**เอกสารประกอบการสอน**

**หลักสูตรการรู้สังคมเพื่อการทำงานพัฒนาชุมชนสำหรับประชาชนทั่วไป**

**รายวิชา “การจัดการความรู้”**

สำหรับการจัดการความรู้ เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล และชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นชุมชนที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบอาชีพ และอื่นๆ ได้ ดังนั้น ในรายวิชาการจัดการความรู้ของหลักสูตรการรู้สังคมเพื่อการทำงานพัฒนาชุมชน สำหรรับประชาชนทั่วไป จะทำให้นักพัฒนาชุมชนและประชาชนมีความเข้าใจในความหมายของความรู้ และการจัดการความรู้ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อที่จะพัฒนาให้ชุมชนของตนเองให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1. **ความรู้**

สำหรับความหมายของความรู้นั้น ได้มีนักวิชาการนิยามความหมายของความรู้ไว้หลากหลาย เช่น Davenport & Prusak (1998) ได้ระบุว่า ความรู้เป็นการรวมกันของประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

**1.1 ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา**

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และเพ็ญพันธ์ เพชรศร และคณะ (2551) ได้อธิบายลำดับชั้นของความรู้ ซึ่งแสดงความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา ไว้ในลักษณะของปิรามิดของความรู้ ดังภาพ



แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ในแต่ละวันมีการผลิตหรือสร้างสรรค์ข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้เกิดข้อมูลเผยแพร่จำนวนมาก   ข้อมูลบางส่วนจะถูกนำมาประมวลผลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลจากเว็บไซต์ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในแต่ละนาที  ซึ่งเราสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ได้เพียงค้นหา  ข้อความ รูปภาพ หรือวีดิทัศน์ ที่ตรงกับความสนใจเท่านั้น  แต่ไม่สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประมวลผลและแสดงความรู้ที่แฝงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะยังขาดการประมวลผลและให้ความหมายตามบริบทของแต่ละบุคคล จากแผนภาพที่ 1 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา จะทำให้เห็นได้ว่าความรู้อยู่ในลำดับชั้นที่ 3 ของปิรามิด ซึ่งการจัดการความรู้ จำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของทั้ง 4 คำ ดังนี้

1. **ข้อมูล (Data)** หมายถึง สิ่งที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของวัตถุ  เหตุการณ์ กิจกรรม โดยบันทึกจากการสังเกต  การทดลอง  หรือการสำรวจด้วยการแทนรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง  เช่น  การบันทึกไว้เป็นตัวเลข  ข้อความ  รูปภาพ และสัญลักษณ์ โดยยังไม่ได้มีการจัดกระทำกับเหตุการณ์ หรือรายละเอียดต่างๆ เหล่านั้น เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับทารกที่เกิดใหม่ในแต่ละครัวเรือน ผู้ที่เสียชีวิตในแต่ละวัน การซื้อขายสินค้าอุปโภค บริโภค หรือปริมาณการใช้น้ำในหมู่บ้านหรือชุมชน เป็นต้น
2. **สารสนเทศ (Information)** เป็นการนำข้อมูลมาจัดกระทำด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดกลุ่ม การคำนวณ การเปรียบเทียบ และอื่น ๆ เพื่อให้มีความหมายและเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้ เช่น จากรายละเอียดของทารกที่เกิดใหม่ในแต่ละครัวเรือน นักพัฒนาชุมชนสามารถนำมาจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศได้โดยการจัดกลุ่มเป็นทารกเพศชาย จำนวนกี่คน เพศหญิงจำนวนกี่คน เป็นทารกที่เกิดด้วยวิธีทางธรรมชาติกี่คน เกิดด้วยวิธีการผ่าคลอดจำนวนกี่คน หรือเป็นทารกที่สมบูรณ์ มีน้ำหนักเกิน 2,500 กรัม จำนวนกี่คน เป็นทารกที่คลอดก่อนกำหนด หรือไม่สมบูรณ์ จำนวนกี่คน หรือข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าอุปโภค บริโภค นักพัฒนาชุมชน สามารถนำมาจัดกระทำด้วยการคำนวณสัดส่วนของการใช้จ่ายของชุมชน ว่าปริมาณการจับจ่ายซื้อสินค้าของสมาชิกในชุมชนเป็นแบบใด สัดส่วนเน้นหนักไปทางสินค้าประเภทใด หรือเปรียบเทียบปริมาณการใช้น้ำของชุมชนตนเองกับชุมชนใกล้เคียง เป็นต้น ซี่งเมื่อจัดกระทำกับข้อมูลแล้ว จะทำให้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการวางแผน หรือตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้
3. **ความรู้ (Knowledge)** ความรู้เป็นลำดับขั้นที่ 3 ของปิรามิด ซึ่งเกิดจากการนำสารสนเทศมาใส่บริบท และความหมาย เช่น เมื่อชุมชนได้เห็นการเปรียบเทียบปริมาณการใช้น้ำของชุมชนของตนเองกับชุมชนใกล้เคียงแล้ว สามารถนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการวางแผน หรือควบคุมปริมาณการใช้น้ำให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการใช้งานในทุกครัวเรือน เป็นต้น
4. **ปัญญา (Wisdom)** เป็นการทำความเข้าใจกับความรู้ที่เกิดขึ้น จากสถิติและความรู้เกี่ยวกับปริมาณการใช้น้ำที่ผ่านมาในแต่ละช่วงปี เราก็จะเกิดปัญญาว่าในหน้าแล้งของแต่ละปี ปริมาณน้ำจะไม่เพียงพอต่อการใช้งาน เราควรจะต้องกักเก็บน้ำไว้ใช้ แล้วจะกักเก็บอย่างไร เราก็ต้องใช้ปํญญาในการคิดวิเคราะห์ต่อไป

