



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้
ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี

เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน
The Knowledge Management Model Development of
Organic Farming Business in Ratchaburi Province for
Universal Level Sustainable Community Enterprise

โดย

รองศาสตราจารย์เสาวรีย์ ตะโพนทอง

รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่องนี้ ได้รับการสนับสนุนจากเงินรายได้ คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีงบประมาณ 2552

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ สำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 2 จังหวัดราชบุรี และทีมเจ้าหน้าที่ทุกคน คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่หน่วยราชการส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ที่ให้ความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ และหวังว่างานวิจัยเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนบุคคลทั่วไป ที่มีความสนใจเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามสมควร



คณะผู้วิจัย

กันยายน 2552

RCH
S
605.5
๘944๗

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 115628
วัน,เดือน,ปี. 24 ส.ค. 2554

b. 12198778
i.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี และพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผลการวิจัยพบว่า ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นการจัดการองค์ความรู้บางองค์ประกอบเท่านั้น แต่ยังไม่เป็นระบบและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน เมื่อนำรูปแบบการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ไปใช้ได้พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มที่เสียสละ และอำนวยความสะดวกทุกอย่าง ทำให้ดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยมีศูนย์จัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ มีการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน จึงเป็นรูปแบบที่นำไปใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : 1. การจัดการความรู้ 2. การพัฒนารูปแบบ 3. วิสาหกิจชุมชน 4. เกษตรอินทรีย์

Abstract

KM is a common process in organizations to continually develop personnel, work and the organization. The purpose of this research is to develop knowledge management for the organic agricultural community enterprise in Ratchaburi Province. The capacity to adapt and change the current situation and enhance the sustainable strength according to the sufficiency economy with Mixed Methodology which is a Participatory Action Research (PAR) and Qualitative Research.

The research found that the activities of the organic agricultural community enterprise could previously only manage some elements of knowledge, but no system or indistinct pattern. After applying the development of knowledge management it was found that the important factor of accomplishment is dedication and accommodation of a group leader; therefore the knowledge management is perfectly in line with the knowledge management process. Knowledge networking is driven and combined by the center of knowledge management. Group interaction creates an exchange of knowledge both in the internal and external community so this model can increase the sustainable strength of the community's capacity further.

Keywords: Knowledge Management(KM), Model Development, Community Enterprise Organic Agricultural,

รายงานการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้
ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี
เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

The Knowledge Management Model Development of
Organic Farming Business in Ratchaburi Province for
Universal Level Sustainable Community Enterprise

โดย

รองศาสตราจารย์เสาวรีย์ ตะโพนทอง
รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

.b.....
.i.....

โครงการสนับสนุนทุนวิจัยจากเงินรายได้
คณะเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปี พ.ศ. 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	92
การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	94
บทที่ 4 ผลของการวิจัย	95
ผลการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้	95
รูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์	97
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์	104
สรุป	106
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	107
สรุปผลการวิจัย	107
อภิปรายผลการวิจัย	108
ข้อเสนอแนะ	111
เอกสารอ้างอิง	113



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	กระบวนการจัดการความรู้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	11
1.2	แนวคิดพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือและกลไกในการจัดการความรู้	12
2.1	สรุปขั้นตอนของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะและทาเกอูชิ	33
2.2	สรุปหลักการสำคัญที่พบในวงจรการจัดการความรู้	41
2.3	วงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ	41
2.4	การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา	47
2.5	ความหมายของแบบจำลอง Monkey 5775	73
2.6	วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับงานวิจัยแบบดั้งเดิม	81
3.1	วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี	89
4.1	บทบาทหน้าที่ของคนในกิจกรรมการเรียนรู้	100

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	การเพิ่มขึ้นของพื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ของโลก	2
1.2	ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ของโลก	3
2.1	วงจรความรู้	18
2.2	จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้	27
2.3	วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า	29
2.4	ขั้นตอนการจัดการความรู้ของ Wiig	38
2.5	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ	43
2.6	รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์	44
2.7	องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน	53
2.8	Xerox Model	56
2.9	แบบจำลองการจัดการความรู้ คำว่า-คwicklung	57
2.10	แบบจำลองปลาหู	58
2.11	แบบจำลองปลาตะเพียน	59
2.12	แบบจำลองบ้านสร้างสุข	60
2.13	LKASA (Bantak) Model	61
2.14	แบบจำลองวงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ	63
2.15	แบบจำลองประเทศ	64
2.16	แบบจำลองปลาหูว่ายทวนกระแสน้ำ	65
2.17	แบบจำลอง KM 3 ห่วง กรมส่งเสริมการเกษตร	67
2.18	ABC Model ขับเคลื่อน KM สู่ LO มมส.	68
2.19	ภาพรวมระบบการจัดการความรู้ใน มน. (NUKM)	69
2.20	แบบจำลองการจัดการความรู้ประเทศไทย	70
2.21	แบบจำลองสามเหลี่ยม KM	71
2.22	แบบจำลองครูของครู (โรงเรียนเพลินพัฒนา)	72
2.23	แบบจำลองของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ	74
2.24	แบบจำลองน้ำพริกปลาหูอีสาน	75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.25	แบบจำลอง SCG	77
2.26	KM NOK Model	78
3.1	TUNA Model	91
4.1	รูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์	98



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

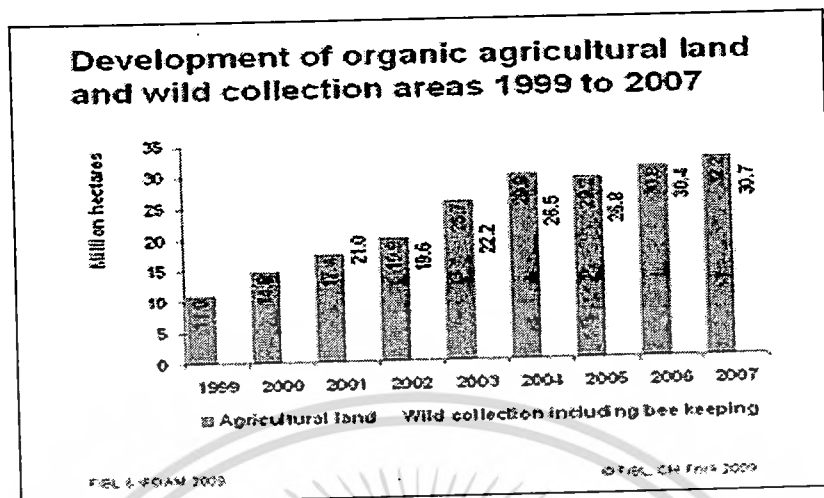
บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน โดยมุ่งส่งเสริมทางด้านความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจระดับรากหญ้า เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) เป็นการรวมกลุ่มสมาชิกในหมู่บ้านเพื่อผลิตเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นำภูมิปัญญาและศักยภาพของท้องถิ่นมาใช้พัฒนาสินค้า ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และความเจริญให้กับชุมชน เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้มีการดำเนินชีวิตที่ดียิ่งขึ้น (<http://sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm>) สำหรับจังหวัดราชบุรี มีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการแนะนำส่งเสริมและสนับสนุนจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เกษตรจังหวัดและสหกรณ์จังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดได้มอบหมายให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดราชบุรีให้เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่เรียกว่า SMEs (Small and Medium Enterprises) โดยทำงานบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรจึงดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจรตามกฎหมาย รัฐบาลจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย ภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน (ศุภชัย และคณะ, 2550 : 4)

เกษตรอินทรีย์ เป็นระบบการผลิตที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ที่รักษาสมดุลของธรรมชาติ อันเป็นความของหลากหลายทางชีวภาพ มีระบบการจัดการนิเวศวิทยาที่คล้ายคลึงกับธรรมชาติมากที่สุด และหลีกเลี่ยงการใช้สารสังเคราะห์ที่อาจก่อให้เกิดมลพิษในสภาพแวดล้อม รวมถึงการนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาใช้ประโยชน์ด้วย ธุรกิจสินค้าเกษตรอินทรีย์ระดับโลกนับวันจะเพิ่มมูลค่าและพื้นที่การผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ (ภาพที่ 1.1) เพราะประชากรโดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้วเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยเรื่องอาหารและกระบวนการผลิต ที่มีความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อม สหภาพยุโรปถือเป็นตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ใหญ่และมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งของโลก เนื่องจากการค้าของสินค้าเกษตรอินทรีย์กว่าครึ่งหนึ่งในทั่วโลกอยู่ที่ทวีปยุโรป โดยเฉพาะสินค้าเนื้อสัตว์ปีกอินทรีย์ในอังกฤษ ได้รับความนิยม และประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



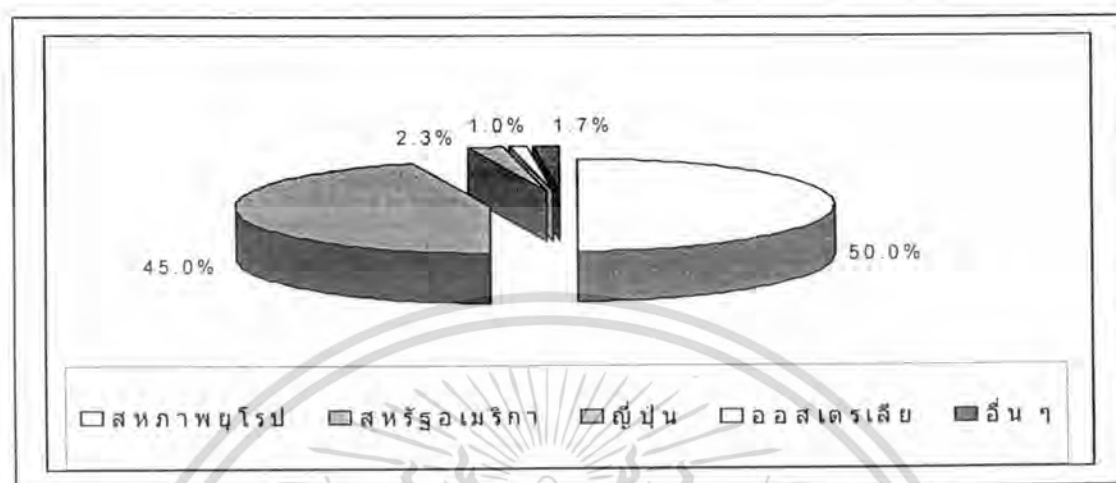
ภาพที่ 1.1 การเพิ่มขึ้นของพื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์โลก

ที่มา : [http://www.organic-world.net/35.html?&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=10](http://www.organic-world.net/35.html?&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=10)

ซึ่งเกือบครึ่งหนึ่งของการค้าอาหารอินทรีย์ทั่วโลกอยู่ในทวีปยุโรป ทั้งนี้ ตลาดในยุโรปมีการขยายตัวในปี 2546 เท่ากับ 5% (10.5-11 พันล้านยูโร) สำหรับตลาดการค้าเกษตรอินทรีย์ที่สำคัญในสหภาพยุโรป คือ เยอรมนี (เท่ากับ 3.1 พันล้านยูโร) นอกจากนั้น (มูลค่ามากกว่า 1 พันล้านยูโร) ได้แก่ ประเทศฝรั่งเศส อังกฤษ และอิตาลี อย่างไรก็ตาม ระดับการพัฒนาตลาดอินทรีย์ในแต่ละประเทศแตกต่างกันไป เช่น ประเทศกรีซและโปรตุเกส ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ประเทศอิตาลี ฝรั่งเศส และอังกฤษ มีการขยายตัวของตลาดอยู่ในช่วงเริ่มเติบโต ในขณะที่ประเทศออสเตรีย เดนมาร์ก สวีเดนและสวิสเซอร์แลนด์ ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์อยู่ในช่วงเติบโตเต็มที่ (Organic Monitor, 2003) กระทรวงพาณิชย์จึงมั่นใจในตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ มีความเติบโตทั้งในประเทศและตลาดโลก เร่งพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการ ด้วยการเปิดศูนย์ปฏิบัติการข้อมูลการตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ (Commerce Intelligence of MOC: CIM) ผู้สนใจสามารถให้ข้อมูลด้านตลาดวางแผนบริหารจัดการการผลิตและการตลาดเชิงรุก ผ่านเว็บไซต์ www.organic.moc.go.th โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ไทยภายใต้ความร่วมมือของ 3 กระทรวง 1 จังหวัด ระหว่างกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย และจังหวัดสุรินทร์ นายศิริพล ยอดเมืองเจริญ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ กล่าวว่า ปัจจุบันผู้บริโภคชาวไทยคำนึงถึงสุขภาพมากขึ้น ทำให้กระแสความตื่นตัวในสุขภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และความต้องการบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วมาก มีการขยายตัวในอัตราร้อยละ 20 (เบญจวรรณ, 2548 : 5) มีมูลค่าปีละประมาณ 1,000 ล้านบาท สินค้าหลัก ได้แก่ ข้าว สมุนไพร ผักสดและผลไม้ โดยส่งออกกว่า 50% ของผลผลิตไปยังตลาดที่สำคัญคือ สหภาพยุโรป 50%

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหรัฐอเมริกา 45% ญี่ปุ่น 2.3% ออสเตรเลีย 1.0% และอื่น ๆ 1.7% (ภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.2 ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ของโลก

ที่มา: Willer and Yussefi, 2007 ; Yussefi and Willer, 2007

กระทรวงพาณิชย์ได้พิจารณาถึงกระแสสุขภาพ จึงเร่งผลักดันสินค้าเกษตรอินทรีย์เพื่อการแข่งขันในตลาดโลก กระตุ้นการส่งออก โดยจัดแสดงสินค้าเกษตรอินทรีย์ภายในงาน THAIFEX-World of Food Asia 2008 ระหว่างวันที่ 21-25 พฤษภาคม 2551 ที่อิมแพคเมืองทองธานี ซึ่งมุ่งหวังให้กระตุ้นตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับรองมาตรฐาน พร้อมแข่งขันกับต่างประเทศ โดยคุณพิมพ์พรรณ ชาญศิลป์ หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ เปิดเผยว่าที่ผ่านมาภาคเกษตรอินทรีย์ เป็นภาคเกษตรที่เติบโตเร็วที่สุดของภาคอุตสาหกรรมอาหารทั่วโลก คาดว่าภายในปี พ.ศ.2553 มูลค่าตลาดทั่วโลกจะมีมูลค่าถึง 1 แสนล้านเหรียญสหรัฐ และจะมีมูลค่าสูงถึงร้อยละ 20-30 ต่อปี นับเป็นโอกาสดีของประเทศไทยที่จะทำการขยายตลาดส่งออกสินค้าเกษตรอินทรีย์ นอกจากนี้กระทรวงพาณิชย์ มีแนวทางในการส่งเสริมการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการร่วมมือกับภาคเอกชนสำรวจตลาดเกษตรอินทรีย์ พบผู้นำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อเจรจาด้านการค้าในตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ประเทศในสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา แคนาดา ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย เป็นต้น สินค้าที่ได้รับความนิยม ได้แก่ ข้าว ผัก ผลไม้ สมุนไพร กะทิ และผลิตภัณฑ์อินทรีย์แปรรูป ซึ่งไทยมีโอกาสขยายและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ของโลก เพราะมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านของการผลิตและส่งออกอาหารในภูมิภาค (สยามธุรกิจ, 2551)

วิสาหกิจชุมชน นับเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งคือหนทางแห่งชัยชนะ เศรษฐกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในยุคใหม่เน้นทั้งความรู้และความรวดเร็ว องค์กรที่มีการทำผิดซ้ำซากในสิ่งเดิม หรือขาดความต่อเนื่องของงานเมื่อมีบุคลากรลาออกไป ทำให้องค์กรเสียโอกาสและขาดความรู้ที่ได้ลงทุนไปกับบุคลากรที่ลาออกด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมของอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือและปัจจัยสำคัญ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิผลมากขึ้น นั่นคือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพราะ KM จะทำให้องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายและมากมายในองค์กรนั้น ได้รับการจัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน (Raghu and Vinze, 2007) โดย KM เป็นการจัดการให้มีการค้นพบองค์ความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวบุคคล นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ง่ายต่อการใช้งานและมีประโยชน์เพิ่มขึ้นมาก มีการต่อยอดให้คงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ไม่เหมือนกัน มาแลกเปลี่ยนกัน จนก่อให้เกิดปัญญาร่วมกัน แก้ปัญหาหรือพัฒนาเรื่องยาก ๆ ให้สำเร็จลงได้ (ปณิตา, 2544 ; ประเวศ, 2548 : 3) สำหรับนักปฏิบัติแล้ว KM เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการคือ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์, 2548 : 3)

จากที่กล่าวมา คณะผู้วิจัยได้ตระหนักถึงปัญหาและโอกาสดังกล่าวข้างต้น จึงมีความคิดที่จะศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน โดยนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้รับนั้นไปพัฒนาธุรกิจเกษตรอินทรีย์ให้ได้เปรียบในด้านการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี เป็นการเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน
2. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชน ให้ปรับตัวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มี 3 ด้านหลักคือ ด้านการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ และด้านกระบวนการจัดการความรู้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ วิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี
ทั้งหมด

3. ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยอยู่ในช่วงเวลา 1 ตุลาคม 2551 ถึง 30 กันยายน 2552

โจทย์วิจัย

1. การจัดการความรู้ของวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี ก่อนดำเนินการในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ว่ามีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี ที่มีความถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร
3. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์จังหวัดราชบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. วิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ได้รับรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน
2. ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์
3. สร้างการมีส่วนร่วมและดึงศักยภาพของบุคลากร มาใช้ในการพัฒนาวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์
4. เป็นข้อมูลในการวางแผนให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ต่อไป
5. เป็นแนวทางให้วิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ นำไปพัฒนาวิชาศึกษาศาสตร์และศึกษาด้านการเกษตรอินทรีย์ของตนเองหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. เผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการนานาชาติ

นิยามศัพท์

1. รูปแบบ (Model) หมายถึง ตัวแทนหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรให้เห็นรูปธรรม หรือหมายถึงแผนการทำงาน(Working Plan) ใช้อธิบายกระบวนการสำคัญ ๆ ในเชิงปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ธวัชชัย, 2529 ; สมหวัง, 2529 ; Joyce and Weil, 1992)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบ (Model) เป็นชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ แสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้องคำว่า รูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่างคือ

- 1) ในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ หมายถึง หุ่นจำลอง
- 2) ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สมการ
- 3) ในทางศึกษาศาสตร์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือ การแทนความคิดออกมาเป็นรูปธรรม

รูปแบบ จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักทฤษฎีมองเห็นเหตุการณ์และแสดงความสัมพันธ์ตลอดจนการควบคุม อ้างอิง หรือแปลความหมาย การสร้างรูปแบบจึงเป็นที่นิยมของนักทฤษฎีโดยทั่วไป รูปแบบเป็นการแสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเท่านั้น ไม่ใช่ปรากฏการณ์หรือสถานการณ์จริง ตัวอย่าง เช่น เราเขียนแผนผังบริเวณโรงเรียน แผนผังนั้นจึงเป็นเพียงข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ของอาคารต่าง ๆ ไม่ใช่บริเวณโรงเรียนจริง ๆ สรุปได้ว่า รูปแบบแผนภูมิ หรือ แผนผัง ช่วยให้เรามองเห็นทฤษฎีได้ง่ายขึ้น แต่ไม่ใช่ตัวทฤษฎีโดยตรง

2. การจัดการความรู้ คือกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างมูลค่า คุณค่า การเพิ่มพูนทุนทางปัญญา การจัดการความรู้เป็นวงจรไม่รู้จบ มีการใช้งานและนำความรู้มาเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเอง รวมทั้งผู้อื่นด้วย (วิจารณ์, 2547 : 5) การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tactic Knowledge) อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ความรู้ในการทำงาน ได้แก่ การแบ่งปันและสร้างความรู้ด้านการสื่อสาร ด้านการเผยแพร่ ด้านการสร้างความรู้ใหม่และด้านการปฏิบัติจริง

ความรู้ คือสิ่งที่ได้สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้เห็น ได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์ความรู้ของวิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542)

ส่วนขององค์ความรู้ หมายถึง ระบบของความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถเชื่อมโยงอธิบายภาพรวมของเรื่องนั้น ๆ ได้

การจัดการบริบทแวดล้อมภายในองค์กรชุมชน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและนำไปใช้ในการพัฒนางาน คน องค์กรและชุมชนโดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 6 ส่วนคือ การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติคิดค้นหา สร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คน เป็นผู้สร้างความรู้ได้

2.2 จำแนกความรู้ (Knowledge Classification) หมายถึงการจัดการทำระบบข้อมูล เพื่อให้ในการบริหารองค์กร ถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่ได้ปฏิบัติ มีการปรับปรุง จนเป็นที่ยอมรับของบุคคล ในองค์กร แล้วนำมาเป็นหมวดหมู่ ก่อนที่จะจัดเก็บความรู้ในขั้นตอนต่อไป

2.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) หมายถึง การนำเอาความรู้ที่ได้ในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที้องค์กรที่เรียกว่า เป็นความรู้ที่ดีที่สุด (Best Practices) ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ผลสะท้อนกลับ การวิจัย ทดลองและการจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค

2.4 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Implementation) หมายถึง การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรที่เรียนรู้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เช่น การฝึกอบรม การประชุม ภายใน การสรุปข่าวสารและการสื่อสารภายในองค์กร การศึกษาดูงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ระบบที่เลี้ยงและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

2.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing and Exchange) หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผ่านกระบวนการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเป็น เครื่องช่วยในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2.6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Sharing and Exchange) หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผ่านกระบวนการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้หรือระหว่างบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องช่วยในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2.6 การประเมินผลความรู้ (Knowledge Assessment) หมายถึง การตรวจสอบองค์ความรู้หรือระบบที่เป็นอยู่ ประกอบด้วย นักยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร นักจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บุคลากร นักการตลาด และเจ้าหน้าที่สารสนเทศ เป็นทีมมาติดตามประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัดความสำเร็จรวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลจากการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เกษตรอินทรีย์ (Organic Agriculture) คือ ระบบการเกษตรที่ผลิตอาหารและเส้นใยด้วยความยั่งยืนทั้งทางสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยเน้นหลักที่การปรับปรุงบำรุงดิน การเคารพต่อศักยภาพทางธรรมชาติของพืช สัตว์ และนิเวศการเกษตร เกษตรอินทรีย์ลดการใช้ปัจจัยการผลิตจากภายนอก หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีสังเคราะห์ เช่น ปุ๋ยเคมี สารเคมีกำจัดศัตรูพืช และเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ในขณะเดียวกัน เกษตรอินทรีย์พยายามประยุกต์กลไกและวิถีการธรรมชาติในการเพิ่มผลผลิต พัฒนาความต้านทานต่อโรคของพืชและสัตว์เลี้ยง หลักการเกษตรอินทรีย์นี้เป็นหลักการสากลที่สอดคล้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม ภูมิอากาศ วัฒนธรรมของท้องถิ่นด้วย

4. วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

5. องค์กรชุมชน (Self – reliant Communities) หมายถึง การรวมตัวของคนในชุมชนเพื่อเป็นกลไกในการทำงาน เป็นเวทีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและตัดสินใจในระดับรากหญ้าที่มีระบบโครงสร้างและมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาของชุมชน โดยองค์กรชุมชน มี 2 ประเภท คือ 1) องค์กรที่ภาครัฐจัดตั้งและดำเนินกิจกรรมตามการสนับสนุนของรัฐและ 2) องค์กรที่ภาคประชาชนเป็นผู้จัดตั้งและดำเนินการด้วยตนเอง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีพลังและมีแนวร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการบริหารจัดการความรู้ให้ดีกว่าเดิม ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเสริมสร้างพลังของคนในองค์กรให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์กรให้เป็นพลังร่วม เพื่อผลักดันองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก นำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุ่งหมายขององค์กร (พจน์ ,2548:35)

7. กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ ขึ้นตอน นับตั้งแต่การมีข้อมูล การสรุปองค์ความรู้ การจัดการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริงให้กับผู้อื่น องค์กรอื่น ๆ และการสรุปบทเรียน จนนำไปสู่การจัดระบบเป็นชุดความรู้ในภาพรวม

8. นักจัดการความรู้ (Knowledge Worker) หมายถึง ผู้บริหาร นักวิชาการ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักพัฒนาและผู้รู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเป็นตัวแทนหรือแนวร่วมที่เต็มใจ เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการประสานกิจกรรมความรู้ในกลุ่มเครือข่ายองค์กรชุมชน

9. การสื่อสารความรู้ (Knowledge Communication) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ติดต่อไปยังอีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดยตรงและทางอ้อมเพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกันโดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วย

10. ชุมชนเข้มแข็ง หมายถึง ชุมชนที่สมาชิกในชุมชนมีความสามัคคีมีความซื่อสัตย์ช่วยเหลือกันและกันโดยเฉพาะเด็ก สตรี คนชราและผู้พิการ มีการรวมกลุ่มองค์กรในชุมชน ผู้นำมีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในชุมชนมีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติม มีอาชีพเลี้ยงครอบครัวได้ ครอบครัวมีความอบอุ่น รักใคร่ปรองดองกันอยู่พร้อมหน้าและมีสุขภาพที่แข็งแรงนอกจากนี้สมาชิกในชุมชนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาภายในชุมชนได้โดยการมีส่วนร่วม

11. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ หมายถึง แนวทาง กลวิธี และเทคนิคในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนในสังคมไทย โดยเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหาร/ผู้นำ นักจัดการความรู้ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ สื่อสารเทคโนโลยี การไว้วางใจและพลังงานร่วม

12. เครือข่าย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่ม องค์กรหลาย ๆ องค์กรที่มีแนวคิด เป้าหมายวิธีการทำงานกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันหรือสนใจมารวมตัวเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน เป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น หรือร่วมกันให้เกิดพลัง มีอำนาจต่อรองนำไปสู่ความยุติธรรมของสังคม และร่วมกันทำให้บรรลุตามเป้าหมายของเครือข่าย โดยเครือข่ายเกิดขึ้นได้ทั้ง 2 แบบ คือ 1) เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ มาจากสายสัมพันธ์ทางเครือญาติ หรือมีความเชื่อถืออย่างเดียวกัน เป็นครูเป็นศิษย์อย่างเดียวกัน 2) เกิดขึ้นโดยการจัดตั้งเกิดขึ้นจากความพร้อม ความต้องการของผู้นำและกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการต่อรองกับองค์กรภายนอก

13. ภูมิปัญญา หมายถึง การนำแนวคิด ความรู้ เทคนิค กระบวนการ การสะสมประสบการณ์มาสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และสรุปความคิดรวบยอด จนสามารถพัฒนาสร้างสรรคสิ่งที่ดี และสืบทอดตัวอย่างที่ดีเป็นรูปธรรมที่เด่นชัดให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม

14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งผู้วิจัย ร่วมกันพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ โดยใช้กระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การสังเกตผล และการประเมินผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเขตที่ 2 จังหวัดราชบุรี
สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
2. วิสาหกิจชุมชนธุรกิจเกษตรอินทรีย์แห่งอื่น ๆ ทั่วประเทศ
3. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
4. กรมส่งเสริมเกษตรและกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
5. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงมหาดไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ทั้งหมด และแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผลจากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management of Success Factors) ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ (Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center, 1996 ; บุญดี บุญญาภิกิจ, 2548) ได้แก่

- 1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 1.2 กลยุทธ์ (Strategy)
- 1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 1.4 โครงสร้าง (Structure)
- 1.5 การติดต่อสื่อสารของการจัดการความรู้ (Communication of KM)
- 1.6 เทคโนโลยี (Technology)
- 1.7 การประเมินผล (Evaluation)

2. รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process Model) เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ (Marquardt, 1996 ; O'Dell, 1996 ; Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center, 1996 ; Alavi, 1997 ; Beckman, 1997 ; Dibella and Smith, 2003 ; กองบรรณาธิการวิชาการ, 2546 ; วิจารณ์ พานิช, 2547ก ; ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548 ; สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ผู้วิจัยได้กรอบ

แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ จากนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญคือ Wiig (1993) ; Nanoka and เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Takeuchi (1995) ; Marquardt (1996) ; Alavi (1997) และ วิจารณ์ พาณิช (2548) กระบวนการจัดการความรู้มีทั้งหมด 11 กระบวนการย่อยดังนี้ (ตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1.1 กระบวนการจัดการความรู้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการจัดการความรู้	Marquardt (1997)	Alavi (1997)	Wiig (1993)	Nonaka and Takeuchi (1995)	วิจารณ์ (2548)
1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้				/	/
2. การสร้างทีมจัดการความรู้	/	/		/	/
3. การจำแนกความรู้	/	/	/		/
4. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	/				/
5. การสร้างความรู้	/	/	/	/	/
6. การจัดหาความรู้	/	/	/	/	/
7. การจัดเก็บความรู้	/	/		/	/
8. การประยุกต์ใช้ความรู้			/	/	/
9. การนำความรู้ไปใช้			/	/	/
10. การสร้างเครือข่ายความรู้					/
11. การประเมินผลการจัดการความรู้			/		/

ที่มา : คณะผู้วิจัย

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Vision of Knowledge) จาก Nonaka and Takeuchi (1995) และวิจารณ์ พาณิช (2548)

2.2 การสร้างทีมงานจัดการความรู้ (Teaming of Knowledge Management) จากแนวคิด Marquardt (1987) ; Alavi (1997) ; Nonaka and Takeuchi (1995) และวิจารณ์ พาณิช (2548)

2.3 การจำแนกความรู้ (Knowledge Classification) จากแนวคิดของ Marquardt, (1987) ; Alavi (1997) ; Wiig (1993) ; Anderson (1995) และวิจารณ์ พาณิช (2548)

2.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ (Transfer or Sharing) จากแนวคิดของ Marquardt (1987) ; Alavi (1997) ; Wiig (1993) และวิจารณ์ พาณิช (2548)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 การสร้างความรู้ (Knowledge creation) จากแนวคิดของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ คือ Marquardt (1987) ; Alavi (1997) ; Wiig (1993) ; Nanoka and Takeuchi (1995) และ วิจารณ์ พาณิช (2548)

2.6 การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) จากแนวคิดของ Marquardt (1987) ; Alavi (1997) ; Wiig (1993) ; Nanoka and Takeuchi (1995) และ วิจารณ์ พาณิช (2548)

2.7 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) จากแนวคิดของ Marquardt (1987) ; Alavi (1997) ; Wiig (1993) ; Nanoka and Takeuchi (1995) และ วิจารณ์ พาณิช (2548)

2.8 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) จากแนวคิดของ Wiig (1993) ; Nanoka and Takeuchi (1995) และ วิจารณ์ พาณิช (2548)

2.9 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) จากแนวคิดของ Wiig (1993) ; Nanoka and Takeuchi (1995) และ วิจารณ์ พาณิช (2548)

2.10 การสร้างเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) จากแนวคิดของ วิจารณ์ พาณิช, (2548)

2.11 การประเมินผลความรู้ (Knowledge Evaluation) จากแนวคิดของ Wiig (1993) และวิจารณ์ พาณิช, (2548)

3. **พื้นฐานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Based)** ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดด้านพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือและกลไกในการจัดการความรู้ 5 ประการ จากแนวคิดของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ คือ Dasgupra (1998) ; Bartor (1997) ; เสนาะ ตีเยาว์ (2543) เมตต์ เมตต์การุณจิต (2536) และเกศรา รักชาติ (2549) ดังนี้ (ตารางที่ 1.2)

ตารางที่ 1.2 แนวคิดพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือและกลไกในการจัดการความรู้

พื้นฐานการจัดการความรู้	Dasgupra (1998)	Bartor (1998)	เสนาะ (2543)	เมตต์ (2547)	เกศรา (2549)
1. นักจัดการความรู้	/				
2. เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล		/	/		/
3. ความไว้วางใจ	/	/			/
4. พลังร่วม			/		/
5. การมีส่วนร่วม				/	/

ที่มา : คณะผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1 นักจัดการความรู้ (Knowledge Workers) จากแนวคิดของ Dasgupta (1998)

3.2 เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล (Information Communication Technology) จากแนวคิดของ Bartor (1997) ; เสนาะ ตีแยร์ (2543) เมตต์ เมตต์การุณจิต (2536) และเกศรา รักชาติ (2549)

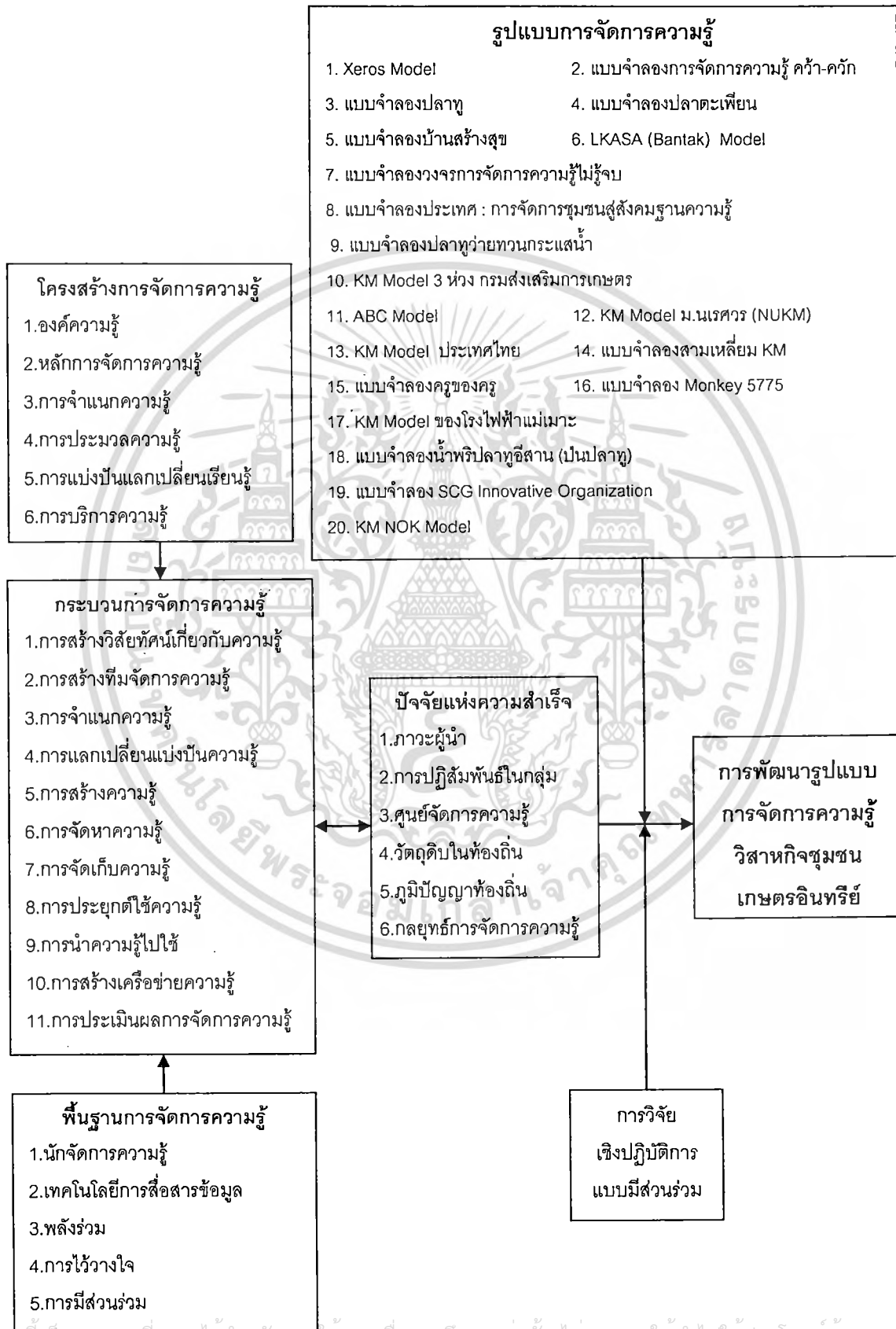
3.3 การไว้วางใจ (Trust) จากแนวคิดของ Dasgupta (1998) Bartor (1997) และเกศรา รักชาติ (2549)

3.4 พลังร่วม (Synergy) จากแนวคิดของ เสนาะ ตีแยร์ (2543) และเกศรา รักชาติ (2549)

3.5 การมีส่วนร่วม (Participation) จากแนวคิดของ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2536) และเกศรา รักชาติ (2549)

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1988 : 11-15) เพื่อพัฒนาวिकासหกิจชุมชนการเกษตรอินทรีย์ให้ยั่งยืน ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล

จากรายละเอียดข้างต้นสรุปเป็นความสัมพันธ์ได้ดังนี้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีของความรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้
3. แนวคิดของการพัฒนารูปแบบ
4. แนวคิดของธุรกิจเกษตรอินทรีย์
5. แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน
6. แบบจำลองการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทย
7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีของความรู้

1. ความหมายของความรู้ มีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายทัศนะดังนี้ เกษม (2544 : 39) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น สิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือ ความรู้ เนื่องจากความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้นบนฐานความรู้เดิมที่มีอยู่ ความรู้ใหม่จึงเกิดจากฐานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

วิจารณ์ (2547 : 4-5) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายทัศนะดังนี้

- 1) ความรู้ คือ สิ่งที่น่าไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- 2) ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- 4) ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- 5) ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

Raj (1996 : 239) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา รวมทั้งได้รับจากประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Davenport (1997 : 8) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่าง ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำของเป็นการประสมประสานที่ให้ กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวม ความรู้ มักสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ใน กระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

Brooking (1999 : 123) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้ว อย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ใน บริบทและความรู้ชัดแจ้ง เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอา ประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นจากการนำไปประยุกต์ใช้โดย บุคคล อาศัยข้อมูล ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจ

2. ระดับของความรู้ ความรู้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (วิจารณ์, 2547 : 59)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของ ผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน อาจจะใช้ได้ผลหรือใช้ไม่ได้ผล

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบทเปรียบเสมือน ความรู้ของผู้จบปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานผ่านมาระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี จะมีความรู้ ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล(Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ จะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำการสิ่งนั้นเมื่อเผชิญสถานการณ์ใด ๆ

3. ประเภทของความรู้ มีผู้จำแนกประเภทความรู้แตกต่างกันไปหลายทัศนะ ดังนี้

นฤมล พฤษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 61-62) แบ่งความรู้เป็น 8 ประเภท ดังนี้

- 1) ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
- 2) ความรู้หลังประสบการณ์ (Posterior Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้เกิดขึ้นหลังจากที่มี ประสบการณ์แล้ว

3) ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ ซึ่ง ปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ ผ่านทาง หู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย

4) ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากการบอกเล่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6) ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ การเห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7) ความรู้เชิงปรวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8) ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้

ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 22)

1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit knowledge) จัดเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะของแต่ละบุคคล ที่ได้จากประสบการณ์ ความเชื่อถือ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาเล่าเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ ไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมา โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

Raj (1996) จำแนกความรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากรากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

2) ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากรากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3) ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญลักษณ์และการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้ โดยอาศัยจิตที่ได้รับฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา หรือทำซ้ำอย่างอื่นอย่างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ความรู้เชิงปทัสสถาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสสถานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

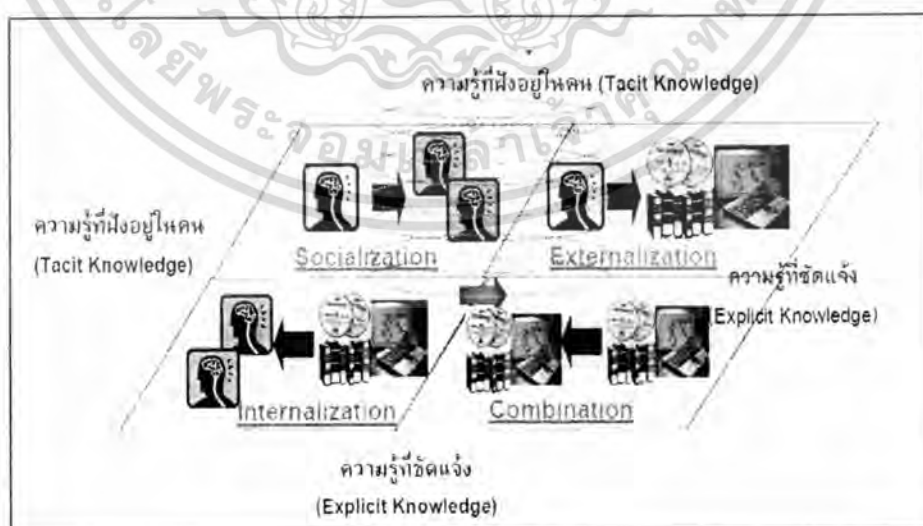
ไทวานา จำแนกความรู้ ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ (Tiwana, 2000 : 67)

1) ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน

2) ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอกตัวบุคคล และแหล่งความรู้ต่าง ๆ

3) ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ ถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กร หรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

สรุปได้ว่า ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก เช่น ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ กรอบแนวคิด และ 2) ความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) มีการบันทึกไว้เป็นสื่อทั่วไป สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบเอกสารทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ วารสาร ตำรา รายงานวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และเว็บไซต์ ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model) ที่คิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi เพื่อจัดการใช้ความรู้ทั้งสองชนิดอย่างสมดุล (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 วงจรความรู้ (Knowledge Cycle)

ที่มา : วิจารย์ , 2550 ; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธรรมชาติความรู้ ความรู้มีอยู่ทั่วไปในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคน ได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือแฟ้มอยู่ในองค์กร ตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบันและสังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง การบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคม ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ การบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่น่าเสนอนี้ประกอบด้วย 11 เรื่องคือ (1)ความหมาย (2)องค์ประกอบ (3) เป้าหมาย (4) แนวทางรวมรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้ (6) การจัดการความรู้อย่างง่าย (7) การดำเนินการจัดการความรู้ (8) พลังของการจัดการความรู้ (9) การบันทึกผลหลังการปฏิบัติ (10) สามยุคของการจัดการความรู้ และ (11) วงจรการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายทัศนะแตกต่างกัน ดังนี้ ประเวศ วะสี (2545 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้อย่างเหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง จัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้ และสร้างหน่วยจัดการความรู้

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2546 : คำนำ) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ ด้วยความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการความรู้ จึงเป็นการขยายแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ภาคธุรกิจ ตลอดจนภาคการศึกษาควรนำไปใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากร ซึ่งทำให้คุณภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มยิ่งขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ ในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พาณิช (2548 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1) การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ จะไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่า จะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่ องค์กรประเมิน "ต้นทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

การจัดการความรู้ (Nanoka and Takeuchi, 1995 : 57 – 59) หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรในรูปอุปไมย คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ในลักษณะการสร้างสรรคความรู้และการจัดการที่เกิดผลจากการปฏิบัติ (holistic) ทุกอย่างสัมพันธ์กันอย่างธรรมชาติ ความรู้ที่เรียบง่ายมีการยกระดับ เกิดความชัดเจนในรูปแบบญาณวิทยา (epistemological) เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและการดำเนินงานใหม่ ๆ ขององค์กร

เดวี สวีโนเดน (Dave Snowden, 2003 : 10) กล่าวว่า การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อนวัตกรรม แบ่งได้ 3 ลักษณะคือ

1) Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภทจัดแจ้ง (Explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ การนำเสนอเล่าสู่การฟังไม่เน้นว่าจะเป็นเชิงคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นเหมือนการเล่านิทาน ถือเสมือนว่าเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ (Knowledge Assets)

3) Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

เฮร์และฮัฟเพด (Henrie and Hedgepeth, 2003 : 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการความรู้ เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและ ความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านมา การตรวจสอบ การเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร กลุ่มชุมชน มีการสร้างความรู้ที่เหมาะสม ตั้งใจร่วมกัน วิจัย ร่วมกัน ร่วมเรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคล สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 3) มีดังนี้

2.1 การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่าความดีความงาม

2.2 ระดับข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่นำเชื่อถือและสำคัญต่องานองค์กร นำมาจัดหมวดหมู่ เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดการบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล

2.3 กระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำและเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความ หรือจัดรูปแบบ (Pattern) ภายใต้กรอบบริบท (Context) ของเรื่องนั้น ๆ

2.4 ในระดับข้อสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ ให้เหมาะสมกับผู้ใช้ มีการให้บริการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

2.5 กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในและกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อสนเทศมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับการทำงาน

2.6 ในระดับความรู้ มีการดำเนินส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลายทางเลือก หรือใช้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ สมความมุ่งหมายแล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข

2.7 เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นข้อมูลสนเทศและความรู้ สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบ เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทางปัญญา

2.8 การจัดการความรู้มีอยู่แล้วในธรรมชาติ ในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่ายและทุกสังคม เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยไม่มีระบบแบบแผนแต่ยังขาดพลัง

3. เป้าหมายของการจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้คือพนักงานทุกระดับ แต่ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง (3) เพื่อการพัฒนาระบบความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

4. แนวทางรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดการความรู้ ผู้ดำเนินการอาจใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองหรือของทีมงาน ดำเนินการนอกเหนือจากแนวทางที่ระบุนี้ได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะทำให้ได้ความลึกซึ้งและครอบคลุมเชื่อมโยงมากกว่า ซึ่งการจัดการความรู้จะครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 1-4)

4.1 กระบวนการ (Process) ของการจัดการหาความรู้ ได้แก่

4.1.1 การสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงานเพื่อหา路子ใหม่ ๆ หรือหานวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองมีทั้งทำโดยตั้งใจหรือตั้งใจ กับที่ทำโดยไม่ตั้งใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้และกระบวนการสร้างความรู้นี้ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องควรรหาทางระลึกย้อนกลับไปและรวบรวมข้อมูลดังกล่าว นำมาวิเคราะห์ทบทวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการขององค์กร

4.1.2 การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างไรบ้าง สถานการณ์ใดที่มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างเข้มข้นมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดี คืออย่างไร วิธีค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษ ในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

4.1.3 การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไป ทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยเท่าไรที่ถูกคัดลอกโดยกระบวนการนี้ เช่น ทำตารางระบุรายชื่อความรู้ดังกล่าว ระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใด ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไร จึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนที่มีลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

4.1.4 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีกำหนดหรือไม่ ถ้ามีกำหนดโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไร มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น

4.1.5 การจัดหมวดหมู่ความรู้ จัดเก็บให้ค้นหาและใช้งานได้ง่าย ได้ทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงกี่ครั้ง กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร โปรดนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปซีดี-รอม

4.1.6 กระบวนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร/เครือข่ายดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน มีวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อหาความรู้รูปแบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอก เนื้อหาของความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทั้ง ๆ เป็นความรู้ที่สำคัญ เพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิด ไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร/เครือข่าย

4.1.7 การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผน หมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นผู้ที่เปิดเผยและเปลี่ยนไปเป็นความรู้ฝังลึกในระดับ ที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว ใครคือแกนนำที่ผลักดัน หรือดำเนินการกระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้างต่อองค์กร/เครือข่าย ต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น

4.1.8 การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไขเพื่อลดทอนการปกปิดหรือเก็บงำความรู้มีการดำเนินการอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ให้นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง เป็นต้น

4.1.9 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุน กระบวนการนั้นมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร Cost-benefit และ Cost-effectiveness ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหาการกลัวเทคโนโลยีใหม่อย่างไร

4.1.10 กระบวนการสร้าง และใช้จินตนาการ หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์กร/เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดี/ผลเสีย ต่องานกิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้างและใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

4.1.11 บรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) องค์กร/เครือข่ายได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมประเพณีอะไรบ้าง ที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดความรู้การดำเนินการดังกล่าว ทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในหลักการและวิธีปฏิบัติในเรื่องนี้ได้อย่างไร

4.1.12 การใช้ความรู้ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไรบ้าง ทั้งมีผลงาน การเรียนรู้ภายในองค์กร/เครือข่าย การยกระดับความรู้และผลต่อคน (สมาชิกขององค์กร/เครือข่าย โปรดระบุผลวัดของการใช้ความรู้มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้วเกิดผลด้านลบหรือไม่ ถ้ามี เป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1.13 ชุมชนความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเป็น "ชุมชนแห่งความรู้" อย่างไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหน มีความต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อนผลด้านต่าง ๆ มีข้อ เสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่อง " ชุมชนแห่งความรู้"

4.1.14 กระบวนการตรวจสอบ(วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) และทุนปัญญา(Intellectual Capital) มีการทำบ้างหรือไม่ บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำ ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ(วัด) เป็นอย่างไรบ้าง มีผลวัดเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร

4.2 บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (วิจารณ์, 2547 : 14-15) สังเคราะห์ขึ้นเป็นความรู้และวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในประเด็นต่อไปนี้

4.2.1 ผู้แสดงบทบาทนำ หรือเอาจริงเอาจัง ในกระบวนการแต่ละกระบวนการตามประเด็น เป็นคนกลุ่มไหน เป็นคนที่มีลักษณะจำเพาะอย่างไรบ้าง โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้นำมารายงาน

4.2.2 ผู้แสดงบทบาท "ไม่เชื่อ ขอทดสอบก่อน" แต่เมื่อมีหลักฐานว่าการจัดการความรู้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่องานขององค์กร/เครือข่าย ก็เข้าร่วมอย่างแข็งขัน ผู้แสดงบทบาทเช่นนี้เป็นคนกลุ่มไหน โปรดสัมภาษณ์ผลวัดความคิดเกี่ยวกับงานและการจัดการความรู้ของคนเหล่านี้ นำมารายงานผล

4.2.3 ผู้แสดงบทบาท "ฝ่ายค้าน" หรือผู้ต่อต้าน กระบวนการจัดการความรู้เป็นคนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร มีเหตุผลในการไม่เห็นด้วยอย่างไร มีผลวัดของพฤติกรรมอย่างไร โปรดสัมภาษณ์ความคิดของกลุ่มนี้ นำมารายงาน และสังเคราะห์ว่าผู้แสดงบทบาทเช่นนี้ก่อผลกระทบทั้งเชิงบวก เชิงลบต่อการจัดการความรู้ และต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างไร

4.2.4 การจัดการเกี่ยวกับคน (Personal Management) ขององค์กร/เครือข่ายเป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร/เครือข่ายอย่างไร มีคำแนะนำแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

4.2.5 ระบบการปูนบำเหน็จความดีความชอบขององค์กร/เครือข่ายเป็นอย่างไร มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร มีคำแนะนำหลักการ และวิธีปฏิบัติแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ใดบ้าง

4.2.6 ระบบสร้างเสริมแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจ เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร

4.2.7 การจัดองค์กร/จัดทีมงาน เป็นอย่างไร

4.2.8 ระบบพัฒนาคน (พัฒนาบุคลากร) เป็นอย่างไร กิจกรรมด้านการพัฒนาคน แบบใดที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ เรียงจากมากไปหาน้อย แบบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาคนดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างไร มีวิวัฒนาการไปอย่างไร

4.2.9 การเปิดโอกาสให้คนในองค์กร/เครือข่าย ได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ (Task Force) ข้ามสายงานตามปกติ มีบ่อยแค่ไหน ก่อผลดีหรือผลลบด้านผลงาน และด้านการจัดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

4.2.10 มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และทักษะพิเศษของสมาชิกในองค์กร/เครือข่าย ทำเป็นบัญชีให้เปิดดู หรือค้นหาได้ง่ายหรือไม่ มีการใช้ข้อมูลดังกล่าวแค่ไหน ทักษะพิเศษใดบ้างที่ต้องการใช้บ่อย และเมื่อใช้แล้วเกิดผลอย่างไรบ้าง

4.3 เนื้อหาความรู้ (Content) ที่นำมาดำเนินการจัดการ ในประเด็นต่อไปนี้

4.3.1 เนื้อหาความรู้ที่นำมาจัดการ เนื้อหาความรู้ด้านใดบ้าง ที่มีความต้องการและมีการนำมาจัดการภายในองค์กร/เครือข่าย โปรดทำเป็นตาราง จัดหมวดหมู่ความรู้ และระบุว่านำมาจัดการอย่างไรบ้าง

4.3.2 เนื้อหาเด่น ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีต่องานหรือต่อการพัฒนาคนอย่างมากมาเพราะเหตุใด

4.3.3 เนื้อหาด้อย ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีไม่มาก ไม่คุ้มค่า หรือไม่คุ้มค่ากับการดำเนินการจัดการความรู้ เพราะเหตุใด

4.3.4 เนื้อหาที่ขาดแคลน ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใดที่ขาดแคลน ค้นหาได้ยาก และสร้างขึ้นใช้เองทำได้ยาก มีประสบการณ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้กลุ่มนี้หรือไม่

4.3.5 ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการ ความต้องการเนื้อหาความรู้ขององค์กร/เครือข่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อผลดีหรือผลเสียต่อกิจการ และต่อการจัดการความรู้ขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง ทำให้ต้องมีการปรับตัวขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง

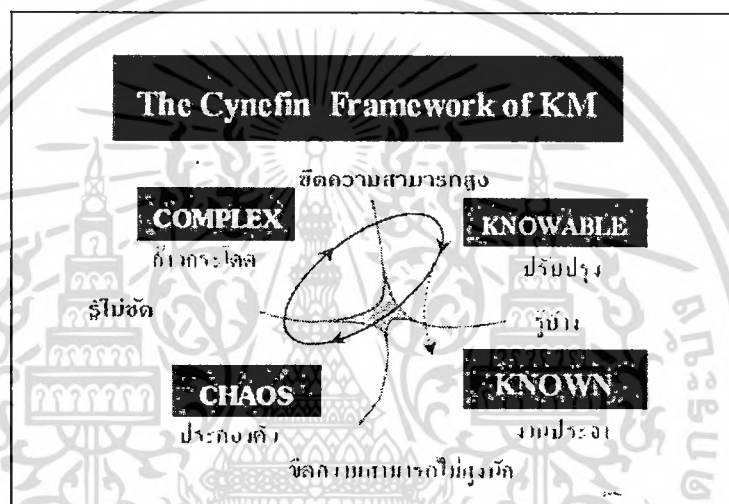
4.3.6 เนื้อหาที่สร้างขึ้นเอง เนื้อหาความรู้ด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้สะดวกหรือง่ายที่สุด เพราะเหตุใด เนื้อหาด้านใดที่สร้างขึ้นมาใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้ยากที่สุด เพราะเหตุใด

4.3.7 เนื้อหาท่วมท้น เนื้อหาด้านใดที่มีอยู่มาก หามาได้ง่ายและมากมายก่อความสับสน ไม่แน่ใจว่าความแม่นยำถูกต้อง ในกรณีเช่นนี้ได้ดำเนินการจัดการความรู้และเกิดผลอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กร/เครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกัน ได้ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสะดวก มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์ เครื่องมือแต่ละชนิด มีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 Quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูง ซึ่งเป็นกรอบความคิดของคิเนฟิน (The Cynefin Framework of Knowledge Management) วิจารณ์ พานิช เรียกว่า จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้

ที่มา : http://www.kmitl.ac.th/science/km/kmdoc_1.htm

5. หลัก 4 ประการของการจัดการความรู้ การที่จะจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 8-9

5.1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

5.2 ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

5.2.1 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) อาจเป็นความต้องการของ

ลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2.2 นวัตกรรม (Innovation) อาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ก็ได้

5.2.3 ซีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานและขององค์กร

5.2.4 ประสิทธิภาพ(Efficiency) ในการทำงาน

5.3 ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งต้องคิดแบบนอกกรอบหรือเรียกว่าแบบใหม่ จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงเล็กน้อยก่อน ถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น แต่ถ้าได้ผลดี จึงขยายการทดลองให้ทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ เช่น การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วมใหม่ เป็นต้น

