

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน ภูมิศึกษาตำบลโคกโคเต่า อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี มีแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิด และทฤษฎี

1. กลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

“กลยุทธ์ (Strategy)” ในภาษาอังกฤษ มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก ตำรากลยุทธ์เล่มแรกของโลกจะเป็นตำราทางการทหารหรือตำราพิชัยสงครามต่างๆ

Clausewitz (1782 - 1831) (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2555) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดในแต่ละสมรภูมิด้วยวิธีการใด” ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงมีการแพร่หลายขึ้น

Chandler (1962) ได้ให้นิยามว่า “กลยุทธ์” เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

Steiner (1979) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และกล่าวว่ากลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร 2) กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร 3) กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น 4) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไร คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำ” และ 5) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไร คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ” และทำอย่างไรจึงบรรลุสิ่งนั้น

Alfred Chandler (อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544, หน้า 8) ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์” เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation หรือ Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ตามภาพที่ 2.1 ซึ่งงาน

ในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 1 นี้ อาจทำพร้อมๆ กันไป หรือสลับการเริ่มต้น เช่น เริ่มจากขั้นที่ 2 ก่อน แล้วจึงกลับไปสู่ขั้นที่ 1 ก็ได้ และถ้ามีข้อมูลย้อนกลับใดๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปรับปรุงแก้ไขในขั้นที่ 1 ก็ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544, หน้า 17 - 19) คือ

1. กำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives หรือ Strategic Objectives) เพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทาง และเป้าหมาย ที่องค์กรต้องการ

2. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (Situational Audit) หรือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่างๆ ขององค์กร จึงสามารถลดความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในขององค์กรเอง (Internal Risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Risks) ได้

3. การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้

หัวใจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้น คือ

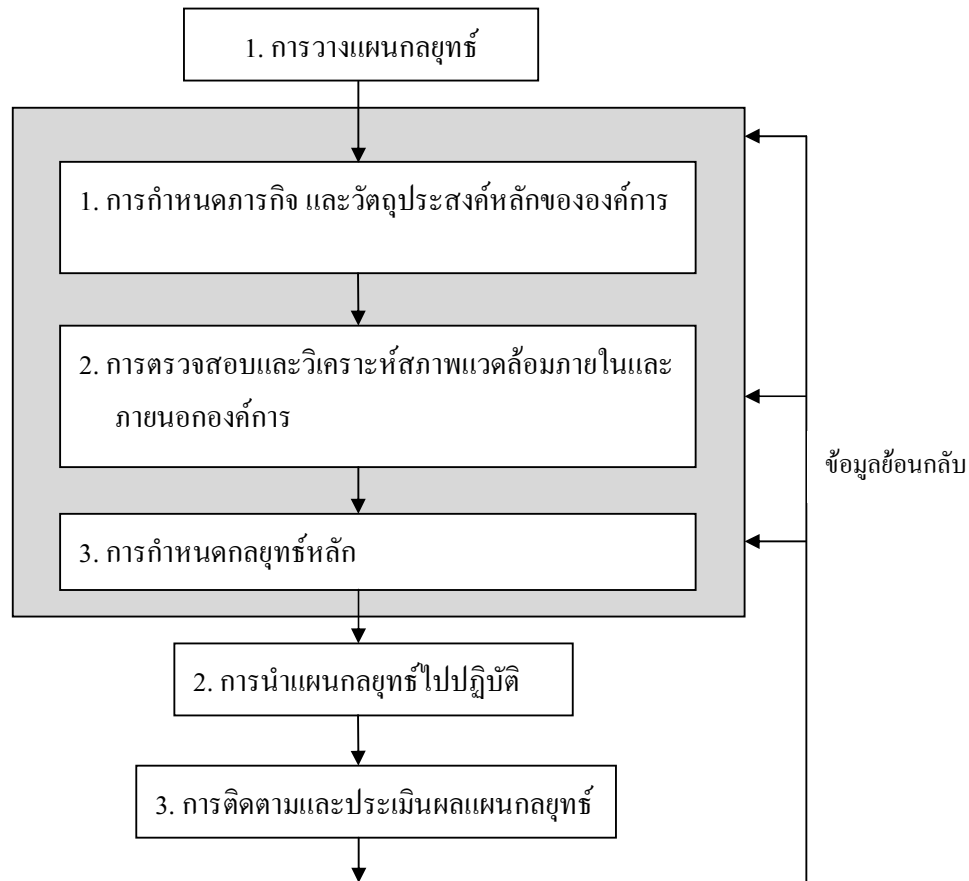
1. ต้องอยู่บนรากฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง (Fact - based) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม และเพียงพอ และให้ความสำคัญกับข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ โดยต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการคาดการณ์หรือพยากรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสม

2. ต้องมุ่งเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติ (Implementation - oriented) และเป็นเอกฉันท์ (Consensus-oriented)

ในขั้นของการวางแผนกลยุทธ์นั้นก็ต้องคิดเลยไปถึงขั้นของการนำไปปฏิบัติด้วยว่าแผนดังกล่าวนี้ จะมีปัญหาและอุปสรรคอะไร จะสามารถปฏิบัติได้ไหม จะต้องเตรียมการในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ และจะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติหรือไม่ และทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับในแผนดังกล่าวได้

ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจ และเห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนยอมรับในแผนดังกล่าว



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544, หน้า 19)

2. การจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีผู้ให้ความหมาย และแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

โอเดล และคนอื่น ๆ (O'Dell and others, 1998, pp. 3 - 9) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

โนนากะ และทาโคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 22) ได้ให้คำจำกัดความความรู้โดยสามารถจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัย หรือแฝงเร้น (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ

บางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ จัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้

2. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล มีการเขียนอธิบายออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา สามารถจัดระบบและจัดหมวดหมู่ได้

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 2 - 5) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนครอบคลุมในความหมาย ดังนี้

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็น ความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยการจัดการ

2. การจัดการความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ แล้วความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม และสังคม มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการ สร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวา และความสำเร็จในองค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญาและ ผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ อย่างเป็นผลหรือไม่

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน ทำให้ความรู้ที่ต้องการ สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จเกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกันจึงนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น การจัดการ ความรู้จึงเป็นกรอบความคิดในการจัดการโครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้ใช้งานใน องค์กรที่ต้องการความรู้ได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ ปัจจุบันการ ประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้มีความจำเป็นในทุกองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน

บุญดี บุญมากิจ และคณะ (2548) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น” นอกจากนี้ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมในการประชุมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของ ก.พ.ร.เมื่อวันที่ 1 - 6 สิงหาคม 2548 ว่า การจัดการความรู้คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(Transition) ของความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด เพื่อทำให้เกิดความรู้ในองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมองค์ความรู้ การจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น การยกระดับความรู้ขององค์กร ครอบคลุมความหมาย การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลในด้าน การจัดการความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในความ และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 41) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา องค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1) คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบทั้งหมด เพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมให้เกิดการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องสร้างคนให้มีความรู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้เป็นผู้สร้าง พัฒนา จัดเก็บ เผยแพร่ รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการจัดการความรู้ กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ ทำไมคนจึงไม่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้หรือว่าพวกเขาต้องการทำอะไร ปัจจัยเสริม หรือลดกิจกรรม การจัดการความรู้สองอย่าง คือ วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนเราจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร วัฒนธรรมจะเปลี่ยนหรือไม่ เป็นปัจจัยของการจัดการความรู้ รวมทั้งทรัพยากรและการจัดการ ดังนั้นกิจกรรม เกี่ยวกับคนนั้นจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่สำคัญ

2) กระบวนการ (Process) เป็นแนวทาง และขั้นตอนการจัดการความรู้ที่อยู่บนรากฐานของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ การสร้าง และจัดหาความรู้ การแบ่งปันความรู้การใช้ หรือเผยแพร่ความรู้ กระบวนการแรกอยู่ในองค์กร และโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้การจัดการความรู้เป็นจริง กระบวนการโครงสร้าง พื้นฐานเป็นองค์ประกอบของความต้องการที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับคนวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งหวังจะให้บุคลากรใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)

สรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยการปฏิบัติงานของคนภายในองค์กรหรือหน่วยงาน มีการร่วมกันจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันสำหรับมาใช้ปรับปรุงงาน และยกระดับความสามารถในการค้นหาความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมจากการทำงาน และมีการสั่งสมความรู้สำหรับการทำงานไว้ในภายในองค์กรในรูปของคลังความรู้ที่มีระบบการจัดเก็บให้ค้นหาได้อย่างสะดวกตามต้องการ การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคน และเพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร