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้ชุมชนเกิดความรู้ นักพัฒนาจำเป็นต้องทราบก่อนว่าชุมชนหรือสมาชิกในชุมชนของตนเองขาดความรู้ในด้านใด ซึ่ง Srinivas ได้นำเสนอช่องว่างของความรู้ในลักษณะตาราง ดังนี้ (จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, 2549)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | มี (Have) | ไม่มี (Don’t have) |
| รู้ (Know) | ความรู้ที่เป็นทางการ(Explicit Knowledge)“รู้ว่ามีความรู้” | ช่องว่างของความรู้(Knowledge Gaps)“รู้ว่าไม่มีความรู้” |
| ไม่รู้ (Don’t have) | ความรู้ที่ไม่เป็นทางการ(Tacit Knowledge)“ไม่รู้ว่ามีความรู้” | ช่องว่างของความไม่รู้(Unknown Gaps)“ไม่รู้ว่าไม่มีความรู้” |

ตารางที่ 1 ช่องว่างของความรู้ของ Srinivas

จากตารางที่ 1 Srinivas ได้สรุปช่องว่างของความรู้ เป็น 2 ด้านคือ การรู้ว่าไม่มีความรู้ กับการไม่รู้ว่าไม่มีความรู้ โดยการรู้ว่าตนเองไม่มีความรู้ มักเป็นความรู้ที่เป็นทางการ ที่ได้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ และรับรู้ว่าตนเองไม่ขาดความรู้ในด้านใด แต่การไม่รู้ว่าไม่มีความรู้ เป็นเผลเนื่องมาจากมีความรู้บางด้าน โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคลที่ยังไม่ได้มีถ่ายทอดและ/หรือการจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีความรู้ลักษณะนั้น และไม่ทราบว่าตนเองไม่รู้ในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นการยากต่อการพัฒนาความรู้ให้เกิดกับบุคคล เนื่องจากตนเองไม่ทราบว่ามีความรู้ลักษณะนั้น และตนเองยังขาดความรู้แบบนั้นนั่นเอง ดังนั้น เมื่อนักพัฒนาชุมชน มองเห็นถึงช่องว่างของความรู้ของคนในชุมชน ก็จะเป็นหนทางในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อลดช่องว่างและเติมเต็มความรู้ให้เกิดกับสมาชิกในชุมชนต่อไป