5.4 นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ไม่มีการคัดกรอง หรือเรียกว่ายังดิบอยู่ ต้องนำมาทำให้เป็นความรู้ชัดเจน หรือผ่านการคัดกรอง หรือเรียกว่าสุกใสพร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

6. การจัดการความรู้อย่างง่าย วิธีการใดที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นจัดการความรู้ทั้งสิ้น วิธีการจัดการความรู้ ไม่ควรเน้นใช้วิธีการใช้เทคโนโลยีที่ยาก ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธีการคือ (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 12-16)

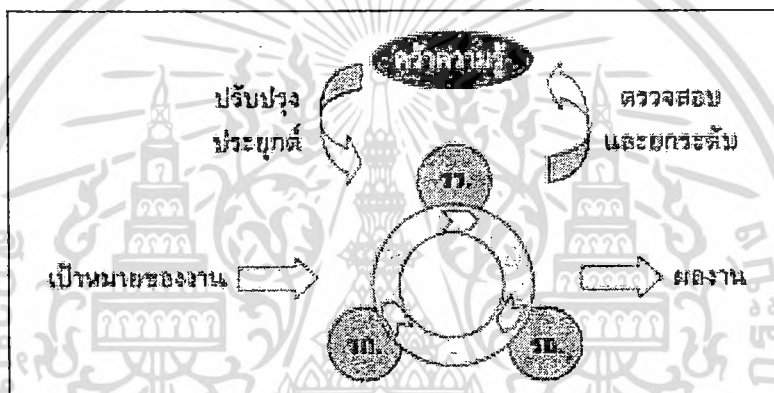
6.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงานแบบใหม่ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการคือ (1) วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ควรแสวงหามาปรับใช้ จะช่วยลดเวลา ลดความเหนื่อยยากและลดค่าใช้จ่ายในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง (2) วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธีและสามารถพัฒนาวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ที่เน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการที่ดีเลิศ การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาแม่น้ำในแม่น้ำเน่าเสีย โดยเลือกวิธีการของจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ที่ดีกว่าและมีการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม

6.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เรื่องของการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้น โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ร่วมกับศูนย์ความรู้แห่งชาติ (Thai and Knowledge Center : TKC) หรืออาจ

เป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (Knowledge Domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ต่างหน้าที่กัน เผชิญปัญหาคนละปัญหา เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ง่ายที่สุด คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 12.00-13.00 น. นำอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มต้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.3 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า เป้าหมายของวงจรมี เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับนำภูมิใจนำชื่นชม (ภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 วงจรรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า
ที่มา : http://www.kmitl.ac.th/science/km/kmdoc_1.htm

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning Before) เรียนรู้กันระหว่างทำงาน (Learning during) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (Learning after) ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ ทีมที่ทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่ม หรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานในระดับที่ดีเลิศ ผ่านการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยอาจเป็นกลุ่มในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่นอกองค์กรก็ได้

วงจรรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรมีหนึ่ง คือ วงจร "คว้า"(Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย "คว้า"ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้นำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้กว้างขวางขึ้น พร้อมให้คัมมาใช้ได้ทันการณ์ โดยต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งจะเกิดผลอย่างมหัศจรรย์

7. การดำเนินการจัดการความรู้ โนนากะและทาเกอูชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 20-25) เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

7.1 สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น "ความรู้แห่งชีวิต" หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่ต้องเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงาน ในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ท่วมเทที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

7.2 สร้างทีมจัดการความรู้ ต้องเริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ และดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังการจัดการความรู้เต็มที่ สมาชิกขององค์กรต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ สำหรับทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ

7.2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Clitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ ได้แก่ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานเป็นหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้ จะเกี่ยวข้อง กับความรู้ในคน (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการนำความรู้ในกระดาะมาปฏิบัติ (Internalization) และนำความรู้ในคน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

7.2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือ การตีความ และแปลงความรู้ในคนให้เป็นความรู้ในกระดาะ จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกกว้าง" ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ในคน ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ในกระดาะ สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อจะให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ของตนในระดับบุคคลและในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการรวมตัวความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาษ

7.2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการคือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยสกัดความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือมีการยกระดับขององค์กรให้ดีขึ้นเกิดพลังร่วม (Emergence) เป็นภาพลักษณ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และนำผลการปฏิบัติมาสื่อสารแลกเปลี่ยน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เ้าใจและภาคภูมิใจ ซึ่งผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

7.2.3.1 ความสามารถในการเรียบเรียงถ้อยคำ การสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้ประทับใจ มีส่วนร่วมและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิดเป้าหมายร่วมที่มีทิศทางบวก (Sense of Direction)

7.2.3.3 ความสามารถประเมินคุณภาพองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

7.2.3.4 ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของโครงการ

7.2.3.5 ทักษะในการสร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ (Creative Chaos) ให้แก่โครงการหรือกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

7.2.3.6 ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้ กับพนักงานที่อยู่ระดับกลางและระดับล่างเพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

7.2.3.7 ความสามารถการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

7.3 สร้างบรรยากาศ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงาน สามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ในคน และกระบวนการที่เน้นคือ การเข้าอยู่ร่วมกับสังคม (Socialization)

7.4 จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้จะควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริการ การจัดการความรู้จึงควรควบคู่ไปหรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนา ประสิทธิภาพ(Effectiveness)ของงาน ในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการคือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมายของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มี นวัตกรรม (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (4) มีประสิทธิภาพ

7.5 เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (Middle-up-down management) รูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง- ขึ้น-ลง” (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลัก ในการ ขับเคลื่อนโดยที่พนักงานระดับกลาง จะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

7.6 เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลาและมีภารกิจอยู่ใน บริบทเดียวในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์การพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ โครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่งานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กร แบบพีระมิด หรือแบบราชการ (Bureaucracy) (2) ชั้นหรือบริบทของโครงการและกิจกรรม (Project Team) ซึ่งทำงานเต็มเวลาให้แก่โครงการและกิจกรรม (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่ง สมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะ เป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวมและสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7.7 สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของ ความรู้ในลักษณะของ Intelligence(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและสกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะ ความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคหรือใช้บริการขององค์การ ผลสรุปขั้นตอนของการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 สรุปขั้นตอนของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโบนากะและทาเกอูชิ

ประเภทความรู้ (Types of Knowledge)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)		ความรู้จัดแจ้ง (Explicit Knowledge)	
	Socialization	Externalization	Combination	Internalization
ขั้นตอนของการจัดการ ความรู้การใช้/การเข้าถึง ความรู้ (Knowledge Organization / Access) เทคโนโลยีใช้ได้แก่ Database, Data Mining เช่น Internal Content, external sources, legacy data, expert directory, best practices, FAQs, searching	(เป็นการเปิดโอกาสให้ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดและ ประสบการณ์)	(เป็นเหมือนข้อต่อของ Tacit Knowledge ใน รูปแบบของ models. Diagrams, documentation)	(เป็นการรวมความรู้ หลายประเภทมา Repackaging ใน รูปแบบใหม่ เช่น yellow pages, intranet, forums)	(เชื่อมขั้วความคิดและ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านเรื่องราวที่ประสบ ความสำเร็จ)
การแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน ความรู้ (Knowledge Sharing) เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ Collaborative tools เช่น email, newsgroups, chats, video conferencing		การบันทึก/เกิดความรู้ - การแปลงความรู้ ของแต่ละบุคคล ออกมาเป็น รูปแบบหรือ แนวทางปฏิบัติ ใหม่	แหล่งจัดเก็บความรู้ - ความรู้ที่บันทึกไว้ใน ฐานข้อมูล/เอกสาร/ วารณกรรมการ สนทนา - ระเบียบแนวทาง ปฏิบัติคู่มือ - ข้อมูลเดิมที่มีอยู่ - ความรู้ภายใน/ ภายนอกองค์กร Classification/ -	การแบ่งปันความรู้ - เป็นการเผยแพร่ เรื่องราวที่ประสบ ความสำเร็จ / วิธีการที่เป็นเลิศ - การสอน/การ ฝึกอบรม - ความรู้จากเอกสาร/ ฐานข้อมูลเพื่อ แก้ปัญหา Sharing
การจัดการการสร้าง ความรู้ (Knowledge Creation/ Knowledge Acquisition) เทคโนโลยี ที่ใช้ได้แก่ Groupware, workflow applications, document collaboration, data/ application sharing	การสร้างความรู้ใหม่ - การระดมความคิด - การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสบการณ์ - การแลกเปลี่ยน ทักษะระหว่างบุคคล Creation	การบันทึกความรู้ ขององค์กรนั้นไว้ Capture		ได้เป้าหมาย/ วิธีการใหม่ - เป็นการวาง โครงสร้างใหม่ - การกำหนด เป้าหมายใหม่ - หาคคุณค่า/วิธีการ ใหม่

ที่มา : นวัตกรรม วิชาการ, 2547 : 32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปการจัดการความรู้ในองค์กรชุมชนเป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ในกระดาษ (Explicit Knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอก และความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร การทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง ส่งพนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์การการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ “ไม่ทำ - ไม่รู้”

8. พลังของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีภาพลักษณ์ทั้งลึบหรือพลังทั้งลึบที่คนทั่วไปไม่ตระหนัก และไม่มีทักษะในการใช้พลังเหล่านี้ อันเนื่องจากเราเคยชินกับความรู้ ในรูปแบบของปัญญาของผู้รู้ เราไม่ใส่ใจ หรือไม่ให้ความสำคัญต่อบัญญาของผู้ปฏิบัติ พลังที่ยิ่งใหญ่สืบประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ คือเป็นทั้งพลังสำหรับนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นพลังที่เกิดจากการจัดการความรู้ประกอบด้วย 10 พลังการจัดการความรู้ ได้แก่

8.1 พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติ ผู้ที่ผ่านการประชุมปฏิบัติการทำความรู้จักการจัดการความรู้จะเห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่มีอยู่ในผู้ทำงานหรือผู้ปฏิบัติ” (Tacit Knowledge) ผู้ที่ดำเนินการจัดการความรู้ จนมีประสบการณ์หรือความชำนาญ จะซาบซึ้งในพลังของความรู้ที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติ ความรู้เหล่านี้ไม่สามารถเสนอออกมาเป็นคำพูดได้ทั้งหมด ยิ่งเสนอออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ยิ่งออกมาได้น้อย แต่เมื่อใดก็ตามที่ถึงคราวปฏิบัติ ผู้มีความรู้เหล่านั้นจะกระทำได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม คือทำได้โดยไม่ต้องใช้จิตสำนึก พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติเหล่านี้ หากเสริมด้วยความรู้เชิงทฤษฎี (Explicit Knowledge) ซึ่งมีอำนาจอธิบายสูง ก็จะทำให้ พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติได้รับการยกระดับขึ้นไปอีก เป็นการยกระดับความรู้ขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติเอง ยิ่งถ้าผู้ปฏิบัติหลาย ๆ คน ได้ร่วมกันตีความความรู้เชิงทฤษฎีดังกล่าวบนฐานของประสบการณ์ในการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจ และความหมายต่อการปฏิบัติงาน การยกระดับความรู้ก็จะยิ่งมากขึ้น ขออภัยว่าการยกระดับความรู้เน้นที่การยกระดับภายในตัวผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ในกระดาษ หรือในตัวนักทฤษฎี

8.2 พลังทุนปัญญาที่อยู่ในองค์กร ในชุมชนหรือในสังคม นี่คือ ทรัพย์สมบัติที่ซ่อนเร้น ที่เราไม่นึกถึง ไม่เห็นคุณค่า ก็เหมือนไม่มี ทุนปัญญาเหล่านี้มีอยู่ในคน อยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน หรืออยู่ในวัฒนธรรมประเพณี หรือวิธีปฏิบัติงาน ความรู้แฝงเหล่านี้ หากมองจากมุมหนึ่ง จากเป้าหมายหนึ่ง อาจถือได้ว่าเป็นความรู้ที่ไม่เหมาะสม ล้าหลังหรือก่อปัญหา แต่ถ้ารู้จักนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายหนึ่งอย่างเหมาะสม รู้จักใช้ผสมผสานกับความรู้อื่นก็อาจเกิดผลที่ยิ่งใหญ่

8.3 พลังของความสำนึก ความชื่นชมยินดี ในความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยมมีความรู้ฝังอยู่ที่เรียกว่า ความรู้ลึกฝังลึกหรือความรู้แฝง (Tacit Knowledge) หรือความรู้ของผู้ปฏิบัติ การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการความรู้เน้นที่เสาะหา (Capture) ความรู้ที่ต้องการหรือเหมาะสม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย มาประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ต้องการดังกล่าวมีอยู่ใน 2 ที่คือ มีอยู่ภายในองค์กร(ชุมชน) กับมีอยู่นอกองค์กร(ชุมชน) วิธีค้นหา ทำโดยหาความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม ที่มีอยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร แล้วใช้พลังของความชื่นชมยินดี พลังของการเห็นคุณค่า ดำเนินการดูซ้ำ (ผู้คน) และบันทึกผู้กระตือรือร้นและอื่น ๆ จากความสำเร็จหรือผลงานเยี่ยมเหล่านั้น

8.4 พลังของเรื่องเล่า (Storytelling) การเล่าเรื่องราวแห่งความสำเร็จก่อความรู้ลึกซึ้งเชิงบวก มีความหวัง ลบหรือลดความท้อแท้สิ้นหวัง วิธีการจัดการความรู้โดยนำเอาความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมาเล่า มีวิธีการเล่าที่ถูกต้อง มีการสร้างบรรยากาศเชิงชื่นชมยินดี มีการซักถามด้วยความอยากรู้และเห็นคุณค่า จะทำให้มีความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หลั่งไหลออกมา และมีความผูกพันสูงอย่างไม่คิดว่าจะมีถึงขนาดนั้น ยิ่งมีการจดบันทึก และช่วยกันตีความหรือทบทวน จะเกิดการยกระดับความรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ เรื่องเล่าคือเครื่องมือเชื่อมต่อกับความรู้ที่ได้สร้างสมไว้ในอดีต ทั้งที่สร้างอย่างรู้ตัวและไม่รู้ตัว ผู้ปัจจุบัน เป็นเครื่องมือ หรือสื่อ หรือช่องทางให้ความรู้แฝงได้ปรากฏตัว ทำให้เราสามารถ ดู จับ (Capture) ความรู้เหล่านี้ได้ เรื่องเล่ามีพลานุภาพเป็นรูปธรรมให้เราค้นหาธรรมได้

8.5 พลังของการเล่าเรื่องสู่พื้นที่เสมือนจริง เช่น เว็บไซต์ หรือ Cyber space (blog) นี้คือพลานุภาพที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นสะพานเชื่อมความรู้ เป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

8.6 พลังของการจดบันทึก หัวใจนักปราชญ์ที่สอนกันมาแต่โบราณ คือ สุ จิ ปุ ลิ แต่คนไทยโดยทั่วไปหย่อนด้านลิ-ลิขิต คือไม่ค่อยจดบันทึก ไม่ได้ใช้พลังของการจดบันทึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบันทึกความรู้ลึก หรือความคิด จากการผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ เป็นการบันทึก ความรู้ฝังลึก ยิ่งบันทึก ความคิดจะยิ่งแตกฉาน ยิ่งคิดเก่งยิ่งขึ้น ถ้าคิดแล้วได้นำไปทดลองปฏิบัติ แล้วบันทึกประสบการณ์จากการปฏิบัตินั้น ก็จะเกิดการสร้างความรู้ หมุนเวียนเรื่อยไปไม่รู้จบ

8.7 พลังทวิคูณ (Synergy) ในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องมีทักษะในการสร้างพลังทวิคูณขึ้นจากสิ่งที่เป็นเสมือนคู่ขัดแย้ง หรือขัดตรงกันข้าม เช่น ความรู้ภายใน ความรู้ภายนอก (องค์กร/ชุมชน) ความรู้ชัดแจ้ง-ความรู้ฝังลึก ความรู้เชิงวัฒนธรรม เชิงความเชื่อ ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ เชิงวิชาการ ความรู้เชิงภูมิปัญญาท้องถิ่น - ความรู้เชิงปัญญาสากล ความรู้จุลภาคเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรู้เชิงมหัพภาค เกี่ยวกับระบบงานขององค์กรความรู้ เพื่อประโยชน์ขององค์กรความรู้และเพื่อประโยชน์ของพนักงาน เป็นต้น

8.8 พลังของการสกัดความรู้จากการปฏิบัติ-ความสำเร็จ แล้วนำไปปฏิบัติต่อเป็นวัฏจักร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่รู้จบ ตามปกติ เรายอมองผลสำเร็จหรือผลงานในลักษณะของการมองชั้นเดียว แต่การจัดการความรู้ เน้นการมองเชิงซ้อน มองหลายมิติ หลายมุม มองเห็นความซ้ำซ้อน เห็นความสัมพันธ์กระบวนการ ระบบ (System Thinking) ดังนั้น เราจึงมองจากความสำเร็จทะลุไปที่ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในขั้นตอนของการสร้างความสำเร็จนั้น เราจึงเสาะหา “ความสำเร็จเล็ก ๆ แต่ยิ่งใหญ่” ที่มีอยู่มากมายภายในองค์กร(ชุมชน)ของเราและในองค์กร(ชุมชน)อื่น เอาการดูซ้ำความรู้สู่คน และสกัดความรู้สู่กระดาษ เน้นที่ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) สำหรับนำไปใช้งานและสกัดความรู้จากประสบการณ์ การปฏิบัติงานเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ เน้นที่วัฏจักรไม่รู้จบ

8.9 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้รับผิดชอบหรือกลุ่มผู้รับผิดชอบและมียุทธศาสตร์ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน ย้ำว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (ชุมชน สังคม) ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ-ผลานุภาพของการจัดการ

8.10 พลังของการรวมตัวกันเอง ของความรู้ชิ้นส่วนเล็ก ๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ (Self Organization) อันเป็นผลของการเป็นอิสระ ประเด็นที่ต้องการในที่นี้คือความเป็นอิสระ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมชิ้นเล็กชิ้นน้อย ภายใต้เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ (Common Purpose/ Shared Vision) ร่วมกัน แล้วให้ความเป็นอิสระที่ชิ้นส่วนเหล่านั้นจะประกอบกันเองและก่อผลที่ยิ่งใหญ่ การรวมตัวกันของความรู้ที่เล็ก ๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ ในทำนองเดียวกันกับชิ้นส่วน รดยนต์ประกอบกันเป็นรถยนต์ ถ้ามีการดำเนินการจัดการจัดการความรู้อย่างถูกต้องจริงจัง ปัจจัย ทั้ง 10 ประการนี้จะยิ่งงอกงามและงดงาม (วิจารณ์ พานิช. 2548:23-26)

9. การบันทึกผลหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ในโครงการพัฒนาเกิดขึ้นได้จริง คือกระบวนการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาแนวทางรักษาจุดแข็งของการปฏิบัติเอาไว้ใช้กับ แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม โดยดำเนินการเพื่อพัฒนาโครงการไปได้ระยะหนึ่ง นักวิจัยตั้งโจทย์หรือประเด็นที่สำคัญชวนให้หยุดคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยแหล่งข้อมูลมักเป็น ประชาชนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ จึงนิยมใช้วิธีการตั้งคำถามผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากนั้นจะมีการสรุปบทเรียนที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยนักวิจัยจัดส่งไปให้กลุ่ม ประชาชนผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบ แก้ไขเพิ่มเติมจนได้ข้อสรุปเป็นที่ยอมรับ ร่วมกันและเรียนรู้จะ ปฏิบัติการให้มีคุณภาพต่อเนื่องจากบทเรียนที่ได้นั้น (เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2546 : 4-6)

10. สามยุคของการจัดการความรู้

10.1 ยุคแรกของการจัดการความรู้ เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 25 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเชื่อว่าความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถจัดการได้ แต่จะต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว ในขณะที่นั้นการจัดการความรู้ใช้เฉพาะกับกระบวนการทางวิศวกรรมเครื่องจักรกลเท่านั้น

10.2 ยุคที่สองของการจัดการความรู้ เริ่มต้นประมาณปี 2538 โดยนำการจัดการความรู้ดังกล่าวมาใช้กับมนุษย์เพราะเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้นั้นสามารถใช้กับมนุษย์ได้ทำให้เกิด วงจรเซจิ (SECI Model) ซึ่งเป็นกระบวนการความรู้ของมนุษย์มาสู่การบันทึกข้อมูลความรู้ผ่านกระบวนการหลักคือ 1) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ (Socialization) 2) ข้อ เชื่อมต่อของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในลักษณะของรูปแบบ แผนภูมิ ฐานข้อมูล (Externalization) .3)เป็นการรวมความรู้หลายประการมาทำซ้ำในรูปแบบใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต (Combination) และ 4) ซึมซับความคิดและความรู้ไปสู่การปฏิบัติผ่านเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จ

10.3 ยุคที่สามของการจัดการความรู้ ได้เริ่มมีการนำระบบซับซ้อนมาอธิบายความรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าวัตถุประสงค์การจัดการเรียนรู้คือเพิ่มพัฒนาประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการตัดสินใจและการสร้างเงื่อนไขของนวัตกรรม ดังนั้น การจัดการความรู้ไม่ใช่ภาษาของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ อีกทั้งยังเชื่อว่าต้องใช้ประโยชน์จากมนุษย์ให้มากที่สุด

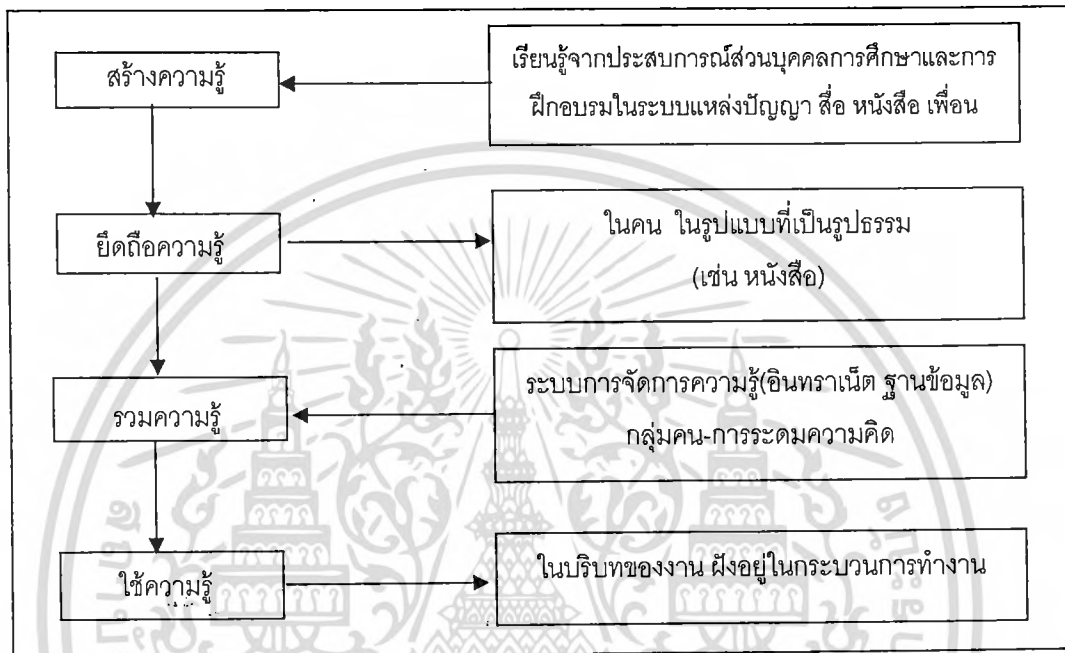
11. วงจรการจัดการความรู้ ที่จะนำเสนอ 4 รูปแบบ ได้แก่ Wiig (1993) McElroy (1999) Mayer and Zack (1996) และ Bukowitz and Williams (2000) การสังเคราะห์นี้นำไปสู่การพัฒนากรอบทฤษฎีสำหรับการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะกลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนี้

11.1 วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig (1993 : 39) มุ่งเน้นสภาพเงื่อนไข 3 ประการที่ต้องปรากฏสำหรับองค์กรเพื่อปฏิบัติธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) องค์กรต้องมีธุรกิจ(ผลผลิต/บริการ) 2) ลูกค้ องค์กรต้องมีทรัพยากร (คน พุน และสิ่งอำนวยความสะดวก) และ 3) องค์กรต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติ จุดที่สามได้รับการเน้นในวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig

ความรู้เป็นแรงสำคัญที่กำหนดและขับเคลื่อนความสามารถให้ปฏิบัติอย่างฉลาด เมื่อมีความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง แล้วเรารู้จักสิ่งที่ทำดีขึ้นและรู้จักวิธีที่จะทำนั้นดีขึ้นด้วย Wiig ระบุความมุ่งหมายสำคัญ ๑ จากการจัดการความรู้ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้วิสาหกิจมีการปฏิบัติที่ฉลาด โดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างสรรค์ การสะสม การแปรเปลี่ยน และการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพ Wiig (1993:19) การทำงานดีขึ้น หมายความว่าเราต้องหางานของเราด้วยความชำนาญมากขึ้นคือ เราต้องมีความรู้ที่ตรงกับงาน และมีความรู้ที่มีคุณภาพสูงให้มากที่สุดที่จะทำได้ แล้วประยุกต์ใช้ความรู้ให้ดีขึ้นในหลาย ๆ ทาง การทำงานดีขึ้น “เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่ดีที่สุดที่มีเรามีอยู่” Wiig (1993 : 51)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig กล่าวถึงวิธีการที่ความรู้ได้รับการสร้างขึ้นและใช้เป็นรายบุคคลหรือเป็นองค์กร มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การสร้างความรู้ 2) การยัดถือความรู้ 3) การรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกัน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในวงจรรนี้ (ภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการจัดการความรู้ของ Wiig

ที่มา : Wiig, 1993 : 51

ถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งหมดนี้จะแสดงว่าเป็นเอกเทศ และเป็นลำดับขั้นตอน แต่เป็นเพียงการทำให้ง่ายเท่านั้นเพราะว่าเราอาจแสดงหน้าที่และกิจกรรมบางประการคู่ขนานกันไปได้ด้วย เป็นไปได้ที่จะย้อนวงจรกลับไปข้างหน้าและกิจกรรมบางประการคู่ขนานกันไปได้ด้วย เป็นไปได้ที่จะย้อนวงจรกลับไปข้างหน้าและกิจกรรมที่ปฏิบัติมาก่อนนี้ แต่มีการเน้นและ/หรือระดับรายละเอียดแตกต่างกัน วงจรนี้กล่าวถึงช่วงการเรียนรู้กว้างจากแหล่งต่าง ๆ ทุกประเภทคือ ประสบการณ์ส่วนบุคคล การศึกษาหรือการฝึกอบรมในระบบ เพื่อน และปัญญาจากหนังสือหรือฐานข้อมูล ความรู้สามารถนำมารวมกันไว้ในแหล่งเดียวกันได้แล้วใช้ในหลายทางต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับบริบทและความมุ่งหมาย

สรุปวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig มุ่งเน้นการระบุ การเชื่อมโยงหน้าที่และกิจกรรมที่เรากระทำอยู่เข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลผลิตและบริการในฐานะที่เป็นผู้ทำงานด้านความรู้

11.2 วงจรกระบวนการจัดการความรู้ของ Mayer และ Zack โดยวงจรการจัดการความรู้ของ Zack มีกำเนิดจากงานที่ออกแบบและพัฒนาจากสิ่งที่ได้จากข้อมูล Mayer and Zack (1996 : เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

43 – 59) บทเรียนที่ได้จากวงจรของผลผลิตทางร่างกายกับองค์กรที่สามารถนำไปใช้กับการจัดการความรู้ ข้อมูลที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นข้อมูลขายให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก เช่น ระบบการเก็บข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่ นำมาสรุปใหม่และการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า