2.4 กระบวนการของการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ซึ่ง (Knowledge Process) ทูรบัน และคนอื่น ๆ (Turban & others อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 52)) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาค้นหาองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าคุณค่าความรู้อะไรบ้าง องค์กรอาจใช้เครื่องมือ Knowledge Mapping หรือ แผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดมี ความสำคัญสำหรับองค์กรแล้ว จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้นเพื่อให้องค์กรสามารถวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Singapore Productivity & Standards Board, 2001, pp.193-202) ซึ่งจะสามารถใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องนั้นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ขององค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ และจะหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจกระจายอยู่มารวบรวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ องค์กรอาจสร้างความรู้ที่จำเป็นต้องมีจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ยังอาจต้องพิจารณาการจัดการความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ระบบ

สารสนเทศยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และจะทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ (Generative) การสร้าง ความรู้ใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้าง ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้าง ความรู้ได้รูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จาก การทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด
 2. การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิด เป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ
 3. ความรู้ที่ได้จากการรวม และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจ จำกัอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
 4. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
 5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
 6. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
 7. การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียน
 8. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้ สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การ จัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ได้ ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิด หรือประเภทของรู้นั้นขึ้นอยู่กับผู้ใช้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร รวมทั้ง ลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบใดโดยทั่วไปอาจแบ่งประเภทของความรู้ตาม ลักษณะ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อหรือ หัวเรื่อง หน้าที่ หรือกระบวนการ และประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า โดยมีความครอบคลุม และมีความ ละเอียดของการแบ่งประเภทของรู้นั้น จะขึ้นอยู่กับ การใช้รู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มี ผู้ใช้มาก และหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้ เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียดยิ่งขึ้น (Singapore Productivity & Standards Board, 2001, pp.13 - 18) ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) นั้น เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กร ควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการ สำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็น ทางการ เช่น การทำสมุดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow page) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การ ประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. การจัดทำ หรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและใช้ข้อมูลร่วมกัน เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว

2. การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร หมายถึง การทำอภิธานศัพท์ คำจำกัดความ ความหมายของคำที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจ ตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้การแบ่งประเภท และจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุง อภิธานศัพท์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ด้วย

3. การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในด้าน ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ องค์กรจึงต้องมีวิธีการในการจัดเก็บ และกระจายความรู้อย่างหลากหลายและทั่วถึง โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้ใช้โดย ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ เรียกก่าย ๆ ว่าเป็นแบบ Supply - based ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

2. การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับ หรือใช้เฉพาะข้อมูล หรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล หรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เรียกว่าแบบ Demand - based องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อ ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำ เอกสาร การทำฐานข้อมูล หรือทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใด ๆ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น ซึ่งวิธีดังกล่าวจะใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมี วิธีการต่าง ๆ กล่าวคือ การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความ

จำเป็น การหมุนเวียนงาน และเปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงานกัน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าสืบต่อกันมา คณะทำงานเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และ ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ ดังนั้นองค์กรจะต้องกระตุ้น สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก ทั้งนี้ การเรียนรู้ดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วยการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีก เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้อธิบายวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi ว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ โดยสรุปดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้าง วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตรวมกันได้อย่างชัดเจน ไม่มีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกัน ตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของหน่วยย่อยภายใต้วิสัยทัศน์ภาพรวมทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ทูมเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรจึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้ อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

- 2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริงทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับ ความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) และ

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) ส่วนผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วยผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือ การตีความ และแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยจับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ นำเอาข้อมูลมาพูดคุย ทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ ความรู้ของตนในระดับบุคคลและในระดับทีมงาน หรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการนำความรู้ฝังลึกออกมา (Externalize) เป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนี้ วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็น เรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมโยงระหว่าง ระดับล่าง ระดับกลาง และระดับขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น การเชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัย และพัฒนาฝ่ายผลิต เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมาย ขององค์กรในที่นี่หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) สร้างบรรยากาศ และกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ขององค์กรในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น “ภาพใหม่” (New paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่นำตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ดังนี้

2.3.1 ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กรในลักษณะที่เรียกว่าเกิด “sense of direction”

2.3.2 ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team

2.3.3 ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้าง ขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

2.3.4 ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

2.3.5 ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

2.3.6 ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับ พนักงานระดับกลาง และระดับล่างเพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการ จัดการความรู้

2.3.7 ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการ ความรู้ขององค์กร

3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่ม พนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรง สำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำรา หรือไม่ปฏิเสธ หรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปศึกษาดูงานไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการผู้ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นความรู้ที่สำคัญต่อ ความสามารถในการแข่งขัน และการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

4. การรวบรวมการจัดการความรู้กับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการ ทำงานใหม่ ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่น อยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือ ด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่ได้นิยามคำว่า “ประสิทธิผล”ว่าหมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร 2) มีนวัตกรรม (Innovation) 3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ 4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลัง ขับเคลื่อนหลัก ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (Top - down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom - up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำ ว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือ แบบ “กลาง - ขึ้น - ลง” (Middle - up-down) ซึ่งเน้น การใช้พนักงาน หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริง หรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตกมักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสียงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

6. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) นั้น หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper +Content) ในแต่ละบริบท จะมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น ขององค์กรพหุบาท ดังนี้

6.1 ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบ พีระมิด หรือ Bureaucracy

6.2 ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team นี้คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ

6.3 ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledgebase) ทำหน้าที่คอยสกัดรวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับ และทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กรน่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย ดังนี้ 1) การมีระบบการรับรู้ และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคี หรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ หรือทำความดีให้แก่สังคม 3) การเชื่อมโยง และ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร จากกระบวนการปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ในลักษณะ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง หรือจากการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จะทำให้ได้รับความรู้จากผู้อื่นเป็นของตน

2. Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและ เผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรโดยการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาเขียนเป็นหนังสือ หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นต่อไป

3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น การศึกษาข้อมูลจากตำราต่าง ๆ ที่มีมากมายแล้วสรุป และเผยแพร่เป็นความรู้ใหม่ที่เกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization แปลงจาก Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น ศึกษาความรู้จากตำรา หนังสือต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนจนเกิดทักษะและความชำนาญจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น จนเกิดกระบวนการ

ที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge จากคนนั้น ๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปว่า กระบวนการความรู้ดังกล่าว เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนไปไม่รู้จักจบสิ้นจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล และจากความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งความรู้ทั้งสองรูปแบบนั้นล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง เพราะการจัดการความรู้เป็นความสามารถในการจัดเก็บ การกระจายหรือนำส่งความรู้ การสืบค้นความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้จำแนกประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นระดับ ดังนี้

1. ประโยชน์ในระดับผู้ปฏิบัติงาน

1.1 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซง สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

1.2 ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ (Internet) เพื่อศึกษาค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์อย่างมีคุณภาพ และสะดวกในการเข้าถึง วิธีนี้จะทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ประสบปัญหาได้โดยตรงจึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของความสำเร็จ หรือความผิดพลาดจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน จึงทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน

1.4 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ประโยชน์ในระดับผู้บริหาร

2.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

2.2 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดการความรู้ และประชุมทางไกล (Video Conference) เพื่อให้เกิดการระดมสมอง ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ง่าย และรวดเร็ว

3. ประโยชน์ในระดับองค์กร

เป้าหมายของการจัดการความรู้ นั้น คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning Organization) ซึ่งองค์กรแห่งความรู้จะได้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ดังนี้

3.1 ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

3.2 ได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และเพิ่มยอดขายและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

3.3 การพัฒนาทรัพยากรคน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

3.4 การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

3.5 การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและการฝึกฝนบุคลากร

3.6 ทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีแหล่งความรู้ และช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตที่มีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้ และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

3.7 การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในความรู้บางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคลหรือจากส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

3.8 “การจัดการความรู้” จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้จะสำเร็จได้บุคลากรทุกคนในองค์กรก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

3.9 หลีกเลี่ยงความผิดพลาดราคาแพงที่จะทำให้องค์กรเสียหายได้ เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรหรือองค์กรอื่นๆ มาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้

3.10 รักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาไว้ด้วยการสร้างระบบการให้รางวัล หรือการจูงใจให้ทำงาน

3.11 แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of Best Practices) โดยการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นๆ มาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงกัน (Benchmark) และนำแนวปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ในองค์กรด้วย