**1.2 ประเภทของความรู้**

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น นักพัฒนาจำเป็นต้องรู้จักประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในชุมชนของตนเอง เพื่อที่จะได้บริหารจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สำหรับประเภทของความรู้มี 3 ประเภท (Choo, 2000) ดังนี้

**1.2.1 ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้หรือทักษะที่มีอยู่เฉพาะในแต่ละบุคคล ที่เกิดจากประสบการณ์ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฎิบัติงาน เช่น การคิด การสังเกต การทดลองปฏิบัติ การสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ตัวอย่างของความรู้โดยนัย เช่น ช่างซ่อมรถยนต์ เมื่อได้ยินเสียงเครื่องยนต์ ก็สามารถระบุอาการของเครื่องยนต์ที่ชำรุดได้ว่าเกิดขึ้นที่ใด หรือ เกษตรกรที่ทราบถึงลักษณะของดิน หรือช่วงเวลาใดควรจะปลูกพืชชนิดใด ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ปฏิบัติมาเป็นระยะเวลายาวนาน และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าสู่กันฟัง จนเกิดเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ไม่สามารถนำมาจัดหมวดหมู่หรือเขียนเป็นตำรา แต่สามารถถ่ายทอดกันได้ผ่านบอกเล่า การชี้แนะ การสังเกต และเลียนแบบ เป็นต้น

**1.2.2 ความรู้ที่เป็นทางการ หรือความรู้โดยแจ้ง หรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ แสดงออกมาเป็นตัวอักษร หรือสัญลักษณ์ต่างๆ จึงสามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ เช่น คู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ วิธีการใช้งานโปรแกรมต่างๆ หรือวิธีการใส่ปุ๋ย ให้อาหารสัตว์ เป็นต้น

**1.2.3 ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge)** เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา หรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต การสะท้อนผลกลับของความรู้ และสภาพแวดล้อมของชุมชนที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน เช่นวัฒนธรรมการลงแขกเกี่ยวข้าวร่วมกันของคนในชุมชน หรือวัฒนธรรมของชุมชน ที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ หรือการแบ่งปันซึ่งกันและกันของสมาชิกในชุมชน เป็นต้น

**1.3 วิธีการแสวงหาความรู้ของชุมชน**

ชุมชนต่างๆ สามารถแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ (จิรัชฺฌา วิเชียรปัญญา, 2549) ดังนี้

**1.3.1 การจัดหา (Acquisition)** เป็นวิธีในการได้ความรู้ใหม่ๆ ภายในชุมชนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การไปเรียนรู้ หรือลอกเลียนมาจากชุมชนต้นแบบอื่นๆ โดยสนใจที่จะนำความรู้มาปรับใช้ภายในชุมชนได้อย่างไร หรือการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีความรู้ที่ชุมชนต้องการเข้ามาทำงานให้กับชุมชน เป็นต้น

**1.3.2 การเช่า (Rental)** หรือการเช่าความรู้ เช่น การจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในความรู้ที่ชุมชนขาดหรือต้องการ

**1.3.3 การพัฒนา (Development)** เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาในชุมชนเอง ผ่านการทดลองสร้างสรรค์วิธีการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของชุมชน

**1.3.4 การหลอมรวมกัน (Fusion)** เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

1. **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)**

การจัดการความรู้ หรือที่เรียกสั้นว่า KM มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Knowledge Management หรือ คำภาษาไทยว่า “การจัดการ” กับคำว่า “ความรู้”

* 1. **ความหมายของการจัดการความรู้**

การจัดการความรู้ หมายถึง ระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร/ชุมชน ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้โดยแจ้ง ประกอบด้วยกระบวนการจำแนกความรู้ ตรวจสอบความรู้ จัดเก็บความรู้ กรองความรู้ และเข้าถึงความรู้ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ปรับเปลี่ยน และยกระดับให้สูงขึ้น

* 1. **เป้าหมายของการจัดการความรู้**

สำหรับการจัดการความรู้นั้น มีเป้าหมายหลักคือเพื่อพัฒนาองค์กรหรือชุมชนให้ดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความรู้เป็นฐานสำคัญ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนานั้นมี 3 ด้าน (สำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน, 2559) ได้แก่