Mayer and Zack ได้วิเคราะห์ขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาแหล่งความรู้ และทำให้ขั้นตอนของวงจรการจัดการความรู้สำคัญขึ้น ขั้นตอนเหล่านี้นำมาปรับ เก็บรักษาแก้ไข แบ่งปัน และนำเสนอ/นำไปใช้ เปรียบเสมือนโรงกลั่นน้ำมัน Dalkir (2005: 30-31)

11.3 วงจรการจัดการความรู้ของ McElroy (1999:15-16)บรรยายวงจรการจัดการความรู้ของชีวิต ประกอบด้วยกระบวนการของความรู้เกี่ยวกับการผลิต และความรู้เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมไว้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับผลลัพธ์ของกระบวนการที่ย้อนไปสู่อดีตที่มีระบบความเชื่อ การเรียกร้องขอความช่วยเหลือและสิ่งแวดล้อมของกระบวนการทางธุรกิจ McElroy เน้นว่าความรู้ย่อมมีระบบทั้งสองอย่าง พวกเราได้รวบรวมความรู้ไว้ย่อมมีระบบ ซึ่งเป็นรากฐานของบริษัท ความรู้ที่ใช้ในกระบวนการสร้างสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อรายได้ ซึ่งควบคู่กันกับความคาดหวังต่อความล้มเหลวที่จะทำเช่นนั้น ความรู้ที่มีอยู่จะเป็นแรงเสริมในการแข่งขัน เป็นการเรียนรู้แบบรูปวงแหวน Dalkir (2005 : 36)

ในการผลิตความรู้ นั้น กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การสร้างสูตรการเรียกร้องความรู้ การมีสารสนเทศ การเรียกร้องความรู้ที่ประมวลไว้แล้ว และการประเมินผลการเรียกร้องความรู้ Dalkir (2005 : 37)

การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการเรียนรู้เป็นกลุ่มเป็นตัวแทนขั้นตอนแรกในการเรียนรู้ขององค์กร ความรู้เป็นสารสนเทศจนกระทั่งสารสนเทศได้ทำให้เกิดความเที่ยงตรงแล้ว การทำให้การเรียกร้องความรู้เกิดความเที่ยงตรงเกี่ยวข้องกับการประมวลผลความรู้ในระดับองค์กร วิธีดำเนินการที่เป็นทางการจำเป็นสำหรับการได้รับและการประมวลผลนวัตกรรมเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การได้มาซึ่งสารสนเทศนั้น เป็นกระบวนการที่องค์กรได้มีการเรียกร้องความรู้มาอย่างอิสระหรืออย่างไม่ได้วางแผนแต่เกิดประโยชน์ ตามปกติแล้วจะเกิดขึ้นภายนอกองค์กร ขั้นตอนนี้มีบทบาทพื้นฐานในการสร้างสูตรการเรียกร้องความรู้ใหม่ในระดับองค์กร Dalkir (2005 : 38)

การบูรณาการความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรแนะนำให้รู้จักการเรียกร้องความรู้ใหม่ให้แก่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร และปลดการเรียกร้องเก่าออกไป กระบวนการนี้ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ทั้งหมด เช่น การสอน การแบ่งปันความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ทางสังคมซึ่งสื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผลิตมาก่อนหน้านี้ไปยังผู้ทำงานเกี่ยวกับความรู้ หรือบูรณาการความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ Dalkir (2005 : 37)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปวงจรการจัดการความรู้ของ McEloy คือ คำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการที่ความรู้นี้ได้รับการประเมิน และเป็นการตัดสินใจที่มีสำนึกว่าความรู้จะบูรณาการเข้ากับความจำขององค์กรหรือไม่ การทำให้ความรู้มีความเที่ยงตรงเป็นขั้นตอนที่ทำให้การจัดการความรู้แตกต่างกัน จากการจัดการเอกสารอย่างชัดเจน วงจรจัดการความรู้นี้ทำมากกว่าที่กล่าวถึง การจัดเก็บและการจัดการเอกสารหรือความรู้ที่ถูกเก็บไว้ "อย่างที่เป็น" วงจรการจัดการความรู้มุ่งเน้นกระบวนการต่าง ๆ ที่จะระบุเนื้อหาความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรและลูกจ้างขององค์กร

11.4 วงจรการจัดการความรู้ของ Bokowitz และ Williams โดย Bokowitz และ Williams (2008:8-12) ได้อธิบายกระบวนการกรอบทฤษฎีการจัดการความรู้ วิธีการให้กำเนิดขององค์กร การรักษาไว้และการลงมือปฏิบัติ กลยุทธ์ในการตรวจตราแหล่งกำเนิดเพื่อสร้างคุณค่า ความรู้ ประกอบด้ว้ยที่รวมของแหล่งของความรู้ ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของข้อมูลทางเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานของการสื่อสาร กลุ่มทักษะที่มีประโยชน์ กระบวนการวิธีปฏิบัติ การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความรู้ขององค์กรและแหล่งความรู้ภายนอก การรับเอาการเรียนรู้และขั้นตอนของการมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นกลวิธีทางธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้เป็นกลไก โดยโอกาสของตลาดหรือความต้องการและผลลัพธ์วันต่อวัน จากการใช้ความรู้ตอบสนองความต้องการ การประเมินผล การสร้าง การสนับสนุน หรือการถอดออกจะมีกลยุทธ์มากกว่า กลไกโดยความคิดเห็นของสาธารณชน ในสิ่งแวดล้อมเล็ก ๆ ขั้นตอนเหล่านี้มุ่งไปยังกระบวนการที่มีระดับมากขึ้น ของการแข่งขันทางสติปัญญาเป็นสำคัญสู่ความต้องการของกลยุทธ์ Dalkir (2005 : 32)

วงจรการจัดการความรู้ของ Bukowitz และ Williams ได้แนะนำขั้นตอนที่ละเอียด การเรียนรู้ เนื้อหาและการตัดสินใจที่จะเก็บความรู้ไว้ หรือการถอดถอนเนื้อหาของความรู้อย่างเป็นระบบ วงจรนี้มีความสมบูรณ์กว่าวงจรของ Mayer และ Zack เพราะโดยนัยของความคิดที่ดีพอ ๆ กับความชัดเจนของการจัดการความรู้ที่ถูกหลอมเข้าเช่นเดียวกัน ซึ่งการจัดการความรู้แยกออกไปจากการจัดการสารสนเทศ คือ "การได้มา" ซึ่งเนื้อหาจะครอบคลุมเนื้อหาที่ชัดเจนแบบปกติ (เอกสารทางกายภาพหรือทางอิเล็กทรอนิกส์) และความรู้แบบเจียบ ๆ หมายความว่าผู้ใช้สารสนเทศจำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับเนื้อหาและผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา- คน ซึ่งมีความรู้แบบเจียบ ๆ และมีคุณค่ามากที่สุด ศัพท์คำว่า Cybrarian บางทีใช้อธิบายบทบาทนักวิชาชีพทางความรู้คนใหม่ ภาระหน้าที่สำคัญ คือ เพื่อจัดเนื้อหาของความรู้ รักษาความทันเวลา ความสมบูรณ์และความถูกต้อง แม่นยำ ความต้องการสารสนเทศของผู้ใช้แฟ้มประวัติเข้าถึง/ขับเคลื่อน/กลั่นกรองเนื้อหา จำนวนมาก เพื่อสนองตอบความต้องการผู้ใช้ และช่วยอบรมผู้ใช้ที่มีเทคโนโลยีการเก็บความรู้ใหม่(การรู้สารสนเทศ)

สรุปวงจรการจัดการความรู้ของ Bukowitz และ Williams มีระยะสำคัญใหม่ 2 มีระยะคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเรียนรู้เนื้อหาของความรู้ และการตัดสินใจจะรักษาความรู้ไว้ หรือจะปลดปล่อยการจัดเรียงเนื้อหาของความรู้ วงจรการจัดการความรู้นี้ มีการประสานกันมากกว่าวงจรของ Mayer และ Zack เนื่องจากแนวความคิดแบบเรียบง่าย ๆ และการจัดการความรู้ที่ชัดเจนได้รวมเข้าด้วยกันแล้ว

จะเห็นได้ว่ารากฐานของการจัดการความรู้ในส่วนที่กล่าวมาข้างต้น มีหลักการที่คล้ายคลึงกันคือวงจรการจัดการความรู้ หลักการที่สำคัญสามารถหลอมรวม เป็นวงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ มี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์จากวงจรการจัดการความรู้ 4 รูปแบบ (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 สรุปหลักการสำคัญที่พบในวงจรการจัดการความรู้

Wiig (1993)	Meyer and Zack (1996)	McElroy (1999)	Bukowitz and Williams (2003)
- การสร้างสรรค์ - การจัดหาแหล่ง - การเรียบเรียง - การแปรรูป - การเผยแพร่ - การประยุกต์ใช้ - การตระหนักคุณค่า	- การได้มา - การกลั่นกรอง - เก็บ/ดึงออกมาใช้ - การแจกแจง - การนำเสนอ	- การเรียนรู้รายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม - การสร้างความเที่ยงตรงในการอ้างความรู้ - การได้มาซึ่งความรู้ - การสร้างความเที่ยงตรงของความรู้ - การบูรณาการความรู้	- ได้มา - ใช้ - เรียนรู้ - ช่วยเหลือ - ประเมิน - สร้าง/สนับสนุน - ปลดปล่อย

ที่มา : ฉลาด, 2550 : 52

การถ่ายทอดความรู้ จากการสร้างความรู้สู่การเผยแพร่ การประเมินความรู้ หลังจากนั้นความรู้จะนำไปใช้ในบริบทเพื่อให้เข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ ขั้นนี้จะสะท้อนกลับสู่ขั้นแรกเพื่อที่จะปรับเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัย วงจรที่รวบรวมไว้ จะถูกจัดเป็นหมวดหมู่แต่ละขั้นที่เกี่ยวข้องกับวงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ (ตารางที่ 2.3)

ตารางที่ 2.3 วงจรการจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Wiig (1993)	Meyer & Zack (1996)	McElroy (1999)	Bukowitz & Williams (2003)	Integrated KM Cycle
- การสร้างสรรค์ - การจัดหาแหล่ง - การเรียบเรียง - การแปรรูป - การเผยแพร่ - การประยุกต์ใช้ - ตระหนักคุณค่า	- การได้มา - การกลั่นกรอง - เก็บ/ดึงออกมาใช้ - การแจกแจง - การนำเสนอ	- การเรียนรู้รายบุคคล/กลุ่ม - การสร้างความเที่ยงตรงในการอ้างความรู้ - การได้มาซึ่งความรู้ - การสร้างความเที่ยงตรงของความรู้ - การบูรณาการความรู้	- ได้มา - ใช้ - เรียนรู้ - ช่วยเหลือ - ประเมิน - สร้าง/สนับสนุน - ปลดปล่อย	- สร้างขึ้นมา (ดึง คำว่า) - สร้าง(ยึด) - สร้าง(เลือก) - นำไปใช้ในบริบท - แบ่งปัน เผยแพร่และประเมิน - หามาและประยุกต์ใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดของการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนารูปแบบใน 2 ลักษณะคือ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการวิจัยและการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

สุบรรณ พันธ์วิศวาส และชัยวัฒน์ บัญจพงษ์ (2522 : 6) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่าคือรูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น เป็นระเบียบ เข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

ราช (Raj, 1966 : 241) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมายดังนี้

1) รูปแบบ คือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยลดทอนเวลา ความพอเหมาะ กาละเทศะ ทำให้ความเข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ดียิ่งขึ้น

2) รูปแบบ คือตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างโปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและสาระ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่นำมาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

ประเภทของรูปแบบ ตามความคิดของ Steiner (1998 : 108) แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Ethical Model or Model-of) เป็นการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบินจำลอง

2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

รูปแบบตามแนวความคิดของ Keeves (1988 : 47) แบ่งเป็น 5 ประเภทคือ

1) รูปแบบคล้าย (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลอง มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง

2) รูปแบบที่อธิบายความหมาย (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบโดยรูปแบบชนิดนี้ จะช่วยให้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าจะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)

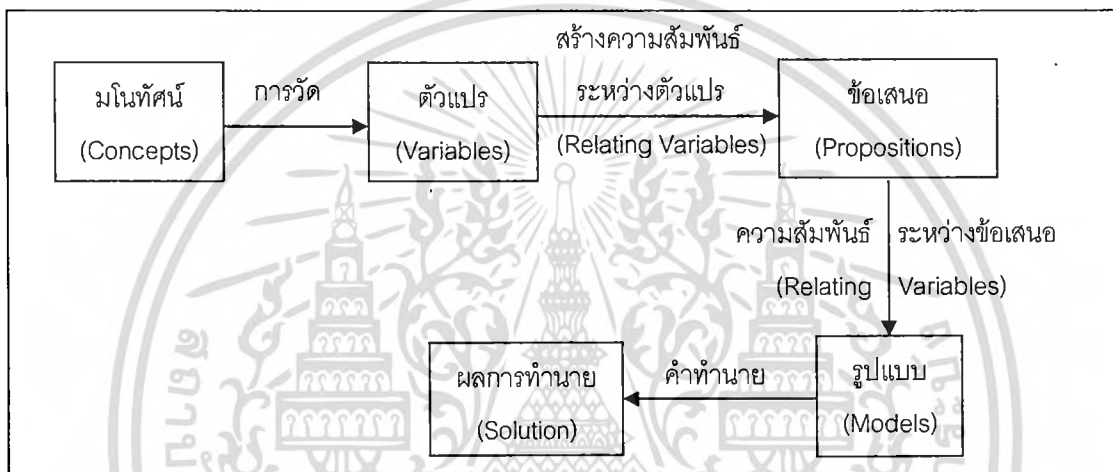
4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กัน เป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

2. การสร้างรูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิ (ภาพที่ 2.5)



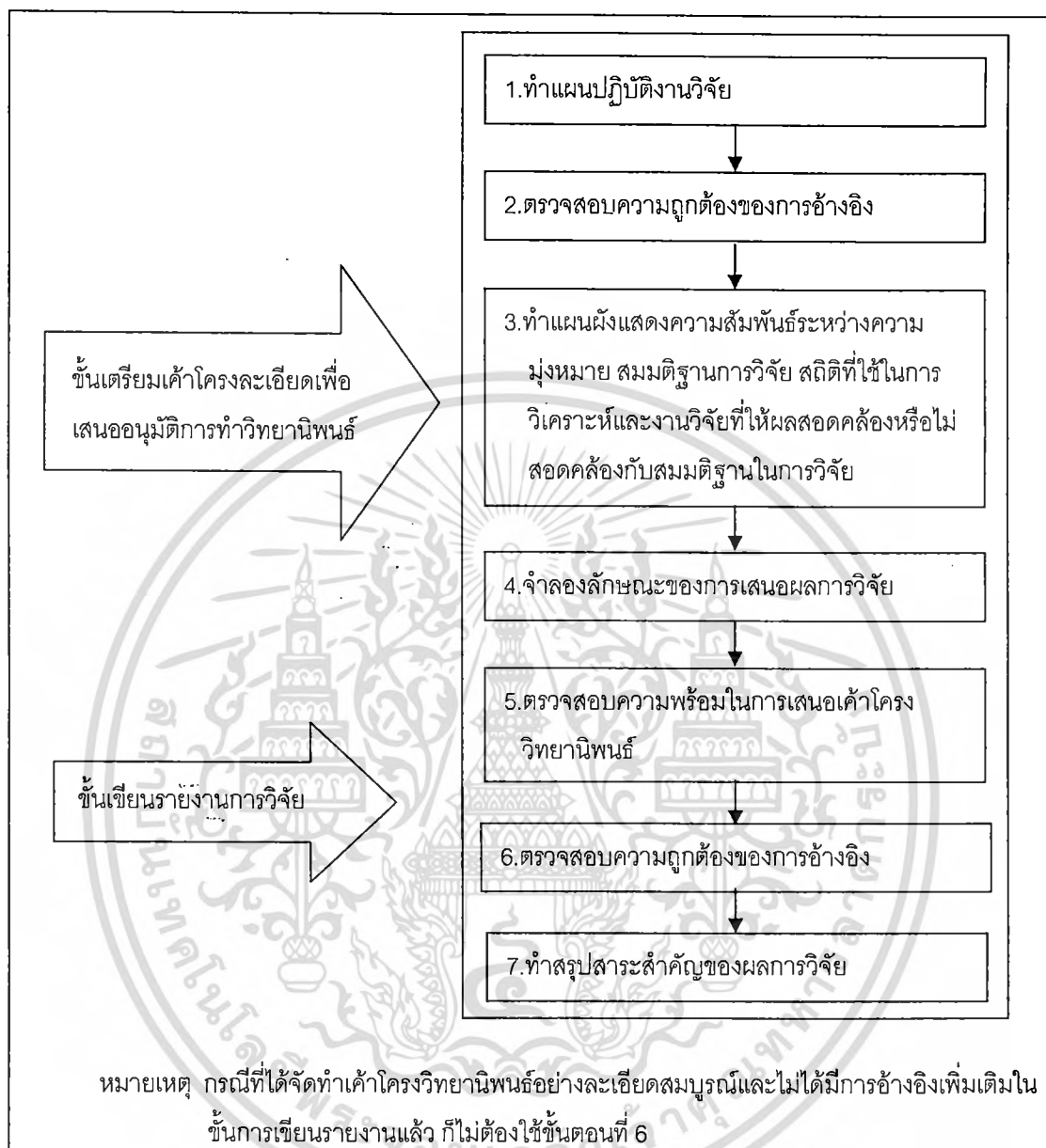
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา : Steiner, 1998 : 108 ; Keeve, 1988 : 49

2. การวิจัยและพัฒนารูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์กับนิสิตจำนวน 15 คน พบว่า รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์มีสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นการพัฒนารูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์กับส่วนที่เป็นการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนา

2.1 รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ (ภาพที่ 2.6)



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์

ที่มา : บุญชม, 2533 : 6

2.1.1 ขั้นเตรียมเค้าโครงละเอียด เพื่อเสนอขออนุมัติทำวิทยานิพนธ์ และขั้นเขียนรายงานวิจัย ขั้นแรก คือ ขั้นเตรียมเค้าโครงละเอียดเพื่อเสนอขออนุมัติการทำวิทยานิพนธ์นั้น นิสิตศึกษาต้องทำกิจกรรม 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่ง การทำแผนปฏิบัติงานวิจัย กิจกรรมที่สองการตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิง กิจกรรมที่ 3 การทำแผนผังแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างความมุ่งหมาย สมมติฐานในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และงานวิจัยที่ให้ผลสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ กิจกรรมที่ 4 การจำลองลักษณะของการนำเสนอผลการวิจัย กิจกรรมที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5 การตรวจสอบความพร้อมในการเสนอเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ชั้นที่ 1 และ ชั้นที่ 5 เป็นชั้นที่ตายตัว ส่วนชั้นที่ 2 ชั้นที่ 3 และชั้นที่ 4 อาจดำเนินการตามลำดับที่กำหนดไว้หรือจะสลับกันก็ได้ เมื่อทำกิจกรรมที่ 5 ของชั้นแรกเสร็จแล้ว นิสิตศึกษาจะได้รับอนุญาตจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสนอ (Defense) เค้าโครงวิทยานิพนธ์กับคณะกรรมการได้ เมื่อเสนอผ่านแล้วจะทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ แปลผลและเขียนรายงานวิจัย

2.1.2 ชั้นเขียนรายงานวิจัย นักศึกษาต้องทำกิจกรรมที่ 6 คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิงอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบฟอร์มและวิธีเดียวกับกิจกรรมที่ 2 ของชั้นแรก และทำกิจกรรมที่ 7 คือ สรุปสาระสำคัญของผลการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยในการเตรียมสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์

สรุปรูปแบบที่นำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ ขยายความผลการทำนายได้กว้างขึ้น และนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุป และอธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง พร้อมกับประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

2.2 วิธีการวิจัยโดยใช้รูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2549 : 2-7) ได้แบ่งการวิจัยโดยใช้รูปแบบมี 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกเป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขั้นที่สองเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

2.2.1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะต้องสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ (ที่มีผู้พัฒนาแล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น) และผลการศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบ จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วค่อยปรับปรุง โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือศึกษาองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรก แล้วต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น แม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีความคิดรูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบ/รูปแบบ ผู้วิจัยอาจทำการปรับปรุงแบบใหม่ โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพล หรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน จะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

แนวคิดของธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของตลาดเกษตรอินทรีย์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้เปลี่ยนจากตลาดเฉพาะทาง (niche market) มาเป็นส่วนหนึ่งของตลาดกระแสหลัก (mainstream market) และตลาดได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมียอดขายกว่า 20,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี นับได้ว่าเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก

ช่วงกลางปี 2551 สมาคมการค้าเกษตรอินทรีย์ของสหรัฐ (Organic Trade Association - OTA) ได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการกว่า 200 ราย เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศ ซึ่งส่วนหนึ่งของการทำแผนยุทธศาสตร์คือ การวิเคราะห์ SWOT เกษตรของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา บทความดังกล่าวได้สรุปและอธิบายผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการเข้าใจสภาพการณ์ แนวโน้มของธุรกิจและตลาดเกษตรอินทรีย์ของอเมริกาได้ดีขึ้น (ตารางที่ 2.4)

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 กฎหมายเกษตรอินทรีย์ รัฐสภาสหรัฐได้ออกกฎหมายเกษตรอินทรีย์ คือ Organic Foods Production Act (OFPA) มาตั้งแต่ปี 2533 ซึ่งได้นิยามความหมายเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ และกำหนดให้กระทรวงเกษตรของสหรัฐ (US Department of Agriculture : USDA) ออกระเบียบเกี่ยวกับการตรวจสอบรับรองมาตรฐาน ทางกระทรวงต้องใช้เวลาเกือบ 12 ปี จึงได้ประกาศบังคับใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (National Organic Program : NOP) ในเดือนตุลาคม 2545 ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐาน การตรวจสอบรับรอง และการใช้ตราเกษตรอินทรีย์ ส่งผลให้ผู้บริโภคภายในประเทศเกิดความมั่นใจในระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ในประเทศมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดระบบกลางในการตรวจสอบรับรองมาตรฐาน ที่มีความโปร่งใสและชัดเจน

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

1. จุดแข็ง (Strengths)	2. จุดอ่อน (Weaknesses)
1.1 กฎหมายเกษตรอินทรีย์ Organic Foods Production Act (OFPA) 1.2 อุปสงค์ของผู้บริโภค ขยายตัวกว่า 10% อย่างต่อเนื่อง 1.3 ความน่าเชื่อถือของตรารับรอง จากการที่ตรวจสอบตั้งแต่ปัจจัยการผลิตจนถึงผลิตภัณฑ์ท้ายสุด 1.4 การวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อมเกษตรอินทรีย์ 1.5 หน่วยงานสนับสนุน ที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศอย่างต่อเนื่อง	2.1 ผู้บริโภคสับสน บางส่วนยังไม่รู้ว่าเกษตรอินทรีย์คืออะไร มีการใช้ภาษาวิชาการมากเกินไป 2.2 ไม่มีกฎระเบียบควบคุมผลิตภัณฑ์จากเกษตรอินทรีย์กลุ่มใหม่ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง สิ่งทอ อาหารสัตว์เลี้ยง 2.3 อุปสรรคเรื่องราคา เนื่องจากมีต้นทุนสูง และผู้บริโภคมองว่าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ยังมีราคาแพง 2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ยังไม่เพียงพอ
3. โอกาส (Opportunities)	4. ภัยคุกคาม (Threats)
3.1 กฎหมายเกษตรของสหรัฐฯ (Farm Bill) ฉบับใหม่ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาตลาดและงานวิจัย 3.2 ผู้นำด้านสภาพแวดล้อม ที่ผู้ผลิต-ผู้ประกอบการเป็นตัวแทนด้านสภาพแวดล้อม (green role model) 3.3 ราคาเริ่มไม่แตกต่าง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปมีราคาเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ 3.4 ผู้บริโภคตระหนักมากขึ้น จากการที่ห้างขนาดใหญ่ได้รณรงค์การขายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนการที่มีช่องทางสื่อสารแบบใหม่ ๆ ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้ดีขึ้น	4.1 มีตรารับรองหลายแบบ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสับสน 4.2 การผลิตในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ 4.3 การกีดกันทางการค้าในตลาดโลก เนื่องจากไม่มีการยอมรับการรับรองมาตรฐานระหว่างประเทศ 4.4 การขยายตัวของเทคโนโลยีชีวภาพ ช่วยโจมตีเกษตรอินทรีย์ และปัญหาการปนเปื้อนจีเอ็มโอ 4.5 ความไม่เป็นเอกภาพในวงการเกษตรอินทรีย์ ทำให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกสู่สาธารณะ

ที่มา : Batcha, (2008)

1.2 อุปสงค์ผู้บริโภค ตลาดเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยสูงกว่า 10% ทุกปี โดยในปี 2549 ตลาดขยายตัวถึง 21% และมีการคาดการณ์ว่า ตลาดน่าจะขยายตัวเฉลี่ยปีละ 18% ในช่วงปี 2550 จนถึงปี 2553 จากการสำรวจโดย Natural Marketing Institute ในปี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2551 พบว่า ในปี 2550 ราว 59% ของครอบครัวคนอเมริกันได้ซื้อผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์มาบริโภค ซึ่งเพิ่มขึ้นจากระดับ 57% ในปี 2549 โดยผู้ที่ซื้อประจำได้เพิ่มขึ้นจาก 16% ในปี 2549 เป็น 18% ในปี 2550 ในทำนองเดียวกัน รายงานของ Hartman Group ที่จัดทำขึ้นในปี 2551 ก็ระบุว่า 73% ของผู้บริโภคสหรัฐยินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้นเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ แต่อย่างไรก็ดี มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การขยายตัวของตลาดอาจเริ่มลดลง แต่เมื่อดูย้อนหลังกลับไปจะเห็นว่า ตลาดเกษตรอินทรีย์ได้ขยายตัวขึ้น 3 – 4 เท่าตัวในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่ธุรกิจอาหารทั่วไปกลับหดตัว หรือขยายตัวเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

1.3 ความน่าเชื่อถือของตรารับรอง ผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้รับการตรวจสอบรับรองจากหน่วยงานอิสระในทุกขั้นตอนของการผลิตและการจัดการ ตั้งแต่ปัจจัยการผลิตจนถึงผลิตภัณฑ์ท้ายสุด ซึ่งเป็นระบบที่มีความเข้มงวดมากที่สุดที่กระทรวงเกษตรสหรัฐได้เคยดำเนินการมา เมื่อเปรียบเทียบกับตรารับรองอื่น ๆ ตรารับรองเกษตรอินทรีย์ถือว่าเป็นตรารับรองที่อยู่ในระดับสูงมาก

1.4 การวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นประโยชน์ต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของเกษตรอินทรีย์ ทั้งการที่อาหารเกษตรอินทรีย์มีคุณค่าทางโภชนาการมากกว่า และมีสารต่อต้านอนุมูลอิสระสูงกว่า เช่น งานวิจัยของ USDA และมหาวิทยาลัย Rutgers ที่พบว่า บลูเบอร์รี่เกษตรอินทรีย์มี Oxygen Radical Absorbance Capacity สูงกว่าบลูเบอร์รี่ที่ปลูกในระบบทั่วไปถึง 33% รวมไปถึงผลิตภัณฑ์จากสัตว์เกษตรอินทรีย์ที่มีกรดไขมันลิอิก ซึ่งเป็นกรดที่เป็นประโยชน์มากกว่าสัตว์ที่เลี้ยงในระบบทั่วไป หรือมะเขือเทศเกษตรอินทรีย์มีฟลาโวนอยด์สูงกว่ามะเขือเทศทั่วไปเกือบเท่าตัว ข้อมูลทางวิชาการเหล่านี้ ได้รับการเผยแพร่โดย Organic Center ซึ่งเป็นองค์กรอิสระไม่แสวงหากำไร