3.12 ช่วยแก้ปัญหาของลูกค้าได้ดี เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยให้มีการเก็บบันทึกปัญหาที่เคยเกิดหรือเกิดเป็นประจำ มีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด

3.13 ช่วยให้วงจรการพัฒนาเร็วเร็วขึ้น หากมีผลการเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันสูง

3.14 จัดการกับธุรกิจ หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดี เพราะธุรกิจใหม่ เป็นสิ่งที่องค์กรไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน หากมีการจัดการความรู้ที่ตึ้นนับแต่การสร้าง การใช้ความรู้ การเข้าถึงความรู้ ตลอดจนการประเมินผลการจัดการความรู้ ก็จะจัดการกับธุรกิจหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดีภายในเวลาอันรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ทำให้เกิดประโยชน์ในระดับบุคคล ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร และในระดับองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานสะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งเสริมการพัฒนาทรัพย์สิน การยกระดับผลิตภัณฑ์ สร้างความพึงพอใจในการบริการลูกค้า และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์การจัดการความรู้

นักวิชาการด้านการจัดการความรู้ได้แบ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้ 3 ด้าน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, Online. 2555) ได้แก่

- 1) กลยุทธ์เน้นความรู้ (Classification by Knowledge)
- 2) กลยุทธ์เน้นกระบวนการธุรกิจ (Classification by Business Process)
- 3) กลยุทธ์เน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Classification by End Results)

กลยุทธ์ที่สำคัญในการนำ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มาแบ่งปันกันอยู่สองกลยุทธ์ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2555) คือ

1) Codification Strategy มีวัตถุประสงค์ที่จะรวบรวมความรู้ จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล และนำออกใช้อย่างเป็นทางการในรูปที่เป็น Explicit Knowledge ซึ่งการนำ Explicit Knowledge มาใช้ซ้ำผ่านกระบวนการจัดการเช่นนี้จะสามารถประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย การออกแบบฐานข้อมูล การบริหารงานเอกสาร และสายการจัดการเพื่อการใช้ข้อมูล จัดเป็นส่วนหนึ่งของ Codification Strategy ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่กลยุทธ์ทางธุรกิจมีความต้องการใช้ซ้ำความรู้ที่มีอยู่

2) Personalization Strategy เน้นที่การนำ IT มาช่วยบุคคลสื่อสารความรู้ระหว่างกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะถ่ายโอน สื่อสาร และแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายความรู้เช่นการอภิปราย หากองค์กรใดมีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสร้างคำตอบใหม่ๆหรือเป็นการเฉพาะให้กับลูกค้าหรือเป็นการสร้างนวัตกรรม องค์กรนั้นควรเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภท Personalization Strategy มากกว่า Codification Strategy

3.1 การจัดการความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของโชค แต่ขึ้นอยู่กับวิธีที่องค์กรใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าตามฐานะทางเศรษฐกิจของธุรกิจและต่อบุคลากรขององค์กรนั่นเอง เราไม่ควรมีการจัดการความรู้เพียงเพราะเห็นเขาทำกัน จากนิยามที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นว่า การจัดการความรู้ควรให้

ความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กร การจัดการความรู้จึงควรมีความเชื่อมโยงผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร หากการจัดการความรู้ไม่เกิดประโยชน์อะไรแก่องค์กร การจัดการความรู้ก็เป็นเพียงความสิ้นเปลือง ไม่มีประโยชน์ และขัดขวางการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ ทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรจึงควรเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมของการจัดการความรู้

การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรในอุตสาหกรรม อาจใช้ Five forces model ของ Porter ซึ่งเป็นการวิเคราะห์อำนาจหรืออิทธิพลของผู้จัดจำหน่าย (supplier), ลูกค้า (buyer), การคุกคามของสินค้าทดแทน (threat of substitute), คู่แข่ง (industry competitor), และอุปสรรคกีดขวางผู้แข่งขันรายใหม่ (barrier to entry) ที่มีต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งเป็นตัวสร้างอำนาจในการแข่งขันสามประการ คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการเน้นความสำคัญเฉพาะเรื่อง

ตามแนวความคิดของ Porter การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านหนึ่งคือใช้การลดค่าใช้จ่ายเพื่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ อีกด้านหนึ่งคือการใช้เวลา คุณภาพ และการปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง การใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบไหนอย่างไรจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือของหน่วยงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่อยู่ในตลาดที่มีการเคลื่อนไหวสูงอาจเกิดมาจากการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรม แต่ในตลาดอื่น ความได้เปรียบอาจสร้างมาจากการผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำ ดังนั้น เราจึงสามารถพัฒนานวัตกรรมหลักของการจัดการความรู้ขึ้นมาเป็นสองอย่าง คือ การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency) และการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงนวัตกรรม (innovation) กลยุทธ์การจัดการความรู้จะแปรเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

ความสนใจอยู่ที่ว่าจะใช้การจัดการความรู้มาเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้แบบไหนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่ธุรกิจได้ เป็นการยากที่จะศึกษาการจัดการความรู้โดยไม่ได้วิเคราะห์หิวสัยทัศน์ของบริษัท การจัดการองค์กร และลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท เราสามารถจัดกลุ่ม KM Initiative เป็น 4 กลุ่มตามการผสม (combination) ของกลยุทธ์ธุรกิจกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ คือ

1. Codification กับ Efficiency
2. Efficiency กับ Personalization
3. Innovation กับ Codification
4. Innovation กับ Personalization

3.2 Innovation กับ Personalization

บริษัทที่ต้องการใช้การจัดการความรู้เป็นฐานในกระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้กระตุ้นการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการส่งเสริมให้บุคคลากรมีการสื่อสารและร่วมมือกัน (communication and collaboration) วิธีการนี้มีความเหมาะสมเป็นพิเศษในการนำมาใช้กับกระบวนการทำงานซึ่งมีความซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน สามารถใช้เข้ามาแก้ปัญหาใหม่ๆ ค้นหาคำตอบเฉพาะเรื่องให้กับลูกค้า และพัฒนานวัตกรรมสินค้า สมบัติที่ซ่อนในตัวบุคคลซึ่ง

เรียกว่า Tacit Knowledge เป็นหัวใจของกลยุทธ์แบบ Personalization การแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge กันโดยตรงในบรรยากาศแบบกันเอง (socialization) เป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความรู้และกระบวนการทางนวัตกรรม ความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้จากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีภูมิหลังด้านถิ่นที่อยู่ วัฒนธรรม หรือระเบียบชีวิตที่แตกต่างกัน การมีเวทีการอภิปราย การใช้ e - mail การใช้สื่อประเภท TV หรือ Video conference ล้วนเป็นเครื่องมือที่ใช้ส่งเสริมกลยุทธ์แบบ Personalization ได้ทั้งสิ้น

3.3 Efficiency and Codification

บริษัทที่ใช้การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน จะใช้ฐานข้อมูลและระบบจัดการข้อมูลเพื่อการเผยแพร่หรือกระจายผลการดำเนินงาน (best practices) กลยุทธ์ประเภทสนองวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพการทำงานจะเน้นไปที่การนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่ ไม่มีความจำเป็นอะไรที่จะต้องนำบุคคลากรมาแลกเปลี่ยนความรู้และประมวลผลจากการพูดคุยมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เรียกว่า Codification Strategy จะใช้งานได้ดีกับกลยุทธ์ธุรกิจประเภทนี้ ความรู้จะเป็นความรู้ที่ภายนอกตัวคนที่จัดหมวดหมู่ และเก็บไว้ในฐานข้อมูล กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับกิจกรรมที่ทำซ้ำๆ หรือเพื่อใช้แก้ปัญหาที่คล้ายของเดิม ปัญหาจะได้รับการแก้ไขได้เร็วขึ้น เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานของบุคคลากรองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทนี้จะใช้ Knowledge Database, Data Warehouse และ Document Management เป็นเทคโนโลยีหลัก

4. การเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.1 ความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความหมายเชิงนโยบายเป็น 3 ระดับคือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับที่เป็นนโยบาย (Lifelong Learning as a Policy) ในการขยายระบบการศึกษาและการอบรมเพื่อมุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันและการจ้างงาน ซึ่งกำหนดผลลัพธ์ที่วัดปริมาณได้ เช่น การจ้างงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรับรองทางเทคโนโลยีและการแข่งขันระดับโลก รวมทั้งผลลัพธ์ที่ไม่สามารถวัดได้ชัดเจน เช่น การหลอมรวมทางสังคม (Social Inclusion) ความเป็นพลเมือง (Active Citizenship) และคุณภาพชีวิต 2) การเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับที่เป็นกลยุทธ์ (Lifelong Learning as Strategy) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลยุทธ์ในการปฏิรูปสวัสดิการของรัฐโดยบทบาทของรัฐจะจำกัดอยู่ที่การจัดสถานการณ์ของการเรียนรู้ ปัจจุบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลยุทธ์ในส่วนของรัฐที่จะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ขั้นต่อไป เช่น ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การยึดเหนี่ยวกันทางสังคม การหลอมรวมทางสังคม ความเป็นพลเมือง และอื่น ๆ กลยุทธ์ของรัฐคือสิ่งที่ต้องสร้าง/จัดสถานการณ์เงื่อนไขที่ทำให้ประชาชน ครอบครัว ชุมชน และองค์กรเรียนรู้เพื่อตัวเองให้มากที่สุด บทบาทของรัฐต้องไม่ใช่เชิงรับ เงื่อนไขของการเรียนรู้ที่ต้องจัดในรูปแบบที่หลากหลายในการกระตุ้นส่งเสริม และ 3) การเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับที่เป็นการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรม (Lifelong Learning as Cultural Practice) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องบูรณาการ

เข้าไปในแบบแผนของการผลิต การบริโภคในวิถีชีวิตของคนในสังคม ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรม การเรียนรู้ หรือการปฏิวัติการเรียนรู้ (Learning Revolution) การเรียนรู้อยู่ในประสบการณ์ในชีวิตประจำวันในความสัมพันธ์ทางสังคมของครอบครัว ชุมชน และการทำงาน ในความหมายนี้การเรียนรู้ตลอดชีวิตวัดได้จากเจตคติและพฤติกรรมของคนในสังคม สำหรับผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษาคงจะมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่คอยช่วยเหลือในการสร้างความรู้ของทุกคนมากกว่าที่จะเป็นแหล่งของความรู้หรือเป็นผู้ผลิตความรู้รวมทั้งเป็นผู้ที่ช่วยสร้างโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ (Griffin, 2001)

เมื่อพิจารณาแนวคิดต่าง ๆ พบว่าให้ความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในแนวเดียวกับระดับการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดย “กระบวนการร่วมกิจกรรม” จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Berman (1984, p. 100) Ironside (1989, p. 15) Knapper and Cropley (2000) Christos (2002, p. 282) Shuping (2002, p. 295) ดังนี้

ความหมายในกลุ่มนี้มุ่งไปที่การเรียนรู้ทุกประเภทจากกระบวนการเข้าร่วมกิจกรรมแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงอายุของชีวิต หรือในแนวคิด โดยเกิดจากความสนใจเริ่มต้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ เจตคติ แรงจูงใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนอย่างสนุกสนานในการค้นพบสิ่งต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต ซึ่ง Christos (2002, p. 282) ให้แนวคิดเพิ่มเติมของเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งสำคัญที่สุดคือ การฝึกอบรมให้บุคคลเรียนรู้วิธีที่จะเรียนโดยได้รับการฝึกให้มีทักษะหลากหลายทั้งด้านการสื่อสาร การจัดการข้อมูลสารสนเทศ สังคม และวัฒนธรรม โดยการสร้างให้ผู้เรียนมีศักยภาพและแรงจูงใจที่จะจัดระเบียบชีวิตตนเองและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณามิติของการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ 1) มิติการเรียนรู้แนวตั้ง หมายถึง การเรียนรู้ที่มีความจำเป็นในทุกช่วงชีวิตของบุคคล การเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาในโรงเรียนเป็นเพียงช่วงหนึ่งของชีวิต ช่วงชีวิตที่ยาวนานที่สุดของบุคคลคือช่วงชีวิตหลังจบจากโรงเรียนไปแล้ว ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน เช่น การเรียนรู้จากเพื่อน จากครอบครัว จากชุมชน จากการทำงาน ฯลฯ และควรจะใช่วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2) มิติการเรียนรู้แนวนอนหรือแนวราบ มิตินี้มองว่าการเรียนรู้กับชีวิตเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกัน การเรียนรู้ควรจะประสานกันหลาย ๆ ส่วนทั้งในโรงเรียนและแหล่งอื่น ๆ ในสังคม การเรียนรู้ควรจะผสมผสานระหว่างการเรียนรู้จากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับชีวิต แหล่งที่จะให้การเรียนรู้ควรจะเป็นลักษณะของเครือข่ายซึ่งจะผสมผสานรูปแบบและแหล่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่มีในชุมชนและสัมพันธ์กับชีวิตจริง การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นมโนทัศน์ที่ล้ำหน้าและถือเป็นทางเลือกใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ปรัชญาการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ถือว่าการศึกษามีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

กลุ่มที่สอง กลุ่ม “ทำเป็นนิสัย” ตามแนวคิดของ Ironside (1989, p.15) ดังนี้

การเรียนรู้ตลอดชีวิตในกลุ่มนี้หมายถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคลที่ทำงานเป็นนิสัย (Habitually) และต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสังคม ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. การแสดงการเรียนรู้ที่เห็นเชิงประจักษ์ (Empirical Element) การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการเรียนรู้ที่ตั้งใจและมีการวางแผนซึ่งจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุของชีวิตไม่มากนักน้อย มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการเรียนรู้ทุกช่วงชีวิตครอบคลุมชีวิตทั้งหมดตั้งแต่เกิดจนตาย และเริ่มต้นที่อายุเท่าใดก็ได้ เป็นการเรียนรู้ที่มีขอบเขตกว้างทั้งชนิดและระดับชั้นของการเรียนรู้ เช่น อาชีวศึกษา การศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการเรียนแบบนำตนเอง (Self Direct Learning)

2. การแสดงคุณธรรมของการเรียนรู้ (Moral Element) หมายถึงแต่ละบุคคลมีความสนใจส่วนตัวในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในโปรแกรมต่าง ๆ และถือเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการที่จะทำให้สำเร็จ ความผูกพันต่อสังคม หมายถึง ผู้เรียนแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่น รวมทั้งความสำเร็จในการนำการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

กลุ่มที่สาม คือ กลุ่ม “พัฒนาและปรับตัวในบุคคล” ของ Maehl (2000, pp. 4 - 5) ดังนี้

การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การพัฒนาและการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนาสติปัญญา สังคม และบุคคล ที่กระทำอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต ซึ่งอาจเป็นผลจากการดำเนินชีวิต การเรียนรู้อย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะการศึกษาของผู้ใหญ่แต่เป็นการศึกษาสำหรับทุก ๆ ช่วงของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การศึกษาระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ไปจนถึงผู้สูงอายุ เกิดขึ้นตั้งแต่เกิดจนตาย Maehl (2000, pp. 4 - 5) ได้ขยายแนวคิดนี้โดยรวมถึงการแสวงหาความเข้าใจต่อผู้อื่นในระดับโลก ซึ่งฐานคิดของสี่เสาหลักของการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกับการเรียนรู้เพื่อรู้ การเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติได้ และการเรียนรู้เพื่อเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและสังคม

4.2 ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการประชุมของคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญของประเทศยุโรป 35 ประเทศ OECD และ UNESCO คณะกรรมาธิการยุโรปกลุ่มต่าง ๆ ได้กำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของยุโรป ทั้งสิ้น 15 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น 4 ด้าน (European Commission Directorate – General for Education and Culture, 2002, pp. 10 - 68) สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 สมรรถนะ ทักษะและเจตคติ

ตัวบ่งชี้ด้านที่ 1 ประกอบด้วย การรู้หนังสือ การคิดคำนวณ ทักษะใหม่สำหรับสังคม การเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ที่จะเรียน ความเป็นพลเมือง ทักษะทางสังคมและวัฒนธรรม และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับตลาดแรงงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การรู้หนังสือ (Literacy) การรู้หนังสือและการคิดคำนวณเป็นเงื่อนไขจำเป็นของคุณภาพของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื่องจากเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาความสามารถใน

การเรียนรู้ขั้นต่อไปการเรียนรู้ในทุกช่วงของชีวิตจะขึ้นอยู่กับทักษะการอ่านความสามารถในการอ่านที่ควรมี ประกอบด้วยสมรรถนะในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ทักษะในการจำแนกข้อมูลง่าย ๆ ไปจนถึงสมรรถนะที่ซับซ้อนในการแปลความหมายประเมิน และสะท้อน (วิจารณ์) ยิ่งไปกว่านั้นต้องมีความเข้าใจในการอ่านรูปแบบต่าง ๆ ของข้อมูล เช่น ร้อยแก้ว คำประพันธ์ ตารางและกราฟ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การคิดคำนวณ (Numeracy) ความสามารถในการจัดการกับข้อมูลตัวเลขเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพเท่า ๆ กับการรู้หนังสือ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการคิดคำนวณของทั้งผู้ใหญ่และคนรุ่นเด็กมีความสำคัญสำหรับผู้ตัดสินใจและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการวางแผนออกแบบนำไปปฏิบัติหรือการประกันคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่ในการจัดทำตัวบ่งชี้นี้ให้ความสำคัญในคนรุ่นเด็กโดยพิจารณาว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในเส้นทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งจะเป็นหนึ่งในปัจจัยของเศรษฐกิจและสังคมที่ดีของกลุ่มสหภาพยุโรปในอนาคต ตัวบ่งชี้การคิดคำนวณนี้ ใช้ข้อมูลการสำรวจการรู้คณิตศาสตร์ (Mathematical Literacy)

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ทักษะใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (New Skill for the Learning Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันต้องการพลเมืองที่รอบรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งทำให้มีโอกาสเพิ่มขึ้นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสมรรถนะสำคัญประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๆ และความพร้อมสำหรับบุคคลในการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้แก่ ทักษะพื้นฐาน (การคิดคำนวณ และการอ่านออกเขียนได้) สมรรถนะพื้นฐานด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และทักษะการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่จะเรียน ทักษะสังคม และทักษะทางวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ทักษะการเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning - to - Learn Skills) สิ่งที่สำคัญที่สุดของทักษะนี้ คือ ความสามารถที่จะเรียน หมายถึง การที่ยังคงใฝ่รู้และสนใจในการพัฒนาและทักษะใหม่ ๆ ซึ่งถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตขึ้นมาได้ ทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมีในสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ การเรียนรู้วิธีที่จะเรียน การปรับเปลี่ยนให้รับกับการเปลี่ยนแปลงและการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ท่วมท้นจำนวนมาก

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ความเป็นพลเมืองผู้กระตือรือร้น ทักษะวัฒนธรรมและทักษะสังคม (Active Citizenchip, Cultural and Social Skills) การส่งเสริมความเป็นพลเมือง ผู้มีส่วนร่วมจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายในกระบวนการเรียนรู้ ความเป็นพลเมืองผู้มีส่วนร่วมดูที่ระดับและวิธีการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านเศรษฐกิจ สังคม ในทุกส่วนที่ดำรงชีวิตอยู่ โอกาสและความเสี่ยงที่บุคคลเผชิญในการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วม รวมทั้งระดับของความรู้สึก เป็นเจ้าของและมีสิทธิในการออกเสียงอย่างยุติธรรมในสังคมที่อยู่

ด้านที่ 2 การเข้าถึงและการมีส่วนร่วม (Access and Participation) การเข้าถึงและการมีส่วนร่วม สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคที่บุคคลต้องเผชิญตลอดเส้นทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเข้าถึงจะให้ความสำคัญที่โครงสร้างและกฎระเบียบ การมีส่วนร่วมจะเน้นที่ประเด็นของแรงจูงใจ การเงินและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ซึ่งจะใช้พิจารณาในการประเมินความสำเร็จของระบบ หรือกระบวนการ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 6 การเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Access to Lifelong Learning) การเรียนรู้ตลอดชีวิตต้องมีการดำเนินการ 2 แนวทาง คือทำให้สิ่งที่จัดให้แล้วนั้นมีความยืดหยุ่น และเห็น

ได้ชัดเจน มีการบูรณาการและมีประสิทธิภาพ กับอีกทางหนึ่งคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ ๆ กลยุทธ์ที่มุ่งจะรับประกันว่าได้มีการจัดให้มีการเข้าถึงการเรียนรู้ อย่างเท่าเทียมและเปิดกว้าง ต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ รูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ และสมรรถนะที่เขาได้รับต้องมีการให้คุณค่าและรับรอง ผู้เรียนทุกคนต้องสามารถเข้าถึง การศึกษาในระบบได้ในทุกช่วงอายุ การเข้าถึงเป็นประเด็นสำคัญของกลยุทธ์การเรียนรู้ตลอดชีวิตงาน ที่ท้าทายเชิงนโยบายคือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดกว้างให้กับประชากรกลุ่ม ใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตัวบ่งชี้ที่ 7 การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Participation in Lifelong Learning) มีปัจจัยจำนวนมากที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจของบุคคลว่าจะเข้าร่วมการเรียนรู้หรือไม่ จากมุมมองด้านนโยบาย จะต้องมียุทธศาสตร์หลักในการเพิ่มระดับการเข้าร่วมที่เป็นจริงตาม ความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเพิ่มขึ้นของปริมาณการเข้าร่วมเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ เพียงพอแม้ว่าอัตราการเข้าร่วมสูงยังคงเป็นสิ่งที่ต้องการให้มีก่อน สำหรับกระบวนการการเรียนรู้ ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพสูงเมื่อจะวัดการเข้าร่วม จะพบว่า การเข้าร่วมในรูปแบบต่าง ๆ ของการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ซับซ้อนที่สามารถอธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้น จากตัวบ่งชี้ที่ปรากฏอยู่ เช่น เวลาที่ใช้ใน การเรียนรู้การเข้าร่วมในการศึกษาในระบบจะเกิดจากอิทธิพลโดยตรงจากสถาบันการศึกษาของรัฐ และเอกชน การเข้าร่วมในการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจะถูกกระตุ้นได้ทั้ง ทางตรงและทางอ้อม

ด้านที่ 3 ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Resources for Lifelong Learning) ปริมาณของทรัพยากรที่ใช้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะความพร้อมและคุณภาพของ ทรัพยากรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังที่ OECD ได้ กำหนดว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการลงทุนที่จัดให้ได้ ในปัจจุบันยังไม่มี ความชัดเจนของ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรและคุณภาพของการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 8 การลงทุนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Investment in Lifelong Learning) การลงทุนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นประเด็นที่ซับซ้อน ประกอบด้วยการลงทุน 3 ชนิด ได้แก่ การลงทุนโดยรัฐ การลงทุนโดยหน่วยงาน และการลงทุนโดยเอกชน ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ประกอบด้วยปริมาณ (Quantity) ของทรัพยากรที่จัดให้สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความ เพียงพอ (Adequacy) และคุณภาพของทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพิจารณาถึงความสำเร็จ ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตัวบ่งชี้ตัวที่ 9 นักการศึกษากับการเรียนรู้ (Educators and Learning) บริบทของ การเรียนรู้ตลอดชีวิต นักการศึกษาในบริบทของการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีบทบาทที่แตกต่างจากครู โรงเรียน ซึ่งงานเหล่านี้แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับชนิดและบริบทของการเรียนรู้ อายุของผู้เรียน ชนิด และความซับซ้อนของงานการเรียนรู้ และปัจจัยอื่นๆ ไม่เพียงแต่วิธีการสอนและการเรียนแบบใหม่ ที่ท้าทาย บทบาทและความรับผิดชอบเดิมของครูผู้ฝึกอบรม และผู้อำนวยการเรียนรู้อื่น ๆ แต่ยังมี ความต้องการจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาการฝึกอบรมของบุคคลเหล่านั้น เพื่อทำให้มั่นใจ ว่าเรามีความพร้อมและมีแรงจูงใจที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งที่ท้าทาย ตัวบ่งชี้ที่ใช้จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการ

ฝึกอบรมในตอนเริ่มต้นของนักการศึกษา ร้อยละของครูและผู้ช่วยสอน ผู้เกี่ยวข้องกับการสอนที่ได้รับ การฝึกอบรม

ตัวบ่งชี้ตัวที่ 10 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ICT in Learning) ในบริบทของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ICT มีความสำคัญในระบบการศึกษาและฝึกอบรม ในปัจจุบันมากขึ้นในที่นี่ ICT เป็นแหล่งทรัพยากร ในขณะที่คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือทั้งเพื่อกิจกรรม การเรียนรู้และผู้ช่วยในการเรียนรู้ มีการจัดเสนอข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นช่องทางของ การถ่ายทอดส่งผ่านเนื้อหาความรู้รวมทั้งต้องการที่จะนำการเรียนรู้ให้เข้าใกล้บ้าน เป็นการเปิดโอกาส ของการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เข้าใกล้ถึงผู้เรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยใช้ ICT เป็นตัวอำนวยความสะดวก

