจรไปเรื่อย นี่คือกระบวนการจัดการความรู้เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ :

- ✦ พัฒนางาน พัฒนาคคน พัฒนาสังคม ในยุคสังคมความรู้
- ✦ จัดการเรียนรู้เพื่อสร้างคนไทยยุคใหม่ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน พัฒนาคคน พัฒนาสังคม ในยุคสังคมความรู้ และเป็นการจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างคนไทยยุคใหม่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

คณะทำงาน

ดร.วรัญพร แสงนภาพร	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อรัมย์	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นางสาวสุภาพร โภเชงกุล	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นายวีระ พลอยครบุรี	นักวิชาการศึกษา 8 ว.
นางสาวน้องนุช คำเก็งสุรเดช	นักวิชาการศึกษา 4

.....เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช้หนังสือเล่มนี้แล้ว
โปรดมอบให้ผู้อื่น
นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป.....