1.5 หน่วยงานสนับสนุน ในขณะเดียวกัน มีองค์กรเอกชนที่ให้บริการกับเกษตรกรและผู้ประกอบการ ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกษตรกรและผู้ประกอบการ ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตของตนเอง ส่งผลให้มีการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานอิสระที่มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์โดยเฉพาะ

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ผู้บริโภคสับสน การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของ Hartman Group ที่จัดทำเป็นรายงานในปี 2551 พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการเลือก “อาหารปลอดสารเคมี” และ “ปลอดฮอร์โมน” ในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อาหารในระดับที่สูงกว่าความเป็น “เกษตรอินทรีย์” ทั้ง ๆ ที่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ไม่อนุญาตให้ใช้สารเคมีการเกษตรและฮอร์โมนสังเคราะห์ในกระบวนการผลิตอยู่แล้ว แสดงให้เห็นว่าแม้ผู้บริโภคจะตระหนักรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์มากขึ้น แต่ผู้บริโภคก็ยัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่ทราบว่าจะเกษตรกรอินทรีย์จริง ๆ แล้วคืออะไร เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคสับสนคือ มีการใช้ภาษาวิชาการมากเกินไป เช่น การตรวจรับรอง การรับรองระบบงาน เป็นต้น เพราะผู้บริโภคเองไม่สามารถรับข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากเกินไป ดังนั้น การสื่อสารกับผู้บริโภคต้องกระชับตรงไปตรงมาและเข้าใจได้โดยง่าย

2.2 ไม่มีกฎระเบียบควบคุมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสับสนของผู้บริโภคประการหนึ่งคือการที่มีสินค้าเกษตรอินทรีย์กลุ่มใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง สิ่งทอ อาหารสัตว์เลี้ยง ซึ่งแม้ภาคเอกชน จะรวมตัวกันจัดทำมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์เหล่านี้แล้ว แต่ก็มีผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งที่กล่าวอ้างว่า สินค้าของตัวเองเป็นเกษตรอินทรีย์ โดยที่ไม่ได้มีการตรวจสอบรับรองมาตรฐานที่น่าเชื่อถือแต่อย่างใด แต่มีผู้เห็นว่าการไม่มีกฎระเบียบควบคุมสินค้าใหม่ อาจจะไม่ใช่จุดอ่อนก็ได้ เพราะแม้แต่กฎระเบียบที่ควบคุมอาหารเกษตรอินทรีย์ ก็ต้องใช้เวลาหลายปี เพราะการริบเร่งออกกฎ ระเบียบ อาจเป็นผลเสียมากกว่า เพราะกฎระเบียบที่ออกมาอาจจะไม่เหมาะสมก็ได้

2.3 อุปสรรคเรื่องราคา มีงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริโภคเป็นจำนวนมากที่ระบุว่า ผู้บริโภคมองผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ว่ามีราคาแพง เป็นความจริงอย่างหนึ่งว่าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ มีราคาที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้สินค้าเกษตรอินทรีย์มีราคาสูง เช่น เกษตรอินทรีย์เป็นระบบการผลิตที่ใช้แรงงานมากกว่า มีข้อกำหนดเกี่ยวกับกฎระเบียบและมาตรฐานมากกว่า อีกทั้งเกษตรกรอินทรีย์ยังได้รับการอุดหนุนจากรัฐน้อยกว่า ส่งผลให้เกษตรกรอินทรีย์มีต้นทุนสูงกว่า สิ่งที่สำคัญคือการให้ความรู้กับผู้บริโภคได้ทราบต้นทุนแฝงของผลิตภัณฑ์เกษตรทั่วไป เช่น ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพและประโยชน์จากการบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์

2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรกรอินทรีย์ยังไม่เพียงพอ การสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรกรอินทรีย์เป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกษตรกรอินทรีย์พัฒนาหลุดหน้าไปได้เร็วขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับเกษตรทั่วไป ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนการวิจัย ทั้งจากภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน งานวิจัยเกษตรกรอินทรีย์ยังอยู่ในระดับที่ต่ำมาก การอุดหนุนควรต้องขยายไปถึงการนำเอาความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปถ่ายทอดต่อให้กับเกษตรกรผู้ผลิตและผู้ประกอบการด้วย

3. โอกาส (Opportunities)

3.1 กฎหมายเกษตรของสหรัฐ (Farm Bill) ฉบับใหม่ กฎหมายเกษตร 2551 ที่ผ่านรัฐสภาสหรัฐ ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตลาดและงานวิจัยราว 112 ล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงเวลา 5 ปีข้างหน้า (ราว 4,000 ล้านบาท) นับว่ามีเงินงบประมาณเพิ่มขึ้น 5 เท่าตัวเมื่อเปรียบเทียบกับงบอุดหนุนของกฎหมายเกษตรปี 2545 โดยกำหนดจัดสรรเงินราว 78 ล้านดอลลาร์สำหรับงานวิจัยในด้านการผลิตและการตลาด 22 ล้านดอลลาร์ สำหรับช่วยเกษตรกรให้ปรับเปลี่ยน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบการผลิต 5 ล้านเหรียญ สำหรับให้กระทรวงเกษตรรวบรวมข้อมูลราคาสินค้าเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนข้อมูลสถิติทางการผลิต สํารวจแบบแผนการบริโภคของผู้บริโภคในประเทศ และจัดทำเป็น รายงานเผยแพร่ต่อสาธารณะ

3.2 ผู้นำด้านสิ่งแวดล้อม เกษตรอินทรีย์เป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกระแส ความสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ผลิต-ผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์ กลายเป็นตัว แบบด้านสิ่งแวดล้อม (green role model) ในสังคม

3.3 ราคาเริ่มไม่แตกต่าง ผลผลิตภัณฑ์เกษตรทั่วไปเริ่มมีราคาเพิ่มสูงขึ้นมาก เมื่อเปรียบ เทียบกับผลผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ เนื่องจาก 3 ปัจจัยคือ (1) ระบบเกษตรทั่วไปพึ่งพาพลังงานและ สารเคมีการเกษตร มีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นมาก เนื่องมาจากพลังงานฟอสซิลมีราคาแพงขึ้น (2) รัฐบาล เริ่มลดการให้เงินอุดหนุนกับเกษตรทั่วไป (3) สินค้าเกษตรอินทรีย์เริ่มนำออกจำหน่ายในห้างซูเปอร์ มาร์เก็ตขนาดใหญ่ ทำให้มีราคาที่ลดต่ำลง โดยเฉพาะเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ใน ลักษณะของเฮาส์แบรนด์ของห้างเหล่านี้ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ช่องว่างของความแตกต่างเรื่องราคา สินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรทั่วไปลดลง

3.4 ผู้บริโภคตระหนักมากขึ้น เนื่องจากการที่ห้างซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ได้ให้ความ สนใจกับการจำหน่ายผลผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ทำให้มีการณรงค์และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเกษตร อินทรีย์เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะเว็บไซต์ บล็อก และอื่น ๆ ทำให้การประชาสัมพันธ์เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถสร้างการรับรู้ กับผู้บริโภคและการแก้ไขความเข้าใจผิดต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น เนื้อหาสำคัญในการสื่อสารคือ คุณค่าของ เกษตรอินทรีย์ โดยเฉพาะคุณค่าทางด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ

4. ภัยคุกคาม (Threats)

4.1 มีตรารับรองหลายแบบทำให้ผู้บริโภคสับสน การที่ผู้บริโภคตื่นตัวในเรื่องสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้มีการพยายามออกตรารับรอง “เพื่อสิ่งแวดล้อม” อื่น ๆ ออกมา มากมาย จนทำให้ผู้บริโภคสับสน ท้ายสุดอาจทำให้ผู้บริโภคเบื่อหน่ายและปฏิเสธในการที่จะรับรู้ และเลือกผลผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ นอกจากนี้ แนวโน้มของกระแสการเลือกผลผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นอาจ ทำให้ผู้บริโภคเลือกสินค้าเกษตรอินทรีย์น้อยลง เรื่องนี้เป็นประเด็นท้าทายสำหรับเกษตรอินทรีย์ที่ จะต้องให้การศึกษากับผู้บริโภคเกี่ยวกับการเลือกบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์และอาหารท้องถิ่นนั้น แท้จริงมีเป้าหมายที่เหมือนกัน คือ การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง

4.2 การผลิตในประเทศไม่เพียงพอ อุปสงค์ของสินค้าเกษตรอินทรีย์ดูเหมือนจะขยายตัว รวดเร็วกว่าอุปทานมาก จนส่งผลให้ต้องนำเข้าผลผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยเฉพาะพวกวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป และในระยะยาว การพึ่งพาการนำเข้าอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการขยายฐานการผลิตภายในประเทศได้

4.3 การกีดกันทางการค้าในตลาดโลก ปัจจุบันรัฐบาลแต่ละประเทศได้ออกกฎระเบียบควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตนเอง ขณะเดียวกันก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดการยอมรับความทัดเทียมกันของมาตรฐานและของระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ระหว่างประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการอินทรีย์ต้องประสบกับอุปสรรคอย่างมากในการหาแหล่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ ความแตกต่างของมาตรฐานและระบบการรับรองนี้ กลายเป็นเครื่องกีดขวางทางการค้าเกษตรอินทรีย์ที่เป็นปัญหาเร่งด่วนที่รอการแก้ไข

4.4 การขยายตัวของเทคโนโลยีชีวภาพ ธุรกิจเทคโนโลยีชีวภาพที่ผลิตฮอร์โมนเร่งการเจริญเติบโตในสัตว์และพืชจีเอ็มโอ ได้ขยายอิทธิพลทางธุรกิจไปอย่างกว้างขวาง ธุรกิจเหล่านี้มองเกษตรอินทรีย์ว่าเป็นศัตรู และพยายามจ้องโจมตีเกษตรอินทรีย์อยู่ตลอดเวลา หรือไม่ก็พยายามอธิบายว่า ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีชีวภาพของตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของเกษตรอินทรีย์ด้วย นอกจากนี้ การขยายตัวของเกษตรที่ใช้พืชจีเอ็มโอ ทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ผลผลิตเกษตรอินทรีย์ อาจปนเปื้อนจีเอ็มโอเพิ่มมากขึ้นด้วย

4.5 ความไม่เป็นเอกภาพในวงการเกษตรอินทรีย์ การถกเถียงของกลุ่มต่าง ๆ ในวงการเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา อันเนื่องมาจากแนวคิดที่แตกต่างกันนั้น แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีในแง่ของความโปร่งใส แต่เมื่อการถกเถียงนั้นถูกเผยแพร่ออกสู่สื่อสาธารณะ ทำให้ผู้บริโภคทั่วไปสับสน อาจไม่เป็นผลดีในระยะยาวต่อขบวนการเกษตรอินทรีย์ในประเทศ

แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise : SMCE) หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือ การกระทำอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน (มาตรา ๓) ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548)

จุดมุ่งหมายของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการการผลิตสินค้า กิจการให้บริการหรือกิจการอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้ของชุมชนให้พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของครอบครัวของชุมชน การมีสุขภาพอนามัย มีคุณภาพชีวิตที่ดีของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คนในชุมชนและความสงบสุขของสังคม (ชุมชนอยู่ดีมีสุข ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข)

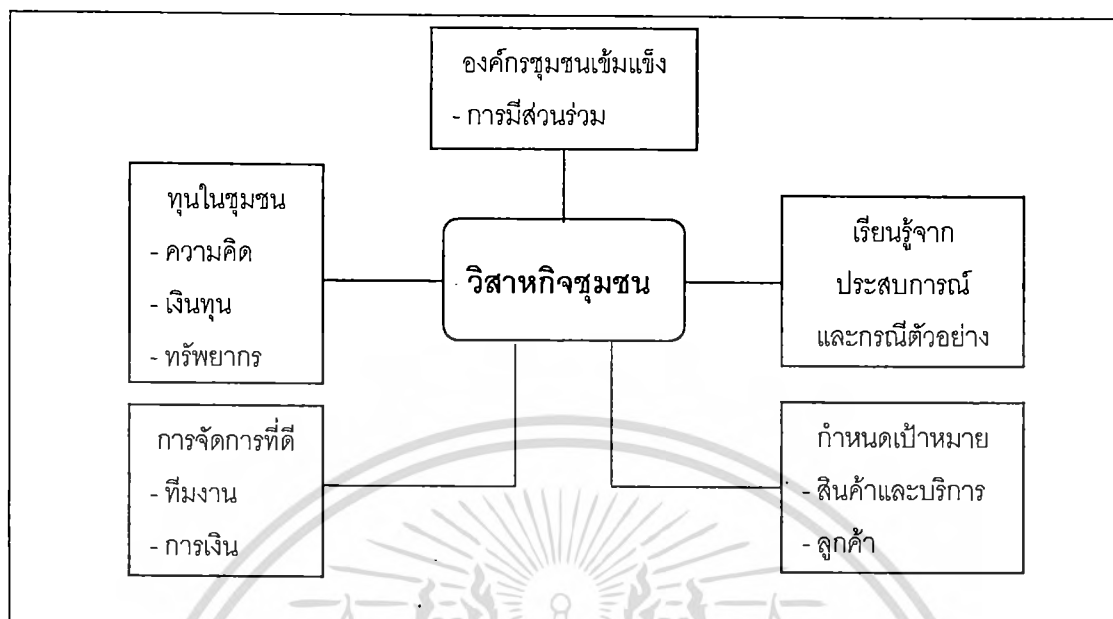
ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ (เสรีและสุภาส, 2548)

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
2. ใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชน
3. ใช้ภูมิปัญญาในชุมชนเป็นหลัก (อาจผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล)
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญา
5. มีโครงการและแผนประกอบการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชน
6. มีกระบวนการ มีส่วนร่วม และกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
7. มีการพึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย

จากความหมายและลักษณะของวิสาหกิจชุมชนที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการสร้างรายได้รูปแบบหนึ่ง มีขนาดเล็ก ผลผลิตของกิจการนั้น จะเกิดจากสินทรัพย์ของชุมชน ได้แก่ ความรู้ ภูมิปัญญาดั้งเดิม ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม ธรรมชาติ หรืออื่น ๆ ที่เป็นแบบพื้นบ้าน ที่มีรูปแบบการจัดการสมัยใหม่ โดยคนในชุมชน เป็นกิจการของคนในชุมชน และมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินกิจการคือ การพึ่งตนเองและพึ่งพากันและกันของชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญา ชุมชนดำเนินการเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเองเป็นอันดับแรก แต่ก็สามารถดำเนินการสัมพันธ์กับตลาดได้ ถ้าหากมีเหลือกินเหลือใช้ ได้เรียนรู้การจัดการ ซึ่งการเข้าสู่ระบบตลาดและแข่งขัน ใช้ความเป็นกลุ่มเป็นเครือข่ายของตนให้เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจ (Competitive Advantage) รวมถึงการใช้ภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ดังที่ทำกันในนามของโอท็อป (OTOP: One Tambon One Product) หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองในครอบครัว ในชุมชน ในเครือข่าย เป็นการประกอบการแบบพื้นฐาน ขณะที่วิสาหกิจชุมชนที่เข้าสู่ตลาดเรียกว่า วิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้า ซึ่งวิสาหกิจชุมชนมีความแตกต่างจากธุรกิจชุมชนและอุตสาหกรรมชุมชน กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนเป็นระบบที่มีความหลากหลาย มีกิจกรรมเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เสริมกันแบบบูรณาการ เช่น วิสาหกิจเกษตรชุมชน เป็นต้น (ภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

ที่มา : ภาสินี, 2548 : 31

กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน มีกิจกรรมที่ดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การแปรรูปหรือการเพิ่มมูลค่าจากผลผลิตของชุมชน เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการผลิตทางการเกษตร
2. การผลิตสินค้าและบริการจากทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน เช่น น้ำมนไพร ไวน์ผลไม้ การแปรรูปพืชผักผลไม้ต่าง ๆ หัตถกรรมพื้นบ้าน แหล่งท่องเที่ยว พิพิธภัณฑ์ชุมชน เป็นต้น
3. การผลิตสินค้าเพื่อใช้ภายในชุมชน เช่น บัญ น้ำปลา เครื่องมือเครื่องใช้ อาหารและยาสมุนไพร เป็นต้น
4. การพัฒนาระบบตลาด การบริการและสวัสดิการชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน ตลาดชุมชน ศูนย์สุขภาพพื้นบ้าน เป็นต้น

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ใช้หลักการคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง บริหารจัดการด้วยตนเอง ฝ่ายราชการเป็นเพียงผู้ประสาน และให้การสนับสนุน ส่งเสริมแนะนำตลอดจนให้การศึกษอบรมให้ความรู้แก่ชุมชน การดำเนินงานในเบื้องต้น ชุมชนจะต้องกำหนดทิศทางของชุมชน กำหนดแผนงาน โครงการหรือธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะดำเนินการ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการดำเนินการ นั่นคือ การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน เริ่มต้นจากการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของชุมชน ให้ชุมชนรู้จักตนเอง รู้จักโลกภายนอก ชุมชนจะได้เรียนรู้จากข้อมูลเหล่านี้ว่า ทิศทางของชุมชนเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไร ควรมีธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใดบ้าง โดยมีแผนงาน โครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะเดินไปสู่ทิศทางของชุมชน การรู้จักตนเอง เป็นการเรียนรู้ของชุมชนเกี่ยวกับศักยภาพ และข้อจำกัดของชุมชน รู้ปัญหาและสาเหตุของปัญหา ชุมชนต้องช่วยกันร่วมสำรวจเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในชุมชน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ผลผลิต ผู้รู้ ความรู้ องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน ตลอดจนหนี้สิน รายได้ รายจ่ายของแต่ละครัวเรือน แล้วนำมาสรุปและวิเคราะห์ร่วมกันในเวทีเรียนรู้ การรู้จักตนเองของชุมชน ช่วยให้ชุมชนรู้ว่าตนมีหนี้สิน ทรัพย์สิน รายได้เท่าไร ใช้จ่ายเพื่อการใดบ้าง เช่น ใช้จ่ายเงินซื้อข้าวสารปืละกิโลกรัม หากชุมชนจะพึ่งตนเอง จะต้องมีแผนงาน โครงการใดบ้าง อาจมีโรงสีข้าวชุมชน เป็นต้น รายจ่ายอื่น ๆ ก็พิจารณาในลักษณะเดียวกัน เช่น การทำสบู่ แชมพู การแปรรูปจากพืชสมุนไพร ผัก ผลไม้ เป็นต้น นอกจากนี้ การสำรวจรายจ่ายจะทำให้ชุมชนมองเห็นตลาดหรือแหล่งขายสินค้าที่จะผลิตขึ้น รวมทั้งปริมาณหรือมูลค่าที่จะผลิต (ขนาดของตลาด)

การรู้จักโลก เพื่อให้ชุมชนได้รู้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกชุมชน ทั้งชุมชนใกล้เคียง ทั้งในหรือต่างประเทศ เป็นการหาความรู้ ความคิดใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้ดังกล่าว อาจจะเป็นการไปดูงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การกำหนดทิศทางของชุมชน เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ข้างต้นมากำหนดทิศทางของชุมชน ทิศทางที่กำหนดก็คือ แผนแม่บทชุมชน หรือแผนวิสาหกิจชุมชน โดยมีแผนงาน โครงการต่าง ๆ เป็นแนวทางหรือมาตรการที่จะดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการต่าง ๆ สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (<http://webhost.cpd.go.th/lopburi/Wisahakij.html>)

1.เตรียมความพร้อมของชุมชน การจัดเวทีชาวบ้านเพื่อชี้แจงและประชาสัมพันธ์ แนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมของชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งสำรวจศักยภาพของชุมชน เก็บข้อมูลต่าง ๆ ของชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าจะทำธุรกิจหรือลงทุนทำกิจกรรมใด โดยการสำรวจดังนี้

1.1 ทรัพยากรและผลผลิต โดยสำรวจดูว่าชุมชนมีผลผลิตทางการเกษตรใดบ้าง มีพืช ผัก ผลไม้ สมุนไพร การเลี้ยงสัตว์ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น

1.2 ภูมิปัญญาของชุมชน สำรวจผู้รู้และมีความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น หมอพื้นบ้าน สมุนไพร ช่างฝีมือ นักประดิษฐ์ นักคิด หมอยา หมอตำแย นักพัฒนา เป็นต้น

1.3 สำรวจรายจ่ายของชุมชน ดูว่าแต่ละครัวเรือนใช้จ่ายอะไรบ้าง มีรายได้จากไหน มีขั้นตอนอย่างไร

2. **วิเคราะห์เพื่อเรียนรู้ชุมชน** จัดเวทีชาวบ้านนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาพูดคุยกันเพื่อที่จะเรียนรู้ว่าชุมชนมีศักยภาพอย่างไร หาทางเลือกหาโอกาสในการลงทุนทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ควรจะมีธุรกิจ-อุตสาหกรรมใดที่จะแปรรูปผลผลิตเป็นสินค้า เพื่อนำมาใช้ในชุมชนทดแทนสินค้าที่ซื้อมาจากภายนอกชุมชน จะผลิตสินค้าหรือทำธุรกิจใด เพื่อนำเงินรายได้เข้าชุมชน เป็นต้น

3. **จัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน** จากการเรียนรู้แล้วนำมากำหนดกิจกรรมการลงทุน กำหนดทิศทางของชุมชน เขียนแผนและโครงการ กำหนดรูปแบบการจัดการ แนวทางการดำเนินงาน ทำแผนโครงการ เพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ สำหรับวิสาหกิจชุมชนในศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลทั้ง 107 ศูนย์ จะนำโครงการในแผนพัฒนาการเกษตรในส่วนของแผนลงทุนทางธุรกิจที่ได้เสนอกะทรวงฯ แล้วมาพิจารณาทบทวน ปรับปรุง ให้เหมาะสมกับศักยภาพของชุมชน ต่อจากนั้นก็ดำเนินการตามแนวทางวิสาหกิจชุมชนต่อไป

4. **การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน** ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด ในการดำเนินงานนั้น วิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งจะต้องมีการจัดการ การจัดทำบัญชี การผลิตสินค้าและจำหน่าย ซึ่งชุมชนต้องลงมือปฏิบัติเอง ทางราชการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและแนะนำส่งเสริม

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จะเป็นการเปลี่ยนจากการขายผลผลิตการเกษตร เป็นแปรรูปเพิ่มมูลค่าผลิตเป็นสินค้าขาย โดยเริ่มต้นขายภายในชุมชนก่อน แล้วนำผลผลิตที่เหลือไปขายยังชุมชนใกล้เคียงและชุมชนอื่น ๆ

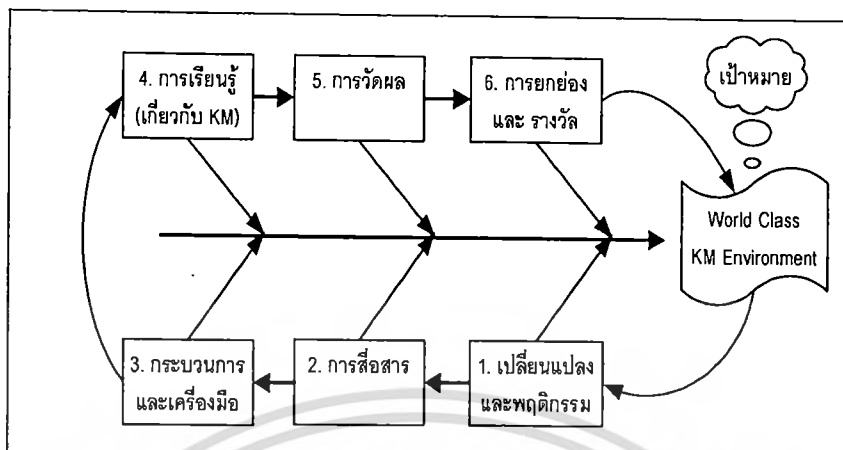
แบบจำลองการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทย

ในบริบทสังคมไทยได้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ในแต่ละองค์กรดังนี้ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม : สคส., 2550 : 62-99)

1. Xeros Model ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ส่วนคือ (ภาพที่ 2.8)

1.1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากในกรณีองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดกิจกรรมต่าง ๆ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ได้ลองผิดลองถูก มีการนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.8 Xerox Model

ที่มา : สคส., 2550 : 62

1.2 การสื่อสาร (Communication) ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่างคือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารและช่องทางในการสื่อสาร

1.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) สามารถเลือกได้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบท เช่น ก้าวจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง หรือในพื้นที่เสมือน

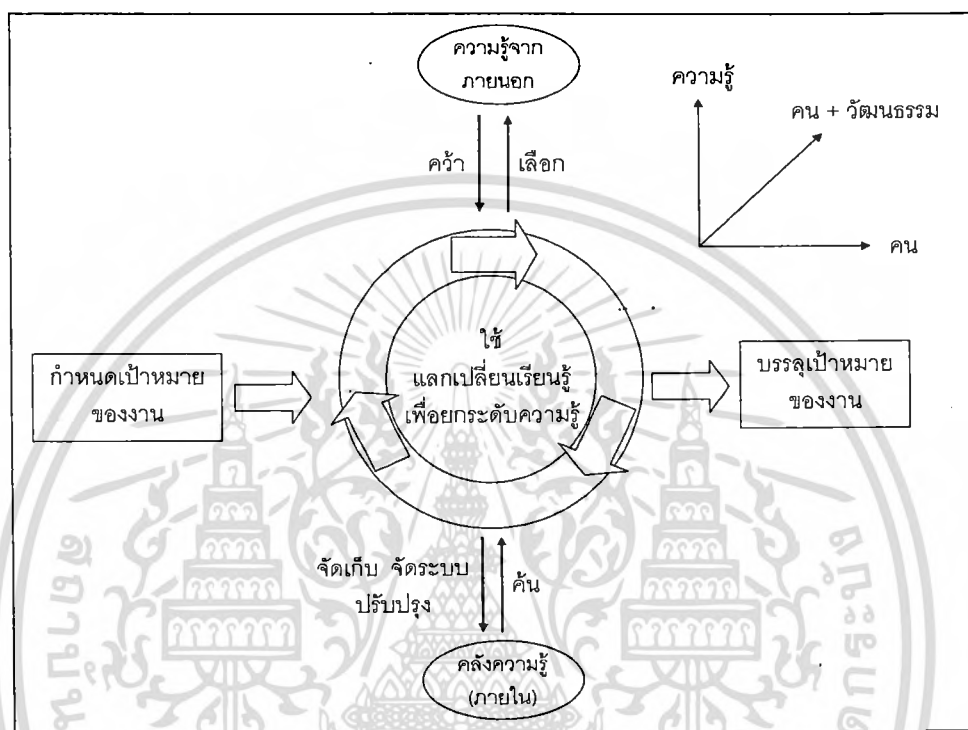
1.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning) เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกลุ่มเป้าหมายตามความจำเป็น และต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง

1.5 การวัดผล (Measurement) จะเป็นไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ในระยะเริ่มแรกอาจวัดจากระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ระยะต่อมาอาจวัดผลจากปัจจัยส่งออก และในท้ายที่สุดอาจวัดผลจากผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติการจัดการความรู้

1.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) องค์ประกอบนี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในระยะแรกของการปฏิบัติจัดการความรู้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน ในท้ายที่สุดจะต้องชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า "ประโยชน์" ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ นั้นจะตกแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. แบบจำลองการจัดการความรู้ ควา-ควัก แบบจำลองการจัดการความรู้ยุคแรก ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ตีความและประยุกต์มาจากหนังสือ Learning to Fly ของ Chris Collison & Geoff Parcell จากภาพบริเวณมุมบนด้านขวาเป็นการแสดงองค์ประกอบในลักษณะแกน 3 แกน ซึ่งใช้มิติทั้งสาม มิติแรก (แกนที่แสดงความกว้าง - แกน X) เป็นมิติที่การจัดการความรู้ นั้นเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ถ้าที่ได้ก็ตามรู้ดีกว่า KM ไม่ได้ช่วยให้ท่าน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานดีขึ้น กลับเป็นสิ่งที่มาเพิ่มภาวะ แสดงว่าท่านอาจใช้ KM ผิดทาง มิติที่สอง (แกนที่แสดงความสูง - แกน Y) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และมิติที่สาม (แกนที่แสดงความลึก - แกน Z) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ คนและวัฒนธรรมองค์กร (ภาพที่ 2.9)