ด้านที่ 4 การพัฒนาระบบและกลยุทธ์ (Strategies and System Development) ด้านนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อแสวงหาแนวทางในการทำให้เกิดการบูรณาการ ของทุกองค์ประกอบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความเป็นปึกแผ่นของระบบการตอบสนองซึ่งจะทำให้ สามารถที่จะประเมินผลลัพธ์ได้ เป็นการประกันคุณภาพการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลได้รับผลประโยชน์ มากที่สุดในการเรียนรู้ของตน มีการรับรองให้วุฒิปัตรและได้รับคำปรึกษาแนะแนวการเรียนรู้ที่ดีและ เหมาะสม มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 11 กลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Strategies for Lifelong Learning) กลยุทธ์ต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และประเด็นของความเสมอภาคใน โอกาส เพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างแท้จริง โดยเฉพาะคนกลุ่มที่มีความ เสี่ยงในการถูกแยกออก เช่น ผู้มีรายได้น้อย ผู้ไร้ความสามารถ (พิการ) ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น แต่ใน สถานะปัจจุบันยังไม่มีตัวบ่งชี้ที่เชื่อถือได้ที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ข้อมูลที่ดีที่สุด ในขณะนี้คือการรายงานสถานภาพของกลยุทธ์ของชาติในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรายงานการจ้าง งาน ที่สรุปว่าแม้ว่ามีการกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างกว้างขวาง แต่การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติยังอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น

ตัวบ่งชี้ที่ 12 ความเป็นปึกแผ่นของการจัดการเรียนรู้ (Coherence of Supply) Supply หมายถึง ความสามารถในการจัดหาโอกาสการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ทั้งแนวราบและแนวตั้ง ได้แก่ ในระบบ/นอกระบบ/ตามอัธยาศัยด้วย ความร่วมมือที่ต้องพิจารณาอย่างน้อยที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือของการตอบสนองตามจุดมุ่งหมายทางกลยุทธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ ความร่วมมือของ การตอบสนองของผู้จัดการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ และความร่วมมือของการตอบสนองกับความ ต้องการ ตัวบ่งชี้ตัวนี้ควรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เช่น ร้อยละของหลักการ สาระสำคัญที่มีในแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการตอบสนองที่มีอยู่และหาได้ และตัวบ่งชี้ที่เป็น ประโยชน์ควรบ่งบอกการตอบสนองที่สัมพันธ์กับความต้องการ เช่น ระดับของความครอบคลุมความ ต้องการโดยแผนกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้ที่ 13 การให้คำปรึกษาและแนะแนว (Counseling and Guidance) การที่ จะทำให้กระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการแนะแนวและให้ คำปรึกษาอย่างจริงจังแก่ประชาชนในทุกอายุ ต้องมีการให้ข้อมูลทั้งเรื่องสิ่งที่ควรเรียนและเรียน อย่างไม่แก่ผู้เรียนตัวอย่างเช่น การแนะแนวและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และช่องทาง

การเรียนรู้ที่มีอยู่ การแนะแนวและการให้คำปรึกษาที่มีการพัฒนาเต็มรูปแบบแล้ว จะต้องสามารถสนับสนุนบุคคลให้ เข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ จูงใจให้บุคคลอยากเรียนรู้ พัฒนาเส้นทางการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

ตัวบ่งชี้ที่ 14 การรับรองและให้วุฒิบัตรการเรียนรู้ (Accreditation and Certification) คุณลักษณะด้านโครงสร้างที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การรับรองและให้วุฒิบัตร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นทุกการเรียนรู้จะได้รับการยอมรับและให้คุณค่า ซึ่งเป็นภาพรวมของคุณภาพของการให้บริการการเรียนรู้ที่จัดโดยระบบการศึกษาและฝึกอบรม และเป็นตัวสำคัญของความสำเร็จในกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตัวบ่งชี้ที่ 15 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การประกันคุณภาพเป็นส่วนสำคัญของระบบการศึกษาและฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพทั้งด้านการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดการศึกษา ฝึกอบรม (Delivery) และประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้ คุณภาพของการเรียนรู้ตลอดชีวิตสัมพันธ์กับค่านิยม (คุณค่า) หรือมาตรฐานที่เกิดจากการตกลงร่วมกันของหุ้นส่วน (ทีมงาน) ที่มีความเห็นร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ แสดงถึงคุณภาพของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การกำหนดหลักการสำหรับการประกันคุณภาพโดยทั่วไปมักจะมองทั้งคุณภาพของผลผลิต และกระบวนการที่นำไปสู่ผลผลิต ถ้าตามนัยนี้ ตัวบ่งชี้ทักษะ สมรรถนะ ที่กล่าวไว้ในด้านที่ 1 (ตัวบ่งชี้ที่ 1 - 5) สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพในระดับของผลผลิตได้ ในระดับกระบวนการ ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพด้านกระบวนการได้ เช่น ตัวบ่งชี้ ความร่วมมือของผู้ตอบสนอง (Coherence of Supply Indicator) ตัวบ่งชี้การเข้าถึงหรืออาจจะเป็นตัวบ่งชี้ค่าใช้จ่าย (Cost Indicator) ระบบการประกันคุณภาพควรจะเชื่อมกับระบบการรับรอง การให้วุฒิบัตรและการยกย่องซึ่งตัวบ่งชี้ในมิติเหล่านี้จะต้องมีจุดร่วมกัน (European Commission Directorate-General for Education and Culture, 2002)

4.3 แนวทางการประเมินการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการหลายท่าน คือ Knapper และ Cropley (2000, pp. 167 - 169) Crebert และ Leary (1994) Gelpi (1980) สามารถสรุปถึงแนวทางการประเมินการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ การประเมินบุคคลหรือผู้เรียน และการประเมินระบบและโปรแกรม ซึ่งเป็นการประเมินผลที่ไม่สามารถอาจแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินสถาบันและกลยุทธ์การเรียนการสอนที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถสรุปเกณฑ์การประเมินการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ตามประเด็นดังต่อไปนี้ 1) มีนโยบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างชัดเจน 2) มีความเชื่อมต่ออย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถานประกอบการ 3) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง 4) มีความยืดหยุ่นในกติกา และการบริหารจัดการ เช่น ยอมให้มีการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ในเวลาต่าง ๆ และสถานที่ต่าง ๆ 5) มีความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างสถานศึกษาสถาบันการศึกษา องค์กร หน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น พิพิธภัณฑสถาน และห้องสมุด ฯลฯ 6) เน้นที่ความเป็นสหวิทยาการและการบูรณาการของเนื้อหาและทักษะจากสาขาหลากหลาย 7) มีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย 8) มีจุดประสงค์หลักของการ

พัฒนาผู้เรียนรู้อื่นๆ 9) ประเมินงานทุกส่วนในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 10) สร้างโอกาสในการเข้าถึงได้ให้กับผู้เรียนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้เรียนตามปกติ 11) ตระหนักถึงการเรียนรู้ที่มีมาก่อนของผู้เรียนทั้งการเรียนรู้ที่เป็นทางการ (ในระบบ) และไม่เป็นทางการ (นอกระบบ) 12) จัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ในเรื่องที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตตระหนัก และให้รางวัลกับการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตใช้กระบวนการ วิธีการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบจัดการตนเอง (Self - Managed Learning) 13) สนับสนุนวิธีการเรียนรู้ที่จะเรียน และโปรแกรมการรู้สารสนเทศ 14) มีการพัฒนากระบวนการสอนตนเองอย่างชัดเจนรวมทั้งมีการวิจัย 15) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม เช่น วัสดุการเรียนรู้อื่นๆที่เหมาะสม วิธีการสอนที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านการเงิน

2. เกณฑ์การประเมินการจัดการองค์กรและโครงสร้างทางการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ 1) การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของประชาชนในการศึกษา 2) การบูรณาการระหว่างการศึกษาทั่วไป กับการศึกษาอาชีพ 3) ความยืดหยุ่นในการจัดโครงสร้าง หลักสูตรเนื้อหา รายวิชา 4) ให้การยกย่องกับวิชาการเพื่อชีวิต (Academic for Life) 5) มีการผสมผสานประสบการณ์การทำงานข้างนอกเข้ามาในหลักสูตร 6) การใช้ผู้สอน ที่ไม่ใช่ครูโดยอาชีพ 7) พัฒนากระบวนการ (Process) การสอนตนเองให้กับผู้เรียน 8) จัดให้มีการแนะนำ การเรียนรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน 9) แสดงให้เห็นการกำหนดนโยบายการศึกษาที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 10) จัดให้ผู้เรียนสามารถถ่ายโอนการศึกษาจากส่วนต่าง ๆ ได้ 11) จัดให้มีโครงสร้างองค์กรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3. เกณฑ์การประเมินการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1 การบูรณาการแนวตั้ง ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้เรียนวางแผนการเรียนรู้ของตน
- 2) ผู้เรียนประเมินการเรียนรู้ของตนเอง
- 3) ให้น้ำหนักการประเมินแบบย่อย มากกว่าประเมินแบบรวม