* + 1. การพัฒนางาน ซึ่งการจัดการความรู้ จะทำให้ชุมชน หรือสมาชิกในชุมชนสามารถนำความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งของตนเอง หรือของบุคคลที่เป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนางานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น
		2. การพัฒนาคน เนื่องจากองค์ความรู้ที่สร้างหรือจัดการแล้วนั้น สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกในชุมชน หรือบุคคลทั่วไป ทำให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับการพัฒนาให้เติบโตขึ้น มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน สามารถพัฒนาตนเอง ในการใช้ชีวิตได้
		3. การพัฒนาองค์กร เมื่อมีการจัดการความรู้ จะสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาเรียบเรียงให้เป็นระเบียบเข้าใจง่าย สามารถนำกลับมาใช้ เพื่อแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ได้สะดวกและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น หากองค์กรหรือชุมชนใดที่มีการจัดการความรู้ ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจ ได้โดยง่าย ไม่จำเป็นจะต้องมาวางแผนซ้ำเดิมอีกครั้ง การทำงานก็จะเกิดผลลัพธ์ที่ดี
	1. **องค์ประกอบของการจัดการความรู้**

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ จะประกอบไปด้วย คน ซึ่งเป็นทั้งแหล่งความรู้ และผู้ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บ สงวนรักษา และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้คนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็ว และองค์ประกอบสุดท้ายคือกระบวนการบริหารจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (อ้างถึงในสำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน, 2559) ได้อธิบายองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในรูปแบบของโมเดลปลาทู ดังนี้



ภาพที่ 1 โมเดลปลาทู (อ้างถึงในสำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน, 2559)

1. **หัวปลา** สำหรับหัวปลา เป็นการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้นำในชุมชนต้องรู้ว่าอะไรคือความรู้ที่เป็นหัวใจของชุมชน ความรู้ที่จะใช้ขับเคลื่อนหรือใช้ในการวางแผนพัฒนาชุมชนคืออะไร ดังนั้นหัวปลา จึงเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ การจัดการความรู้ที่จะต้องได้รับความร่วมมือ หรือความเห็นชอบของสมาชิกในชุมชน เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกันของการจัดการความรู้
2. **ตัวปลา** หมายถึงการแบ่งปันความรู้ ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวสมาชิกในชุมชน ผู้รู้ หรือผู้นำของชุมชน ต้องมีการแลกเปลี่ยน หรือแบ่งปันความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง เช่น คู่มือการดำเนินงานต่างๆ และความรู้แฝงที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ภูมิปัญญา ประสบการณ์ หรือเกร็ดความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ ควบคู่กับการพัฒนางานของสมาชิกในชุมชน ดังนั้น ตัวปลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เปรียบเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ ที่จะขับเคลื่อนให้ความรู้ได้มีการแลกเปลี่ยน และพัฒนาต่อไป
3. **หางปลา** เปรียบเสมือนคลังความรู้ เป็นแหล่งจัดเก็บรวบรวมความรู้ที่จำเป็นของชุมชน ไว้อย่างเป็นระบบ หมวดหมู่ สะดวกต่อการใช้งาน ซึ่งความรู้ที่ต้องจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ หรือหางปลานี้ จะต้องจัดเก็บทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้แฝงที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บและคืนค้นความรู้ทั้งสองประเภทต่อไป

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่จะเข้ามาช่วยบริหาร หรือดำเนินการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจำแนกบุคลากรเหล่านั้นตามบทบาทหน้าที่ที่มีต่อการจัดการความรู้ได้ดังนี้ (คณะกรรมการการจัดการความรู้ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564)



       ภาพที่ 2 บุคคลที่ทำหน้าที่ต่างๆ ในการจัดการความรู้ (คณะกรรมการการจัดการความรู้ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564)