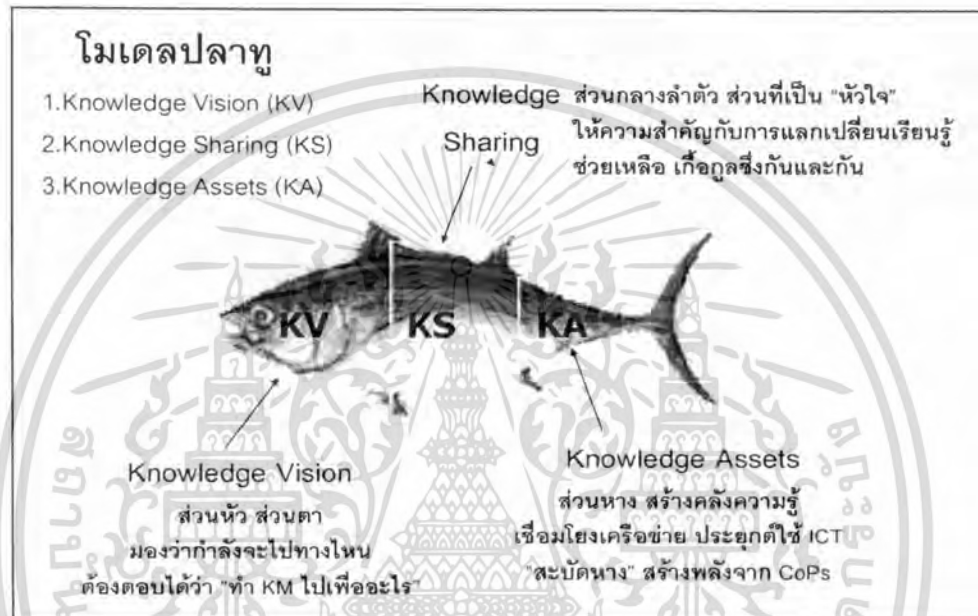
ภาพที่ 2.9 แบบจำลองการจัดการความรู้ คว้า-ควัก
ที่มา : สคส., 2550 : 64

ในแบบจำลองนี้ ตรงกลางรูปจะเห็นเป็นวงกลม ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญค่อนข้างมาก เพราะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นวงจร (Cycle) การใช้ความรู้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการยกระดับของความรู้ (Knowledge Leverage) เมื่อวงจรนี้มีการจัดการ มันจะหมุนไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีผลทำให้ผู้ใช้ความรู้ อาจต้องหาความรู้มาเพิ่มเติม ซึ่งเป็นจุดที่ไม่เชื่อมต่อกับมิติที่สอง ที่เป็นเรื่องของความรู้ โดยความรู้ที่กำลังหาตัวนี้มีอยู่ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร การหาและ "คว้า" เอาความรู้จากภายนอกมาใช้ จำเป็นต้องทำด้วยความระมัดระวัง ต้องมีการเลือก ตรวจสอบ อีกทั้งต้องนำมาดัดแปลงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทสถานการณ์ของเราด้วย สำหรับตัวคลังความรู้ภายในองค์กรเองที่ต้อง "ควัก" ออกมา ถือว่าเป็นแหล่งที่มีความสำคัญ ที่มักถูกมองข้ามเสมอ

สำหรับมิติที่สาม เป็นมิติทางความลึกคือ คนและวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง อันที่จริง KM นั้นเกิดจาก "คน" เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งล้วนมาจากกระบวนการเรียนรู้ การคิดของคน คนจึงมีบทบาททั้งเป็นผู้สร้างและผู้ใช้ความรู้ ถ้ามองออกไปในภาพกว้างเชิงองค์กร จะเห็นว่าองค์กรเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สว่นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นั้นประกอบมาจากคนหลาย ๆ คน วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตของคนในองค์กร คือ (1) เรื่องเวลา (2) เรื่องใจ (3) เรื่องพื้นที่หรือเวที และ (4) เรื่องเทคโนโลยี หรือ ICT เป็นต้น ล้วนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนและมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

3. แบบจำลองปลาหูแบบง่าย ๆ ที่อุปมาว่า KM เป็นเหมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ (ภาพที่ 2.10)



ภาพที่ 2.10 แบบจำลองปลาหู

ที่มา : สคส., 2550 : 66

3.1 หัวปลา (Knowledge Vision : KV) คือเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่าประเด็นที่จะนำมาจัดการความรู้เป็นเรื่องอะไร เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร ผู้บริหารที่จะต้องมาทำหน้าที่เป็น "คุณเขื้อ" (Chief Knowledge Officer : CKO) นี้ ต้องเป็นผู้ที่ช่วยสอดส่องดูแลเรื่อง "หัวปลา" ให้ดี เพื่อให้ปลาตัวนี้ว่ายไปผิดทาง ดังนั้น คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้ คือ "เรากำลังจะทำ KM ไปทำไม ทำไปเพื่ออะไร เรากำลังจะจัดการความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร"

3.2 ตัวปลา (Knowledge Sharing : KS) คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ซึ่งถือว่าเป็น "หัวใจ" ของการทำการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำได้ไม่่ง่าย เพราะการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวออกมาให้กับผู้อื่นนั้น ต้องอาศัยความเป็นกัลยาณมิตร และความไว้วางใจกัน (Trust) บรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ต้องเป็นบรรยากาศแบบสบาย ๆ ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง ไม่เกร็ง ไม่เคร่งเครียด และไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นทางการมากนัก และที่สำคัญคือผู้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมวงแลกเปลี่ยนต้องมีใจ “เปิดรับ” ฟังได้ ไม่มีอคติ โดย “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) จะเป็นผู้อำนวยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ตื่นไหล ไม่หลุดนอกประเด็น และคอยกระตุ้นให้เกิดการเล่าความรู้ฝังลึกออกมาต่อยอดกัน

3.3 ทางปลา (Knowledge Asset : KA) หมายถึง “คลังความรู้” เปรียบเสมือนการที่เราเอาความรู้ที่ได้มาใส่ใจไว้ แล้วจัดระบบเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย เพื่อตัว “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติทำกิจกรรมใช้ความรู้นั้น ๆ จะนำไปต่อยอดใช้งาน ที่ผ่าน มา คลังความรู้ทำได้หลายรูปแบบไม่เฉพาะออกมาเป็นเอกสารตำรา และคลังความรู้ที่ดี ควรจะมีทั้ง 3 ส่วนคือ “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ที่เก็บเทคนิค รายละเอียดและแรงบันดาลใจ มีส่วนที่เป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” (Explicit Knowledge) ที่ได้มาจากทวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถอดบทเรียนจากเรื่องเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่สามเป็นส่วนอ้างอิงถึงความรู้ทั้งที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

4. แบบจำลองปลาตะเพียน จากแบบจำลอง “ปลาทู” ตัวเดียว มาสู่แบบจำลอง “ปลาตะเพียน” ที่เป็นฝูงโดยแม่ปลา (ปลาตัวใหญ่) เปรียบได้กับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรใหญ่ในขณะที่ปลาตัวเล็กหลาย ๆ ตัว เปรียบได้กับเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องไปตอบสนองเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นปลาทั้งฝูงเหมือน “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่สานเอาไว้แขวนเหนือเปลเด็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรพยายามที่จะว่ายน้ำไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ภาพที่ 2.11)



ภาพที่ 2.11 แบบจำลองปลาตะเพียน

ที่มา : สคส., 2550 : 68

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยที่มีบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยย่อย จึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้้อย่างเหมาะสม เราจะได้เห็นปลา KM ตัวเล็ก ๆ ที่มีเอกลักษณ์ บางตัวอาจจะท้องใหญ่ เพราะต้องมีส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่ เเด่นในเรื่องของการจัดทำระบบคลังความรู้มาก แต่ทุกตัวต้องมีหัวและตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปอย่างชัดเจน

5. แบบจำลองบ้านสร้างสุข ตัวแบบบูรณาการจำนวน 10 ชั้นตอน สู่บ้านสร้างสุขของโรงพยาบาลบ้านตาก อำเภอตากออก จังหวัดตาก โดยนำเครื่องมือและกระบวนการคุณภาพต่าง ๆ มาทำให้เป็นเรื่องเดียวกันเพื่อมุ่งเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ ซึ่งเส้นทางแห่งการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล คือเส้นทางแห่งการเรียนรู้ร่วมกันนั่นเองและมีความเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ดังนี้ (ภาพที่ 2.12)



ภาพที่ 2.12 แบบจำลองบ้านสร้างสุข

ที่มา : สคส., 2550 : 69

5.1 เริ่มต้นที่ฐาน : โดยใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพและการมีสุขภาพดี ทำง่าย ๆ เน้นแนวคิดมากกว่ารูปแบบทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5.2 สร้างบ้านน่าอยู่ : ต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้เป็นเหมือนบ้าน รู้สึกอบอุ่นเมื่ออยู่ มีบรรยากาศที่ดี ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้ได้ใจ และความมุ่งมั่นผูกพันได้ง่าย

5.3 ผู้บริหารต้องรู้ : เป็นผู้นำที่ต้องนำองค์กรได้ในผู้บริหารทุกระดับสามารถสร้างภาพของโรงพยาบาลในด้านต่าง ๆ ให้เห็นชัดได้ในสายตาเจ้าหน้าที่ โดยทำเป็นแบบอย่างได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.4 นำสู่เจ้าหน้าที่ : มีการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ หัวหน้าหน่วยงานทุกคนนำไปสื่อในฝ่ายตนเอง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับจะได้มีส่วนร่วม ทำให้เขาเห็นความสำคัญและเกิดความมุ่งมั่น

5.5 สามัคคีคือพลัง : เป็นการสร้างทีม กิจกรรมที่เน้นการสอดแทรกไปกับการทำงานประจำ เป็น Mini OD ซึ่งมีอยู่มาก เช่น กีฬาภายในนอกหน่วยงาน การทำสวนหย่อม แทรกใน 5 งานประเพณีต่าง ๆ

5.6 ตั้งทีมพัฒนา : ใช้หลัก 3 ประสาน คือ มีทีมนำ (นำฝัน) ทีมหนุน (ทอฝัน) ทีมทำ (สานฝัน) นำกรรมการคุณภาพทุกประเภทจัดให้เป็นทีมเดียวกันในการตั้งคณะกรรมการ จะมีทั้งคนเก่า กลาง เก่ากลางใหม่ ใหม่

5.7 ค้นหาหลักการ : บอกให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้ คนก็อยากทำ ไม่รู้ลึกว่ายาก

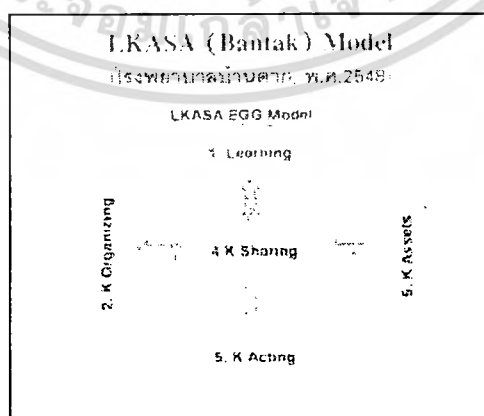
5.8 สานสู่การปฏิบัติ : ปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของเขา

5.9 จัดการประเมิน : เพื่อดูว่า ที่ทำไปนั้นได้ผล โดยมีการประเมินหลายแบบ

5.10 เดินสู่จุดหมาย : เมื่อบรรลุจุดหมายจะทำให้ชาวบ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดี โรงพยาบาลอยู่ได้และคนทำงานมีความสุข

6. LKASA (Bantak) Model เป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นจากแบบจำลองบ้านสร้างสุข โดยโรงพยาบาลบ้านตาก เมื่อ ปี พ.ศ. 2548 (ภาพที่ 2.13)

6.1 การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management) ซึ่งคนเราเรียนรู้ได้หลายแบบ ได้แก่ learning by seeing เรียนรู้จากการศึกษาดูงาน การศึกษาดูงานที่สามารถเอามาต่อยอดงานของเรา learning by training เรียนรู้โดยได้รับการฝึกอบรม learning by doing เรียนรู้จากการอ่าน และสุดท้ายเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยตรง



ภาพที่ 2.13 LKASA (Bantak) Model

ที่มา : สคส., 2550 : 71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.2 การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing) คือการทำให้ได้องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ขององค์กรเรา หรือให้ตรงกับ "หัวปลา" เป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

6.3 การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting) เมื่อเรามีองค์ความรู้และการจัดการให้เกิดความรู้แล้ว ถ้าเราไม่ใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ เพราะฉะนั้นการจัดการเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสร้างและต้องมีกลุ่มคนช่วยหนุนเสริม ได้แก่ "คุณเอื้อ" ต้อง empower ให้เกิดการนำความรู้มาใช้ "คุณอำนวย" ต้องทำให้คนกล้าเอาสิ่งดี ๆ มาบอกเล่ากัน "คุณกิจ" คือ คนทุกคนที่ทำงาน ต้องหมั่นเรียนรู้จากการทำงาน แล้วก็ใช้ดี จึงบอกเพื่อน knowledge engineer หรือ "คุณประกอบ" นำความรู้ assets ต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมเพื่อใช้งานจริง และ knowledge librarian หรือ "คุณเก็บ" คือ ผู้เก็บคลังความรู้ไว้ให้อ่านง่าย ดูง่าย ใช้ง่าย ปรับง่าย เปลี่ยนง่าย

6.4 การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ต้องมีแม่สื่อแม่ชัก เรียกว่า "คุณอำนวย" (Knowledge Facilitator) ต้องมา มีเวลา มีเวที มีโมดรี เอื้ออาทรต่อกัน และ knowledge sharing เน้นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน ยิ่งความสัมพันธ์ดียิ่งแลกเปลี่ยนง่าย มีอีกประการหนึ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของ knowledge sharing คือ ใช้ดีจึงบอกเพื่อนปฏิบัติด้วยตนเองแล้วเห็นผลดี ถึงเล่าต่อ

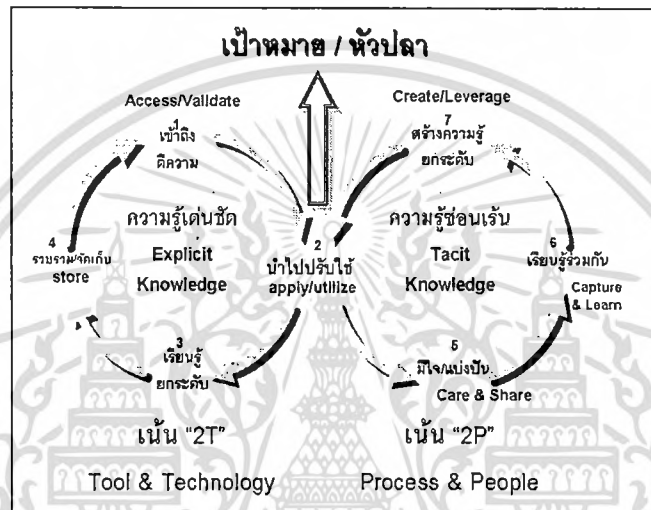
6.5 การจัดการให้เกิดการจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Assets) หรือการจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้ในหน่วยงานเรา หัวใจสำคัญอยู่ที่ต้องเก็บแบบสังขม ไม่ใช่สะสม คือดึงออกมาปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เราอาจแบ่งเก็บชุมชนทรัพยากรความรู้เป็นกี่ประเภทก็ได้ เช่น ประเภทวิธีการปฏิบัติ (Best Practice) นวัตกรรม (Innovation) และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (Network Expert)

เราจะพบว่า การจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องทำจากหนึ่งไปสอง สองไปสาม ไปสี่ไปห้า เราพบว่า หลายหน่วยงานมีกิจกรรมเหล่านี้อยู่แล้ว ไม่ต้องไปทำซ้ำ

7. แบบจำลองวงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ แบบจำลองการจัดการความรู้ ที่มองจากจุดเน้นที่ต่างกันของการจัดการ "ความรู้ชัดแจ้ง" (Explicit Knowledge) และการจัดการ "ความรู้ฝังลึก" (Tacit Knowledge) จึงเป็นการจัดการความรู้ไม่รู้จบ (ภาพที่ 2.14)

ความรู้ประเภทแรก หรือความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เราเห็นได้เป็นรูปธรรม ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นเอกสาร อยู่ใน Internet บ้าง เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลาย อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย การจัดการความรู้ชัดแจ้งนี้จึงแสดงออกมาในรูปวงจรด้านซ้าย โดยขออธิบายเริ่มต้นจากหมายเลข 1 "การเข้าถึง" ความรู้อยู่ที่ไหนสักแห่ง การมีความรู้แต่เข้าถึงไม่ได้ ก็ไร้ประโยชน์ และเมื่อเข้าถึงแล้วต้องไม่มุ่มปามนำความรู้ที่

ได้มาใช้แบบไม่ลืมหูลืมตา ต้องตีความและปรับความรู้นั้นให้เข้าถึงบริบทของตนแล้ว “นำไปใช้” (หมายเลข 2) และเมื่อนำความรู้ไปใช้แล้ว มักจะพบว่า มีสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นไปอีกเสมอ เป็นการยกระดับการเรียนรู้ (หมายเลข 3) หลังจากที่ได้ยกระดับความรู้อันแล้ว ก็มีการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (หมายเลข 4) นี้ไว้ให้เป็นระบบหมวดหมู่ เพื่อให้สืบค้นเข้าถึงได้ง่าย กลายเป็นวงจรต่อยอดขึ้นไปเรื่อย ๆ



ภาพที่ 2.14 แบบจำลองวงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ
ที่มา : สคส., 2550 : 73

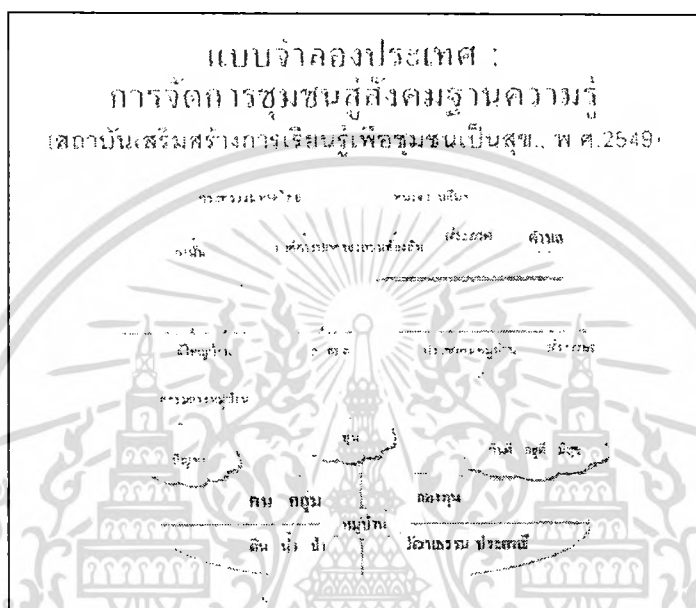
ส่วนความรู้ประเภทที่สอง หรือ “ความรู้ฝังลึก” เป็นความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากปฏิบัติ บ้างเป็น “เคล็ดวิชา” บ้างเป็น “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ

ปฏิภาณไหวพริบเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติแต่ละคน ดังนั้น การจัดการความรู้ฝังลึกนี้จึงไม่่ง่ายนัก เพราะเราไม่สามารถฝืนใจให้ใครถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ออกมาได้ ขั้นตอนแรกหมายเลข 5 จึงเป็นเรื่องการสร้างบรรยากาศกลายมิตร มีใจแบ่งปันกัน แล้วจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (หมายเลข 6) สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ภายในตนเอง (หมายเลข 7) แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานครั้งต่อ ๆ ไป เป็นวงจรที่หมุนไม่หยุด

ทั้งสองวงจรการจัดการความรู้ทั้งสองวงนี้ ในท้ายที่สุด ต้องหมุนทั้ง 2 วงอยู่ตลอดเวลาและไปพร้อมกัน ความรู้ทั้งสองประเภทนี้ จะมีการแปรเปลี่ยนสถานภาพระหว่างกันตลอดเวลา วงจร 2 วงนี้ จึงหมุนแบบเกี่ยวเนื่องกันไขว้กันสลับไปมา คล้ายเครื่องหมาย Infinity ซึ่งคือ วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ นั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. แบบจำลองประเทศ : การจัดการชุมชนสู่สังคมฐานความรู้ แนวคิดแบบจำลองประเทศ เป็นแนวคิดที่ให้แกนนำชุมชนหันมาวิเคราะห์ตัวเอง เพื่อให้เกิดสำนึกรักท้องถิ่น เห็นทุกข์ เห็นทุน เห็นอนาคตของชุมชนตนเอง เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาบนสำนึกของการพึ่งตนเอง (ภาพที่ 2.15)



ภาพที่ 2.15 แบบจำลองประเทศ

ที่มา : สคส., 2550 : 75

แบบจำลองประเทศ เป็นการเปรียบเทียบหมู่บ้าน หรือตำบลให้เป็น "ประเทศตำบล หรือประเทศหมู่บ้าน" จาก "แกนนำ" มาเป็น "นายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรี" เป็นการใช้วาทกรรมการพัฒนาเพื่อให้ชาวบ้านเกิดการคิดและลงมือทำเอง ทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ ชอบ และมีความถนัด อันนำไปสู่การเป็น "รัฐบาลท้องถิ่น" ให้ชาวบ้านจัดการความรู้ของตนเอง ให้ชาวบ้านรู้ว่าตัวเองรู้อะไร ไม่รู้อะไร สร้างความเป็นอิสระในการคิด กำหนดชีวิตที่จะทำเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ในประเทศ มีทุนที่เป็นเงินและทุนทางสังคม ได้แก่ ประเพณี วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ คน ภูมิปัญญา ผู้รู้ที่มีคุณค่า

"ประเทศตำบล ประเทศหมู่บ้าน" หมู่บ้าน และตำบลเปรียบเสมือนเป็นประเทศ ๆ หนึ่ง เป็นรัฐบาลท้องถิ่น ที่มีระบบการบริหารจัดการประเทศเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น การศึกษา สาธารณสุข ความมั่นคง การเงิน การคลังอุตสาหกรรม เกษตร อาชีพ มีระบบการบริหารบุคคล และระบบการบริหารงบประมาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

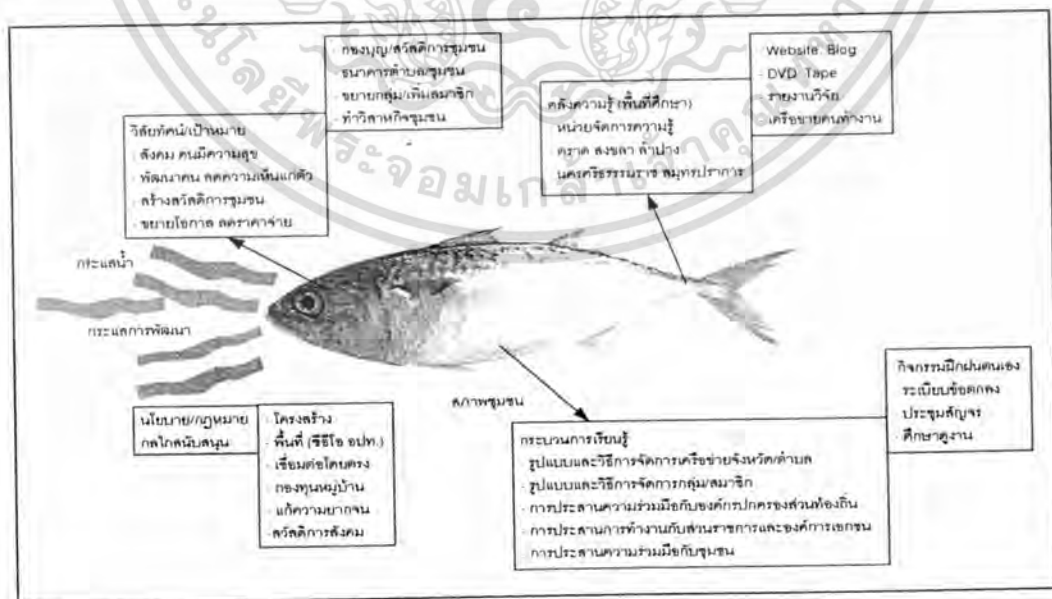
"นายกรัฐมนตรี" ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นคนที่ทำให้การเรียนรู้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ในระดับของนโยบาย การประสานงานกับหน่วยงาน และการจัดงบประมาณสนับสนุน เป็น "คุณเชื้อ" กระบวนการเรียนรู้ของกระบวนการจัดการความรู้

"รัฐมนตรี" เถนนำในชุมชนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สมาชิก อบต. ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน ผู้นำในกลุ่มการเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน ทำหน้าที่เป็นทั้ง "นักจัดการความรู้ท้องถิ่น" และ "คุณอำนวย" การเรียนรู้ให้กับคนในชุมชน

"พี่เลี้ยงการเรียนรู้" เป็นกัลยาณมิตรจากภายนอก ผู้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงร่วมเรียนรู้ และคอยค้ำค้ำ โดยการชวนคิด ชวนคุย ตั้งคำถาม ทั้งก่อนการลงมือปฏิบัติและหลังการปฏิบัติการ

ในชุมชน เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ก่อนทำ ระหว่างทำ และหลังทำ คอยตั้งคำถาม ให้เกิดการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน เป็นตัวเชื่อมความรู้จากภายนอกเข้ามาสู่ชุมชนและแสวงหาแหล่งเรียนรู้ เพื่อยกระดับ ขยายการเรียนรู้ พี่เลี้ยงจะต้องเข้าใจ เรียนรู้กับชีวิตชาวบ้าน เรียนรู้ชุมชน วิเคราะห์ชุมชนตลอดเวลา นายกรัฐมนตรี และบรรดารัฐมนตรีทั้งหลายจะต้องมองเห็นภาพเดียวกันของทั้งประเทศ หรือ "มองเห็นข้างทั้งตัว" (ตัวอย่างการนำไปใช้ เช่น ประเทศปางจำปี (เชียงใหม่) ประเทศวัดดาว (สุพรรณบุรี)

9. แบบจำลองปลาทู่ว่ายทวนกระแสน้ำ ปรัชญาการณิในกระบวนการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชน เปรียบเหมือนแบบจำลองปลาทู่ว่ายทวนกระแสน้ำ (ภาพที่ 2.16) ปลาทูตัวนี้คือ ขบวนการจัดการเงินภาคประชาชน แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ หัว กลางและหาง



ภาพที่ 2.16 แบบจำลองปลาทู่ว่ายทวนกระแสน้ำ

ที่มา : สคส., 2550 : 77

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9.1 ส่วนหัว เหมือนทิศทาง มองว่า วายน้ำไปในทิศใด จากการสืบค้น พบว่า องค์การการเงินภาคประชาชนมีวัตถุประสงค์ 3 เรื่องคือ

9.1.1 ต้องการขับเคลื่อนเป็นสถาบันการเงินเพื่อสวัสดิการชุมชน

9.1.2 เป็นเรื่องของการทำบุญช่วยเหลือผู้อื่น ลดความเห็นแก่ตัว

9.1.3 เป็นการพึ่งตนเอง พึ่งพาช่วยเหลือกันของคนในชุมชน โดยเสนอให้รัฐนั้นเป็นหุ้นส่วน

เป้าหมายของทีม “คุณอำนวย” จึงเป็นการหนุนเสริมความเข้มแข็งของชุมชนทั้งระบบ องค์การการเงินจึงเป็นเพียงทางผ่าน

9.2 ส่วนกลางลำตัว คือ กระบวนการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ขอบเขต คือ ระดับตำบลและระดับอำเภอ