3.2 การบูรณาการแนวราบ ประกอบไปด้วย

- 1) ให้น้ำหนักกับการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นผู้กระทำเชิงรุกมากกว่าแบบเชิงรับ
- 2) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 3) กระตุ้นการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Learning)
- 4) ผู้เรียนมีการบูรณาการวัสดุ เนื้อหาความรู้จากสาขาวิชาการต่าง ๆ
- 5) มีการใช้กลวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ
- 6) มีการใช้ความรู้ เพื่อจัดการกับปัญหาในสังคมที่เป็นจริง
- 7) ให้น้ำหนักกับการเรียนรู้อย่างน้อยเท่า ๆ กับเนื้อหาการเรียนรู้อื่นๆ
- 8) กระตุ้นให้มีการประเมินตนเองโดยพิจารณาจากเกณฑ์ในสังคมจริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี พบว่าความจำเป็นของการพัฒนาให้ชุมชนหรือเมืองเป็นแหล่งการเรียนรู้ในสังคมไทยตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในเรื่องที่ทำให้การศึกษาตลอดชีวิตและตามเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในเรื่องท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพอันเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบในความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีประเทศไทยต้องเตรียมประชาชน เตรียมชุมชนให้มีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและเดินนำสู่ยุคแห่งความก้าวหน้า โดยดำเนินยุทธศาสตร์สร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อเป็นวิถีทางที่จะพัฒนาคุณภาพของประชาชนไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศ เพราะฉะนั้นการดำเนินการให้สังคมไทยเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นต่อสังคมไทย จากแนวคิดเริ่มเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) ของสหราชอาณาจักรที่กำกับดูแลโดยสถาบันการศึกษาต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่แห่งชาติ (NIACE) กระทรวงศึกษาธิการและทักษะ พบว่า การจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อประชาชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อสังคมและสามารถเข้าถึงสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ ที่มั่นคง จะทำให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วน การมีส่วนร่วมและความสามารถในการดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมความกลมเกลียวของสังคมและพัฒนาเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนของชุมชน อันนำไปสู่การทำให้เกิดเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยที่เมืองแห่งการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเพื่อเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมการปฏิรูปสังคมและเศรษฐกิจ โดยมีปัจจัยสำคัญของการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

1. ปัจเจกบุคคลที่เป็นตัวหลัก (Key Individuals) คือ ผู้แทนซึ่งมาจากกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดและผลักดันในการทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ภายในพื้นที่

2. สถาบันต่างๆ ที่เป็นตัวหลัก (Key Institutions) คือ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการก่อให้เกิดการริเริ่มในขั้นต้นของประชาชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในพื้นที่

3. กลุ่มที่เป็นแกนกลาง (Core Groups) คือ ผู้แทนจากกลุ่มชาวบ้าน ซึ่งรวมตัวกันเป็นกลุ่มอาสาสมัครสำหรับร่วมกันทำกิจกรรมในการพัฒนาชุมชน โดยความสมัครใจและอุทิศเวลา และทรัพยากรอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

4. กลุ่มสนใจ (Wider Interests) คือ เป็นบุคคลทั่วไปในชุมชนที่มีความกระตือรือร้นและเข้าร่วมกิจกรรมซึ่งจัดขึ้นในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ โดยขณะที่ร่วมทำกิจกรรมนั้นๆ จะเป็นผู้มีความคิดเห็นเพื่อสนับสนุนและเสนอแนะเพื่อการพัฒนากิจกรรมที่จัดขึ้น

5. นายจ้างที่เป็นตัวหลัก (Key Employers) คือ ผู้แทนของหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งมาจากสถานประกอบการ โดยมีบทบาทสำคัญต่อการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในการพัฒนาชุมชนและสานต่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของประชาชนในพื้นที่

จากปัจจัยสำคัญของการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว หากได้ปฏิบัติงานและทำกิจกรรมของชุมชนโดยยึดหลักการการทำงานที่มีความร่วมมือแบบหุ้นส่วน (Partnership) หลักของการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักของความสามารถในการดำเนินงาน (Performance) นั้น จะทำให้สามารถช่วยสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนในชุมชนให้มีความพร้อมกันการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายในชุมชน (State for Education and Employment, 1998)

อัมพร พงษ์กึ่งสนานันท์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต มีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างรูปแบบ ได้วิจัยตามกระบวนการเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน และประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 124 คน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อรูปแบบสถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t - test

ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนสร้างรูปแบบผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันระดับมากที่สุด และขั้นตอนประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ พบว่า มีความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สูงกว่าผู้บริหารที่มีความคิดเห็นในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทุกองค์ประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา เป็นการผสมผสานความเชื่อและความคิดของปรัชญาเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) หลักสูตร มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพปัญหาผู้เรียน เน้นคุณธรรม จริยธรรม 3) การจัดการเรียนรู้ โดยในด้านการจัดวิธีการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความพร้อมในการจัดแบบชั้นเรียนมากกว่าวิธีอื่น ๆ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินทั้งด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คุณธรรมจริยธรรม และผู้เรียนต้องได้รับการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา ให้ผู้เรียนนำความรู้ ประสบการณ์ที่สะสมไว้มาเทียบโอนเพื่อศึกษาต่อในระดับเดียวกันหรือระดับที่สูงขึ้น 6) การบริหารและการจัดการศึกษา ต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษานอกระบบ 7) กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้เรียนในวัยเรียนที่มีปัญหาในด้านต่าง ๆ ผู้ที่ออกจากโรงเรียนกลางคันด้วยเหตุใดก็ตาม 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้ออกนอกระบบและสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ส่วนปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนให้การจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน ต้องร่วมกันกำหนดนโยบาย ให้ความรู้ความเข้าใจ จัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือการปฏิบัติ

กัลยา สุทิน (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับผู้สูงอายุตำบลบ้านชะวอด อำเภอจุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า การให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นการวางแผนการทำงาน ขั้นการดำเนินการและติดตามผล ขั้นสะท้อน/ปรับปรุงกิจกรรม การจัดการศึกษาตลอดชีวิตด้วยพื้นฐานความพร้อมของผู้มีส่วนร่วม ทำให้ผู้มีส่วนร่วมทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นและความเข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ย่งต่อการดำเนินการวิจัย (1) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนร่วมของชุมชน ทุกคนได้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญในการทำกิจกรรมร่วมกันทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการทำงานร่วมกัน และการดำเนินการร่วมกัน การตรวจสอบ การปรับปรุงและการพัฒนากิจกรรมร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน ผสมผสานไปได้ดีทุกคน “ร่วมรับผิดชอบและรับชอบ” การทำกิจกรรมอยู่ภายใต้พื้นฐานของความสัมพันธ์ที่เสมอภาคและเท่าเทียมกัน และผู้มีส่วนร่วมเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การทำงานที่มีกิจกรรมหลากหลายเกิดพลังการขับเคลื่อนการทำงานและพลังที่ช่วยหนุนเสริมให้การขับเคลื่อนกิจกรรมของผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง (2) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ “ผู้สูงอายุ” พบว่า การจัดกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนจากการจัดกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุ ทำให้เกิดการรวมกลุ่มของผู้สูงอายุในพื้นที่เป็นทางการมากขึ้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สูงอายุด้วยกันมีมากขึ้น การทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการสร้างความรักความผูกพันเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เข้าใจกันและเกิดความเอื้ออาทรกันภายในกลุ่มผู้สูงอายุ สรุปผลการดำเนินการได้ 4 ด้าน ดังนี้ (2.1) ด้านสุขภาพกาย (Physical Domain) กลุ่มผู้สูงอายุมีทักษะและเข้าใจในการออกกำลังกายท่าต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับวัยของผู้สูงอายุ ตลอดจนวิจารณ์ดูแลตนเองในการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์และเหมาะกับวัยของผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น การจัดกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุ ด้านสุขภาพกายพบว่าผู้สูงอายุเกิดการรวมกลุ่มในการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น (2.2) ด้านจิตใจ (Psychological Domain) การปฏิบัติธรรมในวันพระ โดยฝึกการสวดมนต์ นั่งสมาธิ ส่งผลให้เกิดความสงบด้านจิตใจ การฟังธรรมะในวันพระ ทำให้การดำเนินชีวิตเกิดความสุขทางใจต่อผู้ปฏิบัติ (2.3) ด้านอาชีพ (Career Domain) เกิดการรวมกลุ่มเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ไว้อำนาจของชมรมผู้สูงอายุ เช่น การทำเครื่องหอม การทำพิมเสนน้ำ การทำดอกไม้จันทน์ (2.4) ด้านสังคม (Social Domain) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและเพื่อนผู้สูงอายุด้วยกัน ทำให้นำความรู้ไปช่วยเหลือตนเองและผู้อื่นได้ เช่น การช่วยเหลือศพผู้ยากไร้ การทำกิจกรรมเพื่อนเยี่ยมเพื่อนทำให้เกิดการช่วยเหลือผู้สูงอายุด้วยกันทั้งด้านวัตถุสิ่งของและการแสดงน้ำใจที่รักเอื้อเฟื้อต่อกันส่งผลให้เกิดความรักและสามัคคีต่อกันในกลุ่ม (3) ผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงาน ศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอจุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช เกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนร่วม ส่งผลให้การจัดกิจกรรมมีประสิทธิภาพต่อผู้รับบริการ “ผู้สูงอายุ” เกิดผลในเชิงบวกต่อองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันของชุมชนที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุได้ระดับหนึ่ง