1. **คุณเอื้อ หรือ คุณเอื้อระบบ** เป็นผู้บริหาร หรือผู้นำในชุมชน โดยหน้าที่ของคุณเอื้อ คือ การทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตามปกติของชุมชน ทำให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมของชุมชนให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในชุมชนได้เป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกคนอื่น สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปันความรู้ในชุมชน
2. **คุณอำนวย**  หมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม ให้เกิดในชุมชนได้อย่างสะดวก และราบรื่น
3. **คุณกิจ** เป็นบุคคลหลักในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ เป็นผู้มีความรู้ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนต่อไป ซึ่งคุณกิจจะรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน ที่อยู่ในชุมชนเดียวกันหรือต่างชุมชน แต่รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน หาก “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานรวมตัวกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถตั้งเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ในเรื่องเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนกัน เรียกว่าชุมชนแนวปฏิบัตินั่นเอง
4. **คุณลิขิต** คือ ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ สิ่งที่จดบันทึกได้แก่ เรื่องเล่าจากกิจกรรมต่างๆ ขุมความรู้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ในงานประจำและแก่นความรู้ เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละงานหรือแต่ละกิจกรรม บันทึกการประชุมหรืออื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง การจดบันทึกอาจจดลงในกระดาษหรือในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้
5. **คุณวิศาสตร์** คือ ผู้ที่ออกแบบและจัดดำเนินการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม สอดคล้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งอาจเป็นทีมทำงานหรือทำงานเดี่ยว เป็นผู้ช่วยให้ระบบการจัดการความรู้เป็นระบบที่เหมาะสมไว้ใช้งาน และช่วยให้ระบบไอทีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการใช้งานอยู่เสมอ
6. **คุณประสาน** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้ต่อไป
	1. **รูปแบบการสร้างความรู้**

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างความรู้ในชุมชนจะเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชน และสิ่งแวดล้อมในชุมชน ซึ่งมีทั้งในระดับเล็ก และระดับใหญ่ ซึ่ง Nonaka et al (2001 อ้างถึงในเนาวนิตย์ สงคราม, 2551) ได้นำเสนอรูปแบบการสร้างความรู้ ชื่อ SECI model ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างความรู้ ดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ความรู้แฝง | ความรู้แฝง |  |
| ความรู้แฝง | การแลกเปลี่ยนความรู้ Socialization | การสกัดความรู้Externalization | ความรู้ที่ชัดแจ้ง |
| ความรู้แฝง | การดึงความรู้ไปใช้Internalization | การจัดระบบความรู้ Combination | ความรู้ที่ชัดแจ้ง |
|  | ความรู้ที่ชัดแจ้ง | ความรู้ที่ชัดแจ้ง |  |

แผนภาพที่ 2 รูปแบบการสร้างความรู้ (SECI Model)

* + 1. **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้แฝงผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งอาจได้จากการสังเกต การเลียนแบบ การฝึกฝนจากผู้เขี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่นสมาชิกใหม่ในชุมชน ได้เรียนรู้จากสมาชิกที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน
		2. **การสกัดความรู้จากบุคคล** เป็นกระบวนการของความรู้แฝงที่เปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งอย่างมีความหมาย โดยผ่านการอุปมา การเปรียบเทียบ เป็นต้น เมื่อความรู้แฝงสร้างความรู้ที่ชัดแจ้ง คนจะเกิดการตกผลึกของความรู้ ดังนั้น การแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นก็จะกลายเป็นความรู้ใหม่ และเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการสร้างความคิดและแนวคิด
		3. **การจัดระบบความรู้** เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดแจ้งเข้าไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้งที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นระบบที่ความรู้ที่ชัดแจ้งได้ถูกเก็บรวบรวมจากสมาชิกในชุมชน หรือภายนอกชุมชน ผ่านสื่อ หรือช่องทางต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม เป็นต้น เมื่อมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน มีการแก้ไข ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบท ก็จะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ และความรู้ใหม่ที่ชัดแจ้งนี้ จะถูกเผยแพร่สู่สมาชิกในชุมชน ดังนั้นความรู้ใหม่ของชุมชนจึงเกิดจากการจัดรูปแบบใหม่ของความรู้ที่มีอยู่มาจัดประเภท เพิ่มเติม หรือประกอบเข้าด้วยกัน เรียกว่าความรู้ที่เป็นระบบ
		4. **การดึงความรู้ไปใช้** เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งไปสั่งสมจนกลายเป็นความรู้แฝงในแต่ละคน กระบวนการนี้คล้ายกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ความรู้นี้จึงถูกเรียกว่า ความรู้เชิงปฏิบัติการ
	1. **เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้**

สำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน (2559) ได้กล่าวถึงเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

* + 1. **ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP)** เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความสนิทสนม ความสนใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสมาชิกที่สนใจการเพาะเห็ดนางฟ้า กลุ่มสมาชิกที่สนใจทอผ้ารูปแบบใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความรู้ใหม่ๆ
		2. **การใช้ที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs)** เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของสมาชิกใหม่ในชุมชนผ่านการสอนงานโดยผู้ที่มีประสบการณ์หรือพี่เลี้ยง ทำให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ในระยะเวลาอันสั้น
		3. **การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review - AAR)** เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของชุมชน ส่งผลให้สมาชิกในชุมชนได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
		4. **การเสวนา (Dialogue)** เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่น และความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกในชุมชนได้เห็นภาพเหตุการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่ครบถ้วน รอบด้าน หลังจากนั้น จึงจัดการประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติร่วมกันต่อไป
		5. **ฐานความรู้บทเรียน และความสำเร็จ (Lesson Learned and Best Practices Databases)** เป็นการจัดเก็บความรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลว และข้อเสนอแนะต่างๆ ในเรื่องที่สนใจ โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลไว้เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในชุมชน
		6. **แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE)** เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ของชุมชน เพื่อให้ทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้อย่างไร ดังนั้น การจัดเก็บแหล่งผู้รู้ของชุมชนจึงต้องเก็บทั้งชื่อผู้รู้ ความรู้ความเชี่ยวชาญ และวิธีการติดต่อกับผู้รู้ที่เป็นปัจจุบัน
		7. **การเล่าเรื่อง (Storytelling)** เป็นการบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้ฟังได้เข้าไปร่วมอยู่ในเรื่องราว เสมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า ทำให้มีความต้องการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน
		8. **เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)** เป็นการประชุมที่เชิญสมาชิกจากทีมอื่น หรือเครือข่ายอื่นมาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีม เพื่อให้ความช่วยเหลือ หรือคำแนะนำในเรื่องต่างๆ ซึ่งผู้ที่ถูกเชิญอาจเป็นคนในชุมชนเดียวกันหรือคนนอกชุมชนได้
		9. **เวที ถาม-ตอบ (Forum)** เป็นการโยนคำถามในเวทีเพื่อให้สมาชิกที่อยู่ในเวทีช่วยกันตอบคำถาม หรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นช่วยตอบ หรืออาจจะสอบถามจากกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ หรือแหล่งผู้รู้ในชุมชนได้เช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ หรือความต้องการของสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก

* 1. **ขั้นตอนของการจัดการความรู้**

สำหรับขั้นตอนของการจัดการความรู้นั้น สามารถจำแนกได้เป็น 5 ขั้นตอนหลัก (Marquardt, 2002 ; จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, 2549) ดังนี้

1. **การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของชุมชนคืออะไร หากต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้ความรู้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
2. **การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)** เป็นการแสวงหา และรวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก ตลอดจนการรักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป
3. **การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)** การสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ซึ่งสัมพันธ์กับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งสมาชิกในชุมชนสามารถสร้างความรู้ได้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่บุคคลอื่นให้ความรู้กับผู้อื่น การนำความรู้ของคนอื่นมาผนวกกับของตนเอง การฝึกปฏิบัติ และอื่นๆ
4. **การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)** ชุมชนต้องกำหนดว่าสิ่งที่จะต้องจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ของชุมชนคืออะไร วิธีการรักษาให้คงอยู่ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลรายชื่อผู้รู้ การจัดทำคลังความรู้ การทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกในชุมชนสามารถค้นคืนและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ตามความต้องการ
5. **การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)** เป็นการแบ่งปัน กระจายและถ่ายทอดความรู้ไปให้แก่สมสาชิกในชุมชนอย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถถ่ายโอนความรู้ได้หลายรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเขียนบันทึก การฝึกอบรม การประชุม การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น เพือให้สมาชิกได้เกิดความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญต่อไปได้
	1. **ทักษะสำคัญของนักจัดการความรู้**