9.3 ส่วนหาง ถือว่า เป็นส่วนที่ต้องแข็งแรง เพราะส่วนหัวเป็นเป้าหมายที่อยู่ไกล ส่วนหางต้องสะบัด แหกกว่าจะไป หากหางเราไม่แข็งแรงเราก็ไปได้ไม่ไกล (เป็นส่วนของความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนได้มาจากแต่ละพื้นที่)

โดยปลาก็ไม่ได้ว่ายไปโดยไม่มีอะไรเกี่ยวข้อง เราจึงบอกเลยว่าเป็นการว่ายทวนกระแสน้ำ ซึ่งกระแสน้ำ ก็คือ ระบบแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปลามี 3 อย่างคือ กระแสการพัฒนา สภาพชุมชน และกฎหมาย/นโยบาย/กลไก

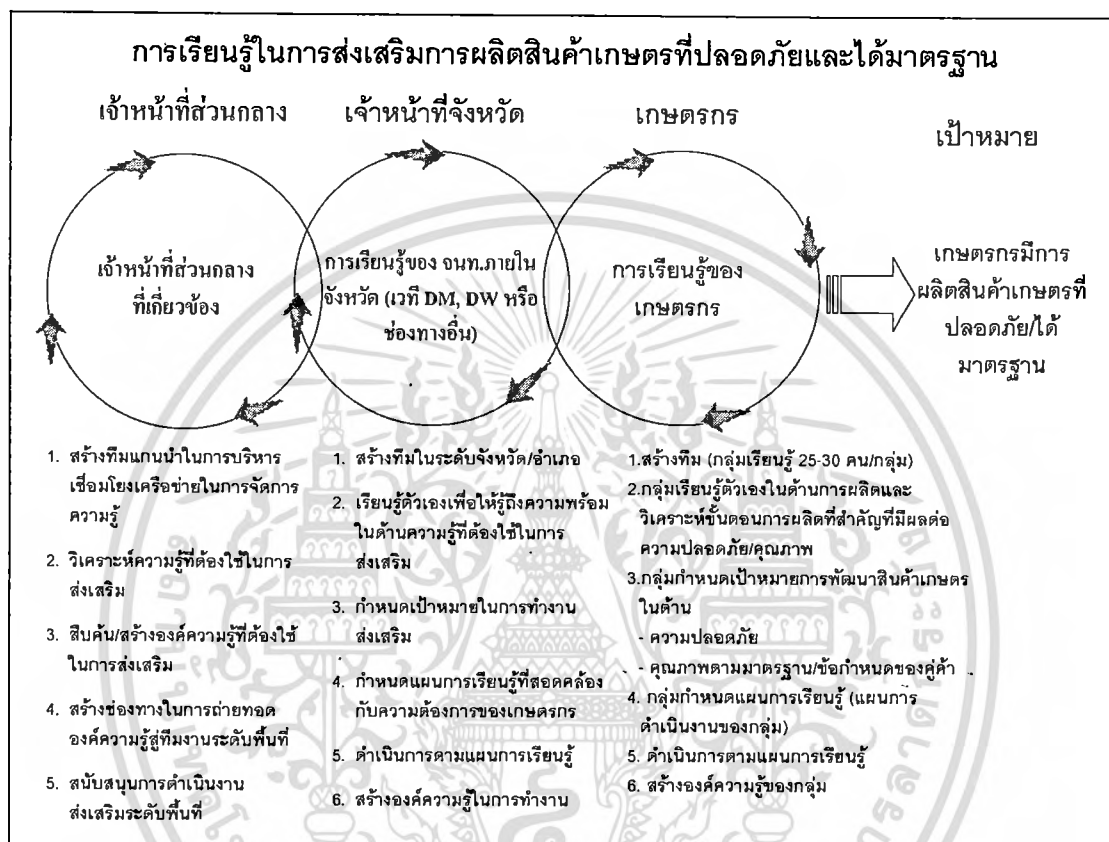
10. แบบจำลอง KM 3 ห่วง กรมส่งเสริมการเกษตร ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวด้านการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่ม และต้องเนียนไปกับงาน สามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน นำไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้ การผลิตพืชปลอดภัย จัดเป็น 3 วงซ้อนคือ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มเจ้าหน้าที่ และส่วนกลาง แต่ละกลุ่มมีกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนี้ (ภาพที่ 2.17)

10.1 กลุ่มเกษตรกร มีการรวมกลุ่มเรียนรู้กันเป็นกลุ่ม ๆ แล้วแต่หัวเรื่องที่สนใจ กลุ่มละประมาณ 25-30 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร (“คุณอำนวย”) จะจัดให้กลุ่มได้เรียนรู้ตัวเองในด้านการผลิต มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตที่สำคัญที่มีผลต่อความปลอดภัย/คุณภาพสินค้าเกษตร ให้กลุ่มได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาสินค้าปลอดภัยมาตรฐานของกลุ่ม แล้วให้กลุ่มวางแผนการเรียนรู้ของตนเองโดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่เป็นคนอำนวยกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนและเกิดการบันทึกองค์ความรู้ของกลุ่มเพื่อนำไปใช้ได้

10.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ภายในจังหวัด สอดแทรกกระบวนการจัดการความรู้/วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเองของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่เข้าไปในเวทีประจำของสำนักงานเกษตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จังหวัด เช่น เวทีประจำเดือนระดับจังหวัด (DW) เวทีประชุมประจำเดือนระดับอำเภอ (DM) และช่องทางอื่น ๆ ในงานประจำ โดยนำเรื่องราวที่ปฏิบัติงานมาแล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อถอดบทเรียน และต่อยอดความรู้ในการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงทีม KM ส่วนกลางคอยหนุนเสริมอยู่



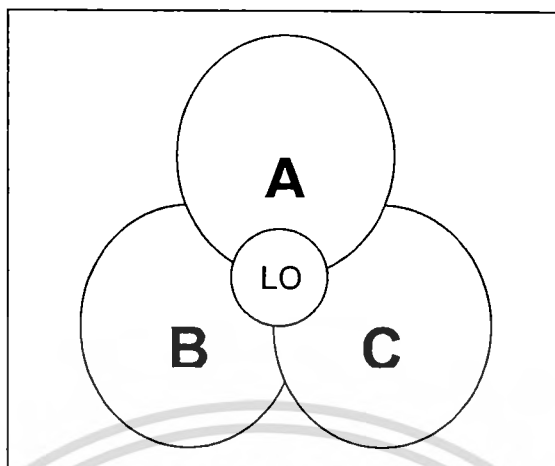
ภาพที่ 2.17 แบบจำลอง KM 3 ท่วง กรมส่งเสริมการเกษตร

ที่มา : สคส., 2550 : 115

10.3 เจ้าหน้าที่ส่วนกลางและทีม KM มีกิจกรรม วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในหน่วยงานและข้ามหน่วยงานที่ต้องสนับสนุนงานทางด้านวิชาการและประเด็นเกษตรปลอดภัยแก่เจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัดและอำเภอ ทั้ง 3 กลุ่ม (วง) นี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ ระหว่างกัน ซ้อนกันอยู่เป็นชั้น ๆ

11. ABC Model เพื่อให้การบูรณาการทั้ง 3 ภาคส่วนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นไปโดยมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ LO ด้วยกัน ABC จึงประกอบด้วย (ภาพที่ 2.18)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.18 ABC Model ขับเคลื่อน KM สู่ LO มมส.

ที่มา : สคส., 2550 : 81

A : Assurance (ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ)

B : Back Up (MSU KM Team)

C : Collabotation (คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์ฯ / หน่วยงาน)

มมส. ใช้ ABC Model อย่างไร

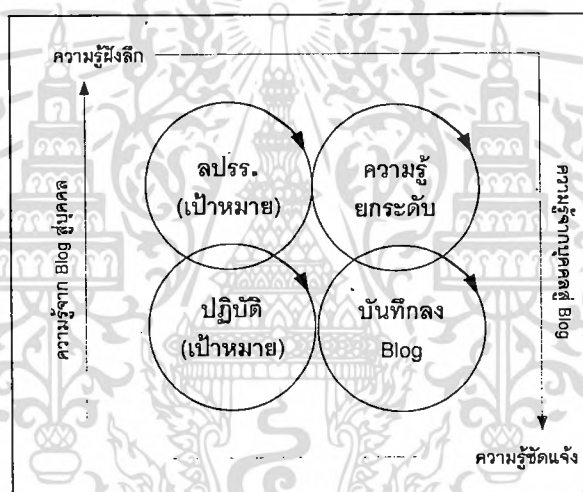
11.1 A : Assurance ดำเนินการโดยศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ ซึ่งมีหน้าที่หลักการด้านประกันคุณภาพ (QA) ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่แล้ว โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 5.2 การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ นอกจากนี้ศูนย์ฯ อาจทำหน้าที่ประเมินผลและรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการ KM ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามลำดับต่อไป

11.2 B : Back Up จะทำหน้าที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยคณะอนุกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม(MSU-KM Core Team) ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องประสานกันทุกฝ่าย โดยใช้หลักการของ ก.พ.ร. และในทางปฏิบัติ (KM Action) ไปพร้อม ๆ กันด้วย เช่น การจัดทำแผนการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้และประชาสัมพันธ์ การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นต้น

11.3 C : Collabotation คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ฯ/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามกำหนด โดยจะต้องยึดหลักการประกันคุณภาพ ก.พ.ร. และแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร จะเป็นเครื่องมือพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (LO & Innovative)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. แบบจำลองระบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร (NUKM) รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เริ่มจากการประยุกต์แบบจำลองเกดียวความรู้ของ Professor Ikujiro Nonaka มาเป็นแนวคิดหลักของการนำไปปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนทำงานประเภทเดียวกัน ดึงความรู้เชิงปฏิบัติของคนทำงานออกมาและยกระดับเป็นความรู้ ความเข้าใจใหม่ บันทึกความรู้ปฏิบัติเหล่านั้นลงใน weblog GotoKnow.org ทดลองกลับไปให้ใหม่และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในรอบต่อไป การดำเนินการตามรูปแบบนี้ทำให้เห็นพลังของคนทำงานมากขึ้นและที่กลายเป็นวัฒนธรรมของการทำงานที่นี้ก็คือ การทำ BAR : Before Action Review ก่อนเริ่มกิจกรรมใด ๆ และ การทำ AAR : After Action Review หลังเสร็จสิ้นภารกิจแต่ละครั้ง (ภาพที่ 2.19)



ภาพที่ 2.19 ภาพรวมระบบการจัดการความรู้ใน มน. (NUKM)

ที่มา : สคส., 2550 : 83

แนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าว ได้ทดลองทำในหลายกิจกรรม และหลายระดับภารกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่สำคัญ ได้แก่

12.1 งานประกันคุณภาพและการบริหารจัดการ ภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย มีการประยุกต์เครื่องมือธรรมาภิบาล ตารางอิสรภาพ ในการเทียบเคียงสมรรถนะของคณะ และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยนเรศวร รองรับการประเมินผลการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก Self Assessment Report ใน www.GotoKnow.org ในคณะสหเวชศาสตร์ ชุมชนเลขานุการคณะ เกิดนวัตกรรมใหม่ในสำนักงานหอสมุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12.2 การบริหารงานวิจัย ให้ปรับรูปแบบการบริหารงานวิจัยจากเดิมแบบ messenger สู่ระบบ Manager แทน การประยุกต์ใช้ในระเบียบวิธีของงานวิจัย เช่น ชุมชนโรงเรียนหลักสูตรท้องถิ่น ชุมชนเครื่องปั้นดินเผา

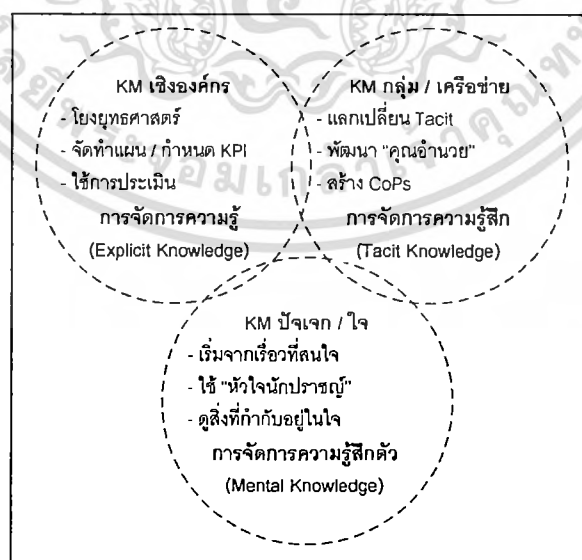
12.3 งานการพัฒนาการเรียน การสอนในคณะ เช่น คณะทันตแพทยศาสตร์ นำไปใช้ในการบริหารความสุขในการเรียน การสอนลดความเครียดของนิสิต สร้างการเรียนรู้ที่มีความสุขมากขึ้น คณะศึกษาศาสตร์ นำไปใช้ในการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและพัฒนางานวิจัยของคณะ

12.4 งานบริการวิชาการสู่ชุมชน พัฒนารูปแบบธุรกิจชุมชน และผลิตภัณฑ์ของชุมชน เช่น สินค้าแปรรูปหลายชนิด การเลี้ยงผึ้ง เป็นต้น

12.5 งานกิจการนิสิต/นักศึกษา ไม่จำกัดการใช้เพียงกลุ่มอาจารย์และพนักงาน แต่ยังขยายผลไปยังกลุ่มแกนนำนิสิต นักศึกษา ได้เรียนรู้เทคนิคการเล่าเรื่องและนำไปใช้ในการประชุม ผู้นำนิสิตทั่วประเทศ ใช้ในการประชุมจัดกิจกรรมรับน้อง (ประชุมเชียร์) และได้เรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ผ่านงานวิจัยและการบริการวิชาการอื่นอีกด้วย

ทั้งหมดนี้ อยู่ในสายตาของผู้บริหารที่ต้องคอยยกย่องสนับสนุนให้กำลังใจ ให้รางวัล โดยที่ผู้บริหารไม่มองข้ามแม้แต่กิจกรรมเล็ก ๆ คนทำงานจึงเกิดความรู้ภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

13.แบบจำลองการจัดการความรู้ประเทศไทย รูปแบบ KM ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในประเทศไทยมี 3 รูปแบบด้วยกันคือ (ภาพที่ 2.20)



ภาพที่ 2.20 แบบจำลองการจัดการความรู้ประเทศไทย

ที่มา : ศคส., 2550 : 85

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

13.1 รูปแบบ KM ที่เน้นความเชื่อมโยงการบริหารความรู้กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็น KM ที่รวบรวมภาพรวมในระดับองค์กร โยงเข้ากับประเด็นยุทธศาสตร์ จัดทำแผนและ KPIs และให้มีการประเมินผลตาม KPIs ซึ่งแนวคิดพื้นฐานมาจาก Model การจัดการความรู้ของธุรกิจ

13.2 รูปแบบ KM ที่เน้นการใช้การสร้างเครือข่ายหรือภาคี (Networking) แนวคิดมาจากความต้องการที่จะผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมความรู้ในวงกว้างโดยสำเร็จของ Km รูปแบบนี้ คือ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างบุคคล หรือความเป็นกัลยาณมิตร ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและกลุ่มคน มุ่งเน้นการพัฒนา “คุณอำนวย” (Facilitator) และสร้าง CoP ซึ่งเป็น CoP ที่พัฒนามาจาก “ห้วปลา” ในแบบจำลองปลา และ CoP เหล่านี้จะอยู่ใน Internet ก็ได้ เช่นอยู่ใน Website GotoKnow.org

13.3 KM รูปแบบที่มุ่งเน้นในระดับปัจเจกชน ให้ความสนใจไปที่แบบจำลองทางความคิด (mental mode) Km รูปแบบนี้ เน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสนใจเข้ามาฝึกใช้ “หัวใจนักปราชญ์” (สุ จิ ปุ ลิ) การสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมกับการสร้างสิ่งจูงใจให้บุคคลเข้ามาพูดคุยกันในเรื่องที่มีความสนใจตรงกัน

โดยสรุปแล้วสำหรับในองค์กร หากจะให้มีการผลักดัน KM อย่างสมบูรณ์ ควรมีทั้ง 3 วง (รูปแบบ) เพราะองค์กรต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานและบุคลากรในระดับต่าง ๆ หากในระดับบุคคลนั้น ไม่เกิดความสนใจ(ระดับปัจเจกชน) การสร้างกลุ่มเครือข่ายจะประสบผลสำเร็จได้ยาก และท้ายที่สุดองค์กรคงไม่สามารถผลักดันให้มีการบริหารความรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

14. แบบจำลองสามเหลี่ยม KM รูปแบบการจัดการความรู้ 3 มุมมอง ถือเป็นกรอบให้มองการจัดการความรู้ให้ครบทั้ง 3 มิติคือ (ภาพที่ 2.21)



ภาพที่ 2.21 แบบจำลองสามเหลี่ยม KM

ที่มา : สคส., 2550 : 87

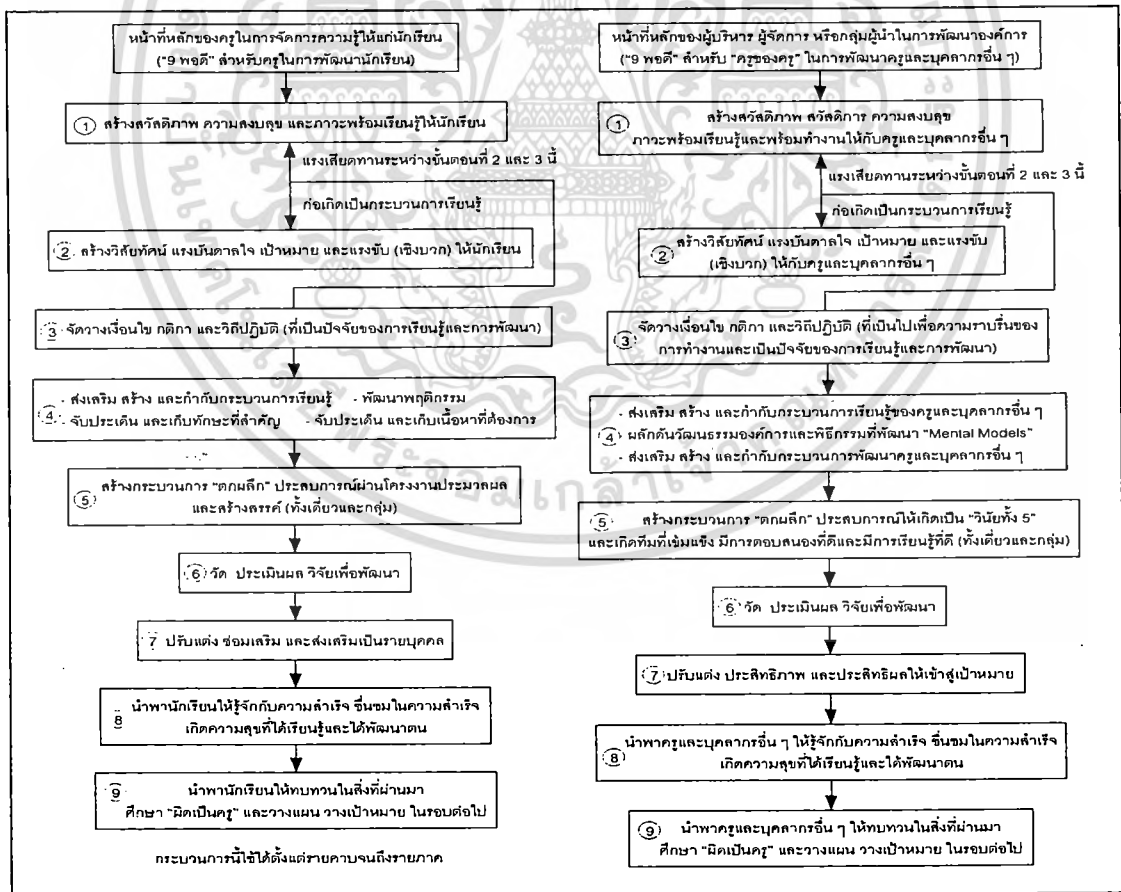
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มิติที่ 1 : มุ่งไปที่ตัวองค์ความรู้ คนส่วนใหญ่มองเห็นการจัดการความรู้ในมิตินี้โดยเฉพาะ โดยองค์ความรู้ต่าง ๆ นี้ ถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้เท่านั้น

มิติที่ 2 : กระบวนการที่ทำให้รู้ เป็นมิติที่สำคัญในการจัดการความรู้เพราะเป็นกระบวนการนำความรู้เข้าสู่คน และดึงความรู้ในตัวคนออกมาแลกเปลี่ยนผ่านการเล่าเรื่อง โดยการใช้นวัตกรรมกระบวนการต่าง ๆ เช่น Storytelling ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติจริง

มิติที่ 3 : ชุมชนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม เป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความรู้ที่อยู่ในเครือข่าย มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน แล้วนำไปทดลองปฏิบัติ เพื่อต่อยอดความรู้ และกลับมาเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอีกภายในเครือข่าย

15. แบบจำลองครูของครู เป็นการแสดงความเชื่อมโยงของการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ จากหน้างานการบริหารองค์กร สู่หน้างานการจัดกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียน เพื่อให้ครูที่คุ้นเคยชินกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ นำหลักการเดียวกันไปใช้กับการบริหารช่วงชั้น และส่วนงานอื่น ๆ ในโรงเรียนให้ทั้งองค์กรมีการบริหารจัดการที่ใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นฐาน (ภาพที่ 2.22)



ภาพที่ 2.22 แบบจำลองครูของครู (โรงเรียนเพลินพัฒนา)

ที่มา : สคส., 2550 : 88

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักการในการทำงานคือ 1) บทบาทหลักของผู้นำคือ การเป็น "ครู" ในทุก ๆ ความหมาย และในทุกบทบาท 2) วิธีหลักของการทำงานคือ การทำให้งานบริหารจัดการ งานพัฒนาองค์การ งานพัฒนา กระบวนการทำงานพัฒนาบุคลากร งานควบคุมผลลัพธ์ และงานจัดการเรียนรู้ หล่อหลอมจนเป็นงานชิ้นเดียวกัน โดยมีการจัดการเรียนรู้เป็นแกนหลักของเนื้อหา

ผลลัพธ์ที่ต้องการ 1) ทีมปฏิบัติงานทั้งหมดมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขจากการทำงาน ซึ่งดำเนินไปเป็นเนื้อเดียวกันกับการทำงานและการใช้ชีวิตในองค์การ 2) ทีมปฏิบัติงานทั้งหมดมีการตอบสนองที่ดี ประสานงานกันดี สามารถควบคุมผลลัพธ์และการพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

16. แบบจำลอง Monkey 5775 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 นำการจัดการความรู้มาใช้ใน 2 มิติคือ มิติที่ 1 KM กับแผนพัฒนาองค์กรตามกลยุทธ์ ส่วนมิติที่ 2 KM กับระบบโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยมีความหมายในแบบจำลอง Monkey 5775 คือ (ตารางที่ 2.5)

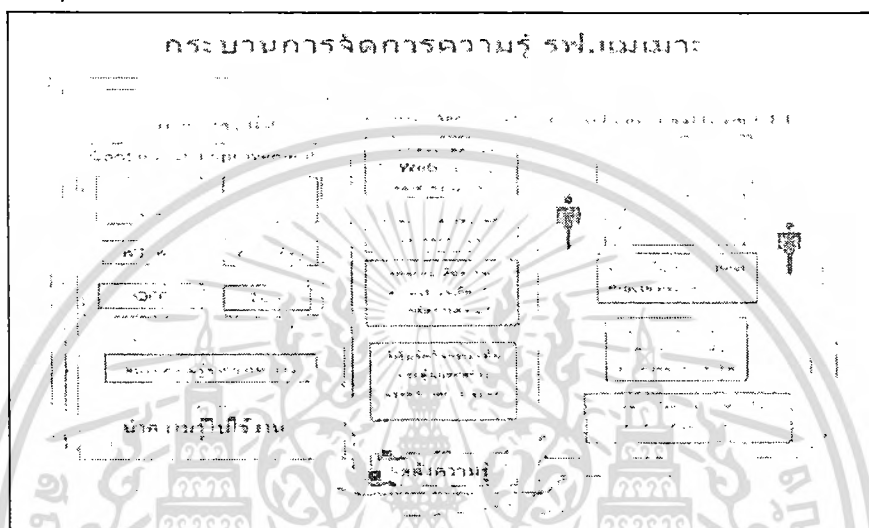
ตารางที่ 2.5 ความหมายของแบบจำลอง Monkey 5775

ตัวเลข	ความหมาย	รายละเอียด
5	ขั้นตอน การจัดการ ความรู้ KM	1. กำหนดวิสัยทัศน์ 2. สร้างทีมงาน 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. การนำความรู้ไปพัฒนางาน 5. การบริการและเผยแพร่ความรู้
7	กลยุทธ์	1. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การใช้ความรู้คู่คุณธรรมในการดำรงชีวิต 3. ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกเห็นคุณค่า และภูมิใจในความเป็นไทย 4. พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 5. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล 6. สร้างความเข้มแข็งการบริหารจัดการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7	โครงสร้าง การบริหาร องค์กรใน สพท. ลพ 1	1. กลุ่มอำนวยการ 2. กลุ่มนโยบาย 3. กลุ่มบริหารงานบุคคล 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน 7. หน่วยตรวจสอบภายใน
5	โรงเรียนแกนนำ การจัดการ ความรู้สู่ KM	1. โรงเรียนวินิตศึกษาในพระราชูปถัมภ์ฯ 2. โรงเรียนดงตาลวิทยา 3. โรงเรียนบ้านวังจั่น 4. โรงเรียนวัดหนองพิมาน 5. โรงเรียนวัดยวด

ที่มา : สคส., 2550 : 90-91

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

17. แบบจำลองการจัดการความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ โรงไฟฟ้าผ่านการลงมือทดลอง ถูก ได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ จนในที่สุดได้พัฒนารอบวิธีคิดที่ผ่านการทดลอง โดยปฏิบัติจริงและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศความรู้ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ People Process Technology และ Content (ภาพที่ 2.23)



ภาพที่ 2.23 แบบจำลองของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

ที่มา : สคส., 2550 : 92

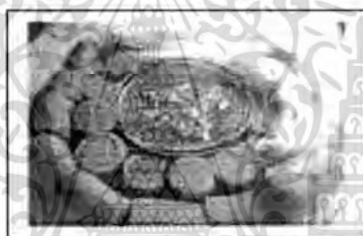
17.1 ใน 2 มิติแรก People และ Process ได้พัฒนาระบบงาน KM ออกแบบให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานและบริบทของโรงไฟฟ้าแม่เมาะซึ่งกระบวนการหลักที่มีผลต่อความสำเร็จมาก คือ คณะทำงานสาขาวิชาชีพ (Cross Functional Team (CFT)) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละวิชาชีพ ประกอบด้วย 7 คณะ ได้แก่ 1) งานบำรุงรักษาหม้อน้ำ 2) งานบำรุงรักษากังหัน 3) งานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า 4) งานบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องมือวัด 5) งานบำรุงรักษาระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 6) งานเดินเครื่องไฟฟ้า 7) งานเดินเครื่องระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ โดยมี KM workshop หรือ Sharing Workshop เกือบทุกเดือนสลับหมุนเวียนให้เจ้าหน้าที่ทุกวิชาชีพ ทุกโรงไฟฟ้าย่อยได้เข้าร่วมกระบวนการ นอกจากนี้ยังมีแกนนำ “คุณอำนวยใหญ่” ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบอำนวยความสะดวกในการจัด workshop และประสานงานโดยภาพรวม

17.2 ใน 2 มิติสุดท้าย Technology และ Content โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับการจัดการความรู้และการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและความรู้ได้ง่ายขึ้นและใช้เป็นเครื่องมือเรียนรู้พัฒนางานของตนได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างผลงานที่ดำเนินการแล้ว ได้แก่ Environment Information System เป็นระบบข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยติดตั้งเครื่องตรวจคุณภาพอากาศบริเวณหมู่บ้านที่อยู่รายรอบโรงไฟฟ้าจำนวน 12 จุด ข้อมูลดังกล่าวยังได้เชื่อมโยง และ online ไปแสดงผลยังโรงพยาบาลแม่เมาะและกรมควบคุมมลพิษอีกด้วย