ฉลาด จันทร์สมบัติ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่พัฒนา ประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก คือ 1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน 2) สร้างทีมและแกนนำ 3) ศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กรชุมชนและสภาพการจัดการความรู้ 4) สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน 5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการ

ความรู้ 6) สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ 7) จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้และแผนความรู้ 8) พัฒนาความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับผู้จัดเก็บข้อมูล 9) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม 10) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ที่ดีเด่น 11) ทำการสรุปทบทวนแผนกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม 12) ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) การสรุปทบทวนสะท้อนผลและทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มหมู่บ้าน 14) ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจน 6 ด้าน คือ การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการประเมินผล 15) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 16) จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ องค์การชุมชนระดับหมู่บ้านและเผยแพร่ผลงานในเว็บไซต์ 17) การเสริมแรงทางบวกให้รางวัล เผยแพร่ผลงานเว็บไซต์ และ 18) อภิปรายสรุปผลการจัดการความรู้

ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน พบว่า การจัดการความรู้ ที่มาของความรู้ได้จากการแก้ปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผล ความรู้ที่ผ่านการสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองมา ผสมผสานกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอกเกิดความเหมาะสมกับบริบท มีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ได้แก่ การบริหารจัดการ และด้านเทคนิคการผลิต มีศูนย์จัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการใช้เว็บไซต์และอินเทอร์เน็ต และมีชุดความรู้และชิ้นงานกลุ่ม

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และพลาพรรณ คำพรรณ (2550) นำเสนอผลการวิจัยเรื่อง องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จ องค์การสามารถดำเนินการโดยการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ และ การพัฒนาองค์การเป็นองค์การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ องค์การจะต้องเอาระบบย่อยๆ 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่เป็นตัวแบบเชิงระบบของ Marquardt (1996) โดยมีหลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ที่มีวินัยการเรียนรู้ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันของทีม และมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ

นภาพร สุวรรณศักดิ์ (2551) กล่าวว่า “การพัฒนาศูนย์เรียนรู้ คือ การใช้ความรู้ชุมชนเป็นต้นทุนในการเชื่อมโยงสู่การจัดการศูนย์เรียนรู้ ใช้กระบวนการแก้ไข้ปัญหาของชุมชนเป็นตัวเชื่อมโยงกลุ่มคนในการจัดการปัญหา ผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มและเครือข่ายในการจัดการปัญหาและกำหนดทิศทางพัฒนา ใช้ความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่ในชุมชนเข้ามารวบรวมและจัดหมวดหมู่ สร้างให้เป็นระบบ และจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ให้เกิดถ่ายทอดเป็นประสบการณ์และบทเรียน ทั้งนี้การพัฒนาศูนย์เรียนรู้จะตอบสนองต่อยุทธศาสตร์จังหวัดได้อย่างไรนั้น จะต้องมีการจัดระบบความรู้ของชุมชนให้เป็นศูนย์เรียนรู้ โยงสู่การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งงบประมาณ และกิจกรรม ทั้งนี้จะต้องเข้าใจชัดเจนร่วมกันว่าศูนย์เรียนรู้ไม่ใช่ประเด็นใหม่ แต่เป็นประเด็นที่มาเติมเต็มงาน

พัฒนาให้มีคุณภาพ ดึงความรู้ชุมชน เพื่อการสื่อสารต่อสาธารณะทั้งกับภายในชุมชนและภายนอกชุมชน”

ฐิติมาภรณ์ พงศ์จันทร์ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพร้าว ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครูศูนย์การเรียนชุมชน และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชน เจ้าหน้าที่สาธารณสุข อาสาสมัครชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่อนามัยพื้นที่สูง กำนันผู้ใหญ่บ้าน และเจ้าหน้าที่สถานีพัฒนาการเกษตร พื้นที่สูงตามพระราชดำริดอยม่อนล้าน จำนวน 141 คน ในปีการศึกษา 2552 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น จากแบบสอบถาม 141 ชุด ที่ส่งไปให้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 115 ชุด (81.56%) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ได้กำหนดปัญหาทางการศึกษาของชุมชน ได้จัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับกับสภาพปัจจุบันของชุมชนในการพัฒนาการศึกษา แต่เกือบครึ่งไม่ได้หาวิธีการดำเนินงานทางการศึกษา และบางส่วนไม่ได้กำหนดเป้าหมายของการวางแผน ไม่ได้ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการวางแผน สำหรับการประสานงาน ส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือประสานงานระหว่างหน่วยงานกับชุมชน สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างครูศูนย์การเรียนชุมชนกับชุมชนในพื้นที่แต่เกินครึ่ง ที่ไม่ได้จัดให้มีผู้ประสานงานทำหน้าที่แทนผู้บริหาร ส่วนความร่วมมือส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น กิจกรรมพัฒนาอาชีพ พัฒนาทักษะชีวิต พัฒนาสังคมและชุมชน และมีส่วนร่วมทำให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ แต่เกินครึ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกัน ส่วนใหญ่รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนรับผิดชอบต่องานส่วนรวม เปิดใจกว้างยอมรับผู้ร่วมงาน และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดความท้อแท้ แต่ก็มีส่วนน้อยที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมในทุกกิจกรรม ไม่ได้ทำกิจกรรมคลายเครียดเมื่อเกิดความล่าในการทำงาน ในด้านการประเมินผล ส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือจากชุมชน ร่วมมือกับผู้ประสานงานในการทำงานประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ และบางส่วนไม่ได้ร่วมติดตามผลการวางแผนประเมินผลการประสานงาน และประเมินผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

Livneh, Cheryl, and Hanoch (1989, pp. 637 - 646) ทำการศึกษา Factors differentiating high and low participant in lifelong Learning พบว่าปัจจัยที่จำแนกกลุ่มบุคคลที่มีระดับการเข้าร่วมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแตกต่างกันในผู้ประกอบอาชีพสาขาการให้บริการใน Southern New England จำนวน 195 คน โดยใช้แบบสำรวจคุณลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Characteristics of Lifelong Learners in Profession : CLLP) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความสามารถในการเรียนรู้ได้ ปัจจัยความพร้อมที่จะ

เปลี่ยนแปลง ปัจจัยการมุ่งอนาคต ปัจจัยการมีเหตุผลในการเรียนรู้และปัจจัยการมีภูมิหลังทางการศึกษาของครอบครัว โดยไม่มีตัวแปรภูมิหลังตัวใดที่ส่งผลต่อการแยกกลุ่มทั้งสอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้งหมด โดยใช้แนวทางตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ เริ่มจากการศึกษาบริบทชุมชนโคกโคเฒ่าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ชุมชน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน กระบวนการจัดการความรู้ของชุมชนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เพื่อใช้ในการกำหนดภารกิจ ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชุมชนต้องการ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ของการจัดการความรู้ชุมชนใน 3 ระดับ กล่าวคือระดับบุคคลและครอบครัว ระดับกลุ่มอาชีพชุมชน และระดับผู้นำชุมชน ทั้งนี้ในกระบวนการจัดการความรู้ชุมชนในแต่ละระดับจะใช้แนวคิดในเรื่องของการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรคต่างๆ และแนวทางแก้ไขตามหลักการของการจัดการความรู้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อหาแนวทางในการสร้างแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของชุมชนที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในการนี้ มีตัวแปรและประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงตามแผนงานวิจัยดังแผนภาพประกอบต่อไปนี้