นักจัดการความรู้ ควรจะมีทักษะสำคัญต่างๆ เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความรู้ได้ (สำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน, 2559) ดังนี้

* + 1. **การฟัง** นักจัดการความรู้ ต้องมีทักษะการฟังอย่างตั้งใจ เพื่อให้สามารถดักจับความรู้ได้ เพราะบางครั้งบุคคลหรือสมาชิกในชุมชนอาจบอกเล่าเรื่องราวหรือความรู้ออกมาโดยไม่รู้ตัว ซึ่งนักจัดการความรู้หากมีทักษะการฟังที่ดี จะสามารถได้รับความรู้กลับมามากมายเช่นกัน
		2. **การดู หรือการสังเกต** ซึ่งความรู้มีอยู่รอบตัว หากนักจัดการความรู้เป็นคนช่างสังเกต ก็จะได้ความคิดและความรู้ทั้งที่ผ่านการกระทำ หรือการแสดงออกของบุคคลต่างๆ หรือที่มีอยู่โดยรอบ เป็นต้น
		3. **การอ่าน** ความรู้อ่านถูกสังเคราะห์ออกมาเป็นข้อความ และบันทึกไว้ในเอกสาร ทักษะการอ่านจะช่วยให้นักจัดการความรู้สามารถดักจับความรู้ได้รวดเร็วกว่าผู้ที่ไม่มีทักษะการอ่าน
		4. **การปฏิบัติ** เป็นอีกหนึ่งทักษะในการดักจับความรู้ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ และเมื่อสั่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดความรู้ขึ้น
		5. **การจดบันทึก** เป็นการสกัดความรู้ทั้งจากการฟัง การสังเกต การอ่าน และการปฏิบัติออกมาเป็นตัวอักษร ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในความรู้จึงจะสามารถจดบันทึกความรู้ได้ ดังนั้นทักษะการจดบันทึกจึงเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้ที่ต้องการจะสร้างองค์ความรู้
		6. **การสรุปความ** เมื่อเกิดการสั่งสมความรู้จากหลากหลายแห่ง หากนักจัดการความรู้มีทักษะการสรุปความ จะสามารถสังเคราะห์บทสรุปนี้ออกมาใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาชุมชนได้อย่างเหมาะสมตามบริบทที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับนักพัฒนาชุมชน นักพัฒนาจะต้องใช้ข้อมูล ความรู้ของชุมชนมาก่อให้เกิดประโยชน์ และให้ชุมชนนั้นๆ ขับเคลื่อนด้วยความรู้ภายในชุมชน ไม่ว่าจะภูมิปัญญาในชุมชน ตำนาน เรื่องเล่าจากปากสู่ปาก เคล็ดลับ เทคนิคต่างๆ และนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน เพื่อสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง บริหารจัดการโดยใช้ความรู้เป็นฐานต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

คณะกรรมการการจัดการความรู้ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2564*). ความหมายของ KM (Knowledge Management)*. เข้าถึงเมื่อ 27 มีนาคม 2564, จาก http://www.resource.lib.su.ac.th/km/index.php/kmis

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนาวนิตย์ สงคราม. (2550) *การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้ – จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

เพ็ญพันธ์ เพชรศร และคณะ. (2551). การรู้สารสนเทศ. ขอนแก่น : สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กรมพัฒนาชุมชน (2559). *คู่มือการจัดการความรู้ของชุมชน พร้อมวีดีโอซีดี (Video CD)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

Choo, C.W. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Paper presented at the 11th Congresses of Southeast Asian Librarians, Singapore, 26-28 April.

Davenport & Prusak. (1998). *Working knowledge: New organization manage what they know*. Boston: Harvard Business School.

Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning.* Palo Alto: Davies-Black.