18. แบบจำลองน้ำพริกปลาทุเรียน (ป่นปลาทุ) แบบจำลองการจัดการความรู้ในโลกนี้มีหลายแบบ แต่ละแบบเหมาะกับสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป เช่น ในระบบ KM ที่มีการกำกับควบคุมดูแล อาจมี ผู้ดำเนินการ (คุณกิจ) ผู้กระตุ้น (คุณอำนวย) ผู้สนับสนุนการดำเนินกิจกรรม (คุณประสาน) ผู้สนับสนุนทรัพยากร (คุณเอื้อ) ผู้คอยจับบันทึก (คุณลิขิต) และหน่วยดำเนินการสนับสนุนอีกหลาย "คุณ" (ภาพที่ 2.24)



ภาพที่ 2.24 แบบจำลองน้ำพริกปลาทุเรียน

ที่มา : สคส., 2550 : 94

แต่ในระบบที่เป็นการจัดการใช้ความรู้แบบธรรมชาติ มีการดำเนินงานที่กลมกลืน "เนียน" อยู่ในเนื้อหา งาน ชีวิต การประกอบอาชีพและพบว่าเป็นหลักในการดำเนินชีวิตของคนทั่วไป ที่เรียกได้ว่าเป็น KM ธรรมชาติ ซึ่งขอแปลเป็นภาษาที่ฟังง่ายที่สุด คือ การใช้ความรู้ในการดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมชาติของแต่ละภูมิภาคและสิ่งแวดล้อม

ในการดำเนินการนี้ ไม่มีใครรู้อย่างลึกซึ้ง ว่าใครรู้เรื่องอะไร หรือไม่รู้เรื่องอะไร และกำลังต้องการความรู้อะไร มีแต่คนที่กำลังดำรงชีวิตเท่านั้นที่รู้ชัดเจนที่สุดในประเด็นนี้แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง อาจมีคนมากมายที่ยังต้องการแรงกระตุ้นให้ "ได้คิด" แต่คนที่ช่วยกระตุ้น (คุณอำนวย) ต้องเข้าใจตัวเอง และผู้ที่เราไปช่วยว่ากำลังอยู่ในสถานการณ์ของความรู้แบบไหน คนที่ช่วยกระตุ้นต้องเป็นคนดำเนินกิจกรรมในมุมของตัวเองให้ชัดก่อน ในทำนองเดียวกันผู้สนับสนุนการดำเนินกิจกรรม (คุณประสาน) ต้องทำหน้าที่ทั้ง "คุณกิจ" (ในมุมของตนเอง) และ "คุณอำนวย" ให้กับ "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" ไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้เป็นกิจกรรมที่ซ้อนทับกันอยู่แบบ "เนียน" และความจำเป็นนี้เลี้ยงได้ยาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในทางกลับกัน "คุณกิจ" เองต้องเป็นทั้ง "คุณอำนวย" และประสานการสร้าง การใช้ความรู้ ทั้งของตัวเองและเชื่อมโยงกับผู้อื่น ยังอาจต้องทำหน้าที่ "คุณอำนวย" และ "คุณประสาน" ให้กับ สมาชิกท่านอื่นที่ร่วมกิจกรรมในด้านต่าง ๆ

ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการจัดการความรู้ เพื่อใช้ความรู้ในการดำรงชีวิต นั้น ไม่สามารถแยกบทบาทต่าง ๆ ออกจากกันได้ในทุกระดับ เปรียบเสมือนการทำน้ำพริกปลาทุ แบบอีสาน ที่เรียกว่า "ปนปลาทุ" ที่นำปลาทุทั้งตัวมาแกะเป็นชิ้นเล็ก ๆ แล้วตำให้ละเอียด ผสม เครื่องปรุงแล้วตามแต่มี หรือตามความนิยมและผสมน้ำให้ข้นจางตามความชอบ รับประทานกับผัก ได้ทุกชนิด เอกลักษณะคือ เนื้อปลาทุจะปนกันหมด ไม่ว่าหัวปลา (คุณกิจ) ตัวปลา (คุณอำนวย) หาง ปลา (คุณประสาน) เครื่องปรุง (คุณเอื้อ) ตักแต่ละครั้งได้ทุกอย่าง ได้รสชาติกลมกลืน กลมกล่อม ไม่แยกรับรู้ที่ละรสให้อึดอัด เสมอภาค ไม่มีหัว ไม่มีหาง กลืนกัน "เนียน" ไปทั้งกระบวน

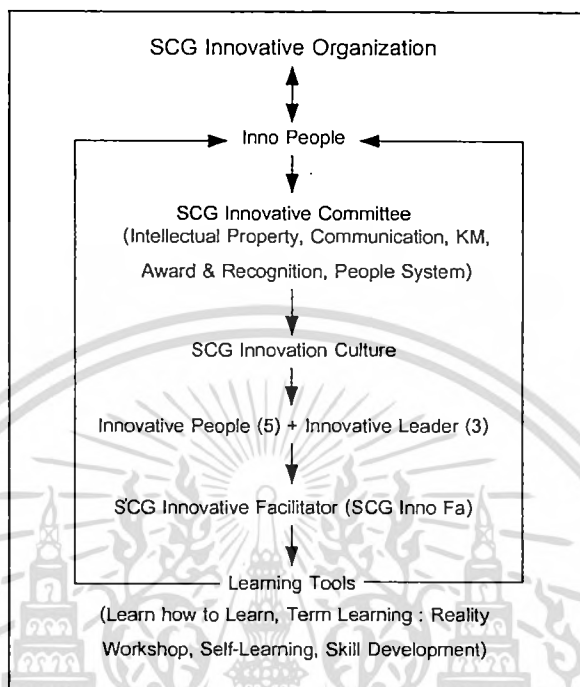
หมายความว่าอย่างไร เป็นการจัดการความรู้ที่ทุกคนทำหน้าที่ทุกอย่าง แม้บางทีจะต้อง เป็นผู้นำแต่กลับเป็นผู้ตาม การทำตามจะกลับเป็นผู้นำ ในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็น ธรรมชาติ ทำได้จริงในชีวิตจริงของแต่ละคน เสมอภาค รู้พอ ๆ กัน เป็นพันธมิตรการเรียนรู้ แบบขา ซ้ายขวา ผลัดกันนำบ้างในบางสถานการณ์ ใครทำคนนั้นก็ทำได้ ไม่มีใครต้องทำให้ใคร แต่ทำไป แลกกันไป พร้อม ๆ กัน คนทำเป็นคนรู้ คนรู้เป็นคนทำ แบบธรรมชาติของการเรียนรู้ บูรณาการทาง ความคิดทั้งภายในตนเองและกับผู้อื่น

19. แบบจำลอง SCG Innovative Organization ตั้งแต่ปี 2547 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) SCG มีนโยบายปรับเปลี่ยนองค์กร ให้ก้าวสู่ "องค์กรแห่งนวัตกรรม" (Innovative Organization) เพื่อสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างรวดเร็ว เท่าทันสถานการณ์และก้าวสู่ ความเป็นผู้นำด้านธุรกิจ แต่ก่อนที่จะเป็น Innovative Organization ได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาคนให้ เป็น Innovative People ให้ได้ก่อน คณะกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเครือซีเมนต์ไทย จึงได้ กำหนดแบบจำลอง SCG Innovation Culture เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาคน SCG ประกอบด้วย Innovative People และ Innovative Leader (ภาพที่ 2.25)

เพื่อให้เกิดสร้างบรรยากาศ Innovation Culture ต้องมีกลไกการจัดการบางอย่างที่เอื้อ จึง เกิดการพัฒนา SCG Innovation Facilitator หรือเรียกสั้น ๆ ว่า SCG Inno FA คนกลุ่มนี้มีหน้าที่ ถ่ายทอดความรู้และทักษะที่จำเป็นให้กับเพื่อนพนักงานภายในธุรกิจ ต่อมาได้ขยายขอบเขตความ รับผิดชอบมากขึ้น เป็น "คุณอำนวย" ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการใช้พฤติกรรม (Inno Culture) ปัจจุบัน Inno FA จำนวน 38 คน ทำงานเชื่อมโยงกันเป็น Inno FA Community แลก เปลี่ยนเรียนรู้อย่างพี่น้อง ข้ามสายงานธุรกิจอย่างกลมกลืน ซึ่งได้สร้างสรรค์เครื่องมือแห่งการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนมาก ได้แก่



ภาพที่ 2.25 แบบจำลอง SCG

ที่มา : สคส., 2550 : 96

19.1 หมวดกิจกรรมสร้างใจ ได้แก่ SCG Cement Common Goals, Booklet บันทึกรัก (ไม่ลับ) ของนายสัญญากร One cell one Project, Constructionism Camp, Learner Fresh up!! , Life & Learn มหาชีวาลัยอีสาน เป็นต้น

19.2 หมวดกิจกรรมฝึกวิทยายุทธ์ ได้แก่ Skilled Facilitator, 6 thinking hats training & cascade, 6 thinking hats in action !!, Inno Fa Workshop, Thunderbolt thinking : Work Place เป็นต้น

19.3 หมวดประกายไอเดีย ได้แก่ Innovation Process, Brain Camp, OK do it, iDEA Time, Idea Box, Challenge Project, iDEA plus Contest, i-Channel – Inno - vation Process Web, Inno The Best Spirit, Inno The Best Award เป็นต้น

20. KM NOK Model บริษัท NOK Precision Component (Thailand) จำกัด ตั้งใจทศย์แรกว่าจะต้องจัดการ "คน" (People) เป็นลำดับต้น เพื่อให้คนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ก่อน จึงจะเคลื่อนไปสู่ก้าวต่อไปได้ คุณลักษณะที่ว่า ได้แก่ Open Mind, Good Attitude และ Self Learning (ภาพที่ 2.26)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.26 KM NOK Model

ที่มา : สคส., 2550 : 87

นอกจากนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในประเด็นของคน จำเป็นต้องสร้าง Knowledge Environment (KE) ให้คนค่อย ๆ ปรับพฤติกรรมการเรียนรู้ และคุ้นเคยกับบรรยากาศนี้เสียก่อน เช่น สนับสนุนให้พนักงานไปร่วมที่มิวเซียมจากสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น แล้วกลับมาถ่ายทอดประสบการณ์ดี ๆ เหล่านั้น ในโรงงานต้องจัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์และอัตราความเร็วของระบบเพียงพอต่อความต้องการใช้ของพนักงาน มีห้องสมุด มีระบบ Inter-Internet มีที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางคอยช่วยเหลือ สิ่งเหล่านี้คือ บรรยากาศที่บริษัทเห็นว่าจำเป็นต่อการสร้างคนอย่างยิ่ง

บริษัทให้ความสำคัญด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ได้เลือกแนวทางของ Thomas H. Davenport & Laurence Prusak มาประยุกต์ใช้ แนวทางดังกล่าวประกอบด้วย

20.1 Acquisition มุ่งไปที่เรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีด้านแม่พิมพ์ (Mold) ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ

20.2 Rental เน้นเรื่องการใช้ที่ปรึกษาและผู้ชำนาญการพิเศษมาร่วมพัฒนาระบบผลิตและระบบการถ่ายทอดความรู้

20.3 Dedicated Resources เน้นเรื่อง Development & Research ใช้แนวคิด Copy & Paste ไม่ได้หมายความว่า ลอกเลียนแบบผลสำเร็จมาเลยแต่เก็บไอเดีย หรือแนวคิดมาพัฒนาต่อยอด เป็นทางลัดในการพัฒนางานที่ไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นใหม่

20.4 Fusion คือ การหลอมรวมความรู้หลาย ๆ เรื่องของการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กรมาอยู่ช่องทางเดียว นั่นคือ Small Group Activities (SGA) นั่นหมายถึงว่า SGA จะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้เรียนรู้เรื่องการทำงาน วิธีการพัฒนางานผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ไปพร้อมกัน และยังสร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ดี ๆ ผ่านกระบวนการกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

ความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ รวมไปถึงข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จะได้รับการบันทึกลงใน ระบบ "Smart System" (Knowledge Assets) ซึ่งการออกแบบโครงสร้างระบบดังกล่าว จะคำนึงถึง ประเด็นดังนี้คือ Select (วิธีการเลือกเก็บสิ่งที่คิดว่านำไปใช้ประโยชน์ได้จริงเท่านั้น) Simplify (คน รู้สึกว่าเข้าถึงได้ง่าย ใช้ง่าย รวดเร็ว) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ในที่นี่ได้ใช้สร้าง application ที่เรียกว่า Team Room และ Web Portal มาช่วยด้านนี้) Show (ทุกคนทั่วทั้งองค์กรต้องเข้าถึงและเข้าไป เรียนรู้สิ่งดี ๆ ที่เกิดจากฝีมือของเพื่อนร่วมงานได้ง่ายและเป็นการให้รางวัล Search (ตั้งตัวชี้วัดต่อ อัตราความเร็วในการเข้าถึงข้อมูลต้องไม่มากกว่า 30 วินาที จึงจะถือว่าเป็นระบบที่ดี)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการ วิจัยเพื่อพัฒนา แก้ไขปัญหาสังคมและชุมชนที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)และบัณฑิต วิทยาลัยของมหาวิทยาลัยหลายแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสำคัญโดยกระตุ้นให้นักวิจัย/ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาใช้เป็นรูปแบบในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระเพื่อ ตอบสนองต่อโจทย์แห่งการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาที่มุ่งไปที่การค้นหาแนวทางอันเป็นรูปธรรมที่ เกิดจากการระดมสมองในลักษณะการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง โดยปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ของการวิจัยจากรูปแบบดั้งเดิมที่การตั้งประเด็นของปัญหาเริ่มต้น และจบกระบวนการ โดยนักวิจัย ซึ่งพบว่างานวิจัยหลายชิ้น มิได้นำไปเผยแพร่ หรือนำไปทดลองใช้ หรือถูก "เก็บขึ้นหิ้ง" อันเป็นการสูญเสียทั้งกำลังความคิด งบประมาณและทรัพยากรเวลาอย่างน่าเสียดายยิ่ง มาเป็น งานวิจัยที่เริ่มต้นจากชุมชน ซึ่งชุมชนมีส่วนร่วมทั้งมิติของการร่วมกันเรียนรู้ ร่วมกันแสวงหาปัญหา และคิดค้นแนวทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาที่เป็นเรื่องอันเป็นฉันทามติของชุมชน รวมทั้ง ร่วมรับผลของการพัฒนา โดยที่เมื่อนักวิจัยจากภายนอกมาทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวย หรือวิทยากร กระบวนการร่วมกับนักวิจัยชุมชนที่เป็นชาวบ้าน ดังนั้น การวิจัยจึงสร้างคุณลักษณะของการเรียนรู้ แบบพหุภาคี พร้อมกับเกิดผลพลอยได้ที่ เป็นจิตสำนึก ตระหนักในปัญหา หน้าที่ ร่วมกันแก้ปัญหา ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกันทั้งการแก้ปัญหาและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การมีส่วนร่วมนี้ ย่อมไม่ ใช่ว่าจะง่ายดังที่นักวิจัยผู้ประสพการณ์ภาคสนามหลายท่านสะท้อนความเห็น และตั้งข้อสังเกตเอา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไว้ โดยเฉพาะประเด็นการสร้างส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยแต่ละขั้นตอน อันเป็นแนวทาง และคำแนะนำที่น่าสนใจรวมทั้งช่วยให้ นักวิจัยที่สนใจใช้รูปแบบนี้ในการทำวิจัยปัญหาของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยเฉพาะการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and Development)

ข้อกำหนดของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้นแตกต่างไปจากแนวคิดของการวิจัยแบบเดิมอยู่มาก แนวคิดในการวิจัยแบบเดิมนั้น หยั่งอยู่บนฐานของปรัชญา ปรัชญานิยมเชิงตรรกะ (Philosophy of Logical Positivism) และพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioralism) ซึ่งมีข้อกำหนดว่า นักวิจัยทุกคนจะต้องรักษาความเป็นกลาง (Neutrality) โดยแยกตัวเองออกจากสิ่งที่ศึกษาโดยสิ้นเชิง เพื่อมิให้เกิดอคติ (Bias) ต่อการศึกษา อันทำให้ผลการศึกษาเบี่ยงเบนและไม่น่าเชื่อถือ แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยและนักพัฒนาหรือนักปฏิบัติการ (Practitioners) ตลอดกระบวนการศึกษาค้นคว้า ดังนั้น จึงให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการวิจัยที่กระทำโดยผู้ปฏิบัติการ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้แก้ไขปัญหาในทันทีและต้องกระทำเป็นหมู่คณะร่วมกัน (กมล , 2537 : 7) ขยายความอีกได้ว่า เป็นการวิจัยที่ต้องอาศัยกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่ต้องสืบสวนสอบสวนหาปัญหา และข้อโต้แย้งร่วมกันเป็นกลุ่ม วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา โดยเป็นกระบวนการค่อนข้างลำเอียงไปทางกระบวนการประชาธิปไตย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ , 2545 : 231) คณะผู้วิจัยขอนำเสนอคุณลักษณะสำคัญของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเมื่อเทียบกับงานวิจัยแบบดั้งเดิม ได้ดังนี้ (ตารางที่ 2.6)

ประโยชน์ของวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประชาชน กลุ่มชนในพื้นที่หลายประการ (สมโภชน์, 2548) ซึ่งประโยชน์ของการวิจัยในแนวทางนี้มี 4 ประการคือ (ประพิณ, 2542 : 142)

1. ให้ความสำคัญและเคารพต่อความรู้พื้นบ้าน ด้วยการยอมรับ นำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ยอมรับว่าความรู้พื้นบ้านและระบบการสร้างความรู้ในรูปแบบอื่น ยังคงมีปฏิบัติอยู่ในหมู่คนจน เพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อการดำรงชีวิตของเขา
2. พัฒนาและปรับปรุงศักยภาพของชุมชนและบุคคล โดยส่งเสริมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในตนเอง ให้วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ของเขาเองได้
3. สร้าง แสวงหาและประยุกต์องค์ความรู้ ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละชุมชนมาใช้ ในการให้ความรู้แก่บุคคลในชุมชนนั้น
4. ยอมรับในมุมมอง ความคิดเห็น และประสบการณ์ของชาวบ้านว่ามีความสำคัญเป็นการ มองให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของเขา
5. ในอดีต PAR นิยมใช้ 5 สาขา คือ 1) องค์การ 2) การพัฒนาชุมชน 3) โรงเรียน 4) การมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนร่วมของเกษตรกรและการสร้างเทคโนโลยี และ 5) การประเมินผลการมีส่วนร่วม แต่ปัจจุบัน PAR ได้ถูกนำไปใช้ในวงกว้างขึ้น เช่น นำมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และการวางแผนการใช้ที่ดินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544 : 61)

ตารางที่ 2.6 วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับงานวิจัยแบบดั้งเดิม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การวิจัยแบบดั้งเดิม	การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
รูปแบบ	เป็นพิมพ์เขียวที่กำหนดให้	เน้นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
อุดมการณ์/ปรัชญา	เน้นกลุ่มคนชั้นสูง	เน้นกลุ่มคนที่ด้อยโอกาสในสังคมคนชายขอบ
จุดมุ่งหมาย	ไม่ผูกพัน ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัย	มีพันธกรณีระหว่างนักวิจัยกับชาวบ้านที่จะร่วมกันเพื่อสิทธิของมนุษย์
กรอบการวิจัย	กำหนดโดยนักวิจัยองค์กร	กำหนดโดยประชาชนในพื้นที่
จุดเน้น	วัตถุ เน้นการสร้างสิ่งของ	คน เริ่มที่คนเป็นหลัก ทำให้คนมีคุณค่า สร้างความภาคภูมิใจและกำลังใจ
เป้าหมาย	กำหนดไว้ล่วงหน้า	ปรับเปลี่ยนตามความต้องการของท้องถิ่นตามเงื่อนไขความเหมาะสม
ยุทธวิธี	เน้นการวางแผนคือ ชาวบ้านไม่สามารถวางแผนเองได้	เน้นการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในความสามารถในการเรียนรู้ของคน
วิธีการ	เข้มงวดรัดกุม เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ มองมิติชุมชน ที่ศึกษาและใช้เทคโนโลยีหรือระเบียบวิธีการขั้นสูง	เรียบง่าย ใช้วิธีการที่ชาวบ้านรู้จักและถนัด มองชุมชนอย่างเป็นองค์รวม และใช้เทคโนโลยีชาวบ้าน
การวิเคราะห์สถานการณ์	เน้นการย่อส่วน (Reductionism)	การมององค์รวม (Holistic Approach)
รูปแบบการพัฒนา	ควบคุม ชี้นะและให้แรงจูงใจเป็นวัตถุ เน้นการทำงานตามแผนและส่งเสริมวัฒนธรรมการพึ่งพา	ปลดปล่อย สร้างกำลังอำนาจในการคิดและต่อรอง ให้สำเร็จในสิ่งที่ได้กระทำ โดยมีแรงจูงใจคือความภูมิใจในศักดิ์ศรีของตน และเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการพึ่งพาตนเอง
มองชาวบ้าน	เป็นผู้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จของโครงการวิจัย	เป็นผู้ทำประโยชน์ เป็นผู้ลงมือกระทำโครงการสำเร็จและมีส่วนร่วม
ผลลัพธ์ (Output)	เน้นวัตถุที่เป็นผลผลิตของโครงการ เช่น รั้ว ถนน อาคาร เป็นต้น	ไม่เน้นวัตถุ แต่เน้นความสามารถของชุมชน เน้นการเรียนรู้ ความพอใจ ความหลากหลาย กำลังใจ และแรงใจของประชาชน

ที่มา : พันธุ์ทิพย์, 2540 : 60-63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา แก้ไขปัญหาสังคมและชุมชน ที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเป็นงานวิจัยที่เริ่มต้นจากชุมชน สนับสนุนให้ชาวบ้านหรือตัวแทนในชุมชนสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและชุมชน โดยการศึกษาเรียนรู้หาข้อมูล การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหา รวมทั้งการแก้ไข ปัญหาที่กำลังประสบอยู่ มีการร่วมกันวางแผน และกำหนดการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการ พร้อมทั้งการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตรงตาม ความต้องการ และมีนักวิจัยจากภายนอก ทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้กระบวนการวิจัยบังเกิดผล สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่นับว่าการวิจัยได้ช่วยสร้างคุณลักษณะของการเรียนรู้แบบพหุภาคี พร้อม กับก่อให้เกิดผลพลอยได้ที่เป็นจิตสำนึกตระหนักในปัญหา หน้าที่ ร่วมกันแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน ทั้งแก้ไขปัญหาและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ให้ยั่งยืนของชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉลาด (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กร ชุมชน โดยกล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่อง ซึ่งมีความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็น เครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาประเทศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนาแผน การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน (2) พัฒนาและทดลองใช้ รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนควบคู่กับแผนพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน (3) ศึกษาความพึง พอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน (4) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ ความรู้องค์กรชุมชน พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ บ้านน้ำเกลี้ยง ตำบลนาข่า และบ้าน เหล่าราษฎร์พัฒนา ตำบลประชาพัฒนา อำเภอกว๊านป่า จังหวัดมหาสารคาม องค์กรชุมชน เป้าหมายมี 8 องค์กร มีกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งสิ้น 42 คน ใช้เครื่องมือในการวิจัย 5 ชนิด ได้แก่ (1) แบบสอบถามข้อมูลรายครัวเรือน (2) การสนทนากลุ่ม (3) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (4) แบบบันทึกผลหลังการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ และ (5) แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการ ความรู้องค์กรชุมชน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผลานวิธีคือ ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนารววิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การตรวจสอบความ เพียงในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ได้แผนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่การพัฒนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 5 ระยะคือ (1) การเตรียมชุมชน (2) สร้างแรงจูงใจ จิตสำนึกส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างวิสัยทัศน์ (3) จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพทีม (4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และ (5) ประเมินสรุปผล

2. ผลการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์ความรู้ชุมชน พบว่า

2.1 รูปแบบการจัดการองค์ความรู้องค์กรชุมชนที่พัฒนาประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก คือ (1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน (2) สร้างทีมงานและแกนนำ (3) ศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กรชุมชนและสภาพการจัดการความรู้ (4) สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน (5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (6) สร้างความเข้าใจในกิจกรรมการจัดการความรู้ (7) จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้โดยการใช้แผนความรู้ (8) พัฒนาความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับผู้จัดเก็บข้อมูล (9) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม (10) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ดีเด่น (11) สรุปบททวนแผนกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม (12) ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ (13) การสรุปทบทวน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มและหมู่บ้าน (14) ยกย่ององค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่น เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจน 6 ด้านคือ การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการประเมินผล (15) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ (16) จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้านและเผยแพร่ผลงานในเว็บไซต์ (17) การเสริมแรงทางบวกให้รางวัล เผยแพร่ผลงานทางเว็บไซต์ และ (18) อภิปรายสรุปผลการจัดการความรู้

2.2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ชุมชนพบว่า (1) เกิดบุคคลเรียนรู้ ได้แก่ ผู้ร่วมวิจัยคือ ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึก และผู้ประสานงาน (2) การจัดการความรู้ ที่มาของความรู้ได้จากปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ไขปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม (3) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนและการประเมินผล (4) ความรู้ที่ผ่านการสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเอง มาผสมผสานกับความรู้ที่อยู่ภายนอกให้เกิดความเหมาะสมกับบริบท มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการ (2) เทคนิคการผลิต (3) ศูนย์การจัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกชุมชน (4) มีการใช้เว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต (5) มีชุดความรู้และทีมงานกลุ่ม

3. กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนประกอบด้วย(1) บุคคลที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ (2) การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย (3) ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทของทีมงานผู้ร่วมวิจัย(4) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก (5) บรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม (6) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิถีปฏิบัติ และ (7) มีกลไกขับเคลื่อนคือ ศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

สรุปว่ารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุง เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม องค์กรชุมชนมีระบบกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้ช่วยหนุนเสริมการพัฒนาชุมชน บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจเชื่อมั่น สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผล

บุญอนันต์ และพลาพรรณ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรและการจัดการความรู้ โดยศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ (2) ความสำคัญของมิติพฤติกรรมขององค์กร เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้และการก้าว ไปสู่องค์กรอัจฉริยะ และ (3) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จากวิธีการทำงานแบบ ยอดเยี่ยม วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้และก้าวไปสู่ ความเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจำนวน 70 องค์กร ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะทำงานด้าน การจัดการความรู้ ผู้จัดการฝ่าย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศ และทีมงาน จำนวน 300 ตัวอย่าง รวมทั้งเก็บรวบรวมโดยการสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ เดลฟายเทคนิค จำนวน 10 คน ทำการวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้สถิติพรรณนา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และสถิติวิเคราะห์ การวิเคราะห์ปัจจัย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบ ขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า

1.การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจประสบผลสำเร็จ องค์กรสามารถดำเนินการ โดยวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการ ความรู้

2.การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องเอาระบบย่อย5 ระบบคือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยีมาประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางการ พัฒนาองค์กรเรียนรู้ที่เป็นตัวแบบเชิงระบบของ Marquardt (1996) โดยมีหลักการพื้นฐานสู่การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นองค์การเรียนรู้คือ องค์การมีวินัยการเรียนรู้ 5 ประการคือ ความรอบรู้แห่งตนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) การสร้างและสถานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันของทีม (Team Learning) และมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ภายในระบบย่อยดังกล่าว องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์กร โดยปัจจัยหลักสำคัญ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์กรที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี บริหารกระบวนการทำงานแบบทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์การ

สำหรับการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างประสบผลสำเร็จ ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้ การใช้เทคโนโลยี ที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์การธุรกิจพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร 4) การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

3. การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไปสู่การเป็นอัจฉริยะที่ประสบผลสำเร็จ องค์การนั้นจะต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการในการทำงานที่เพียบพร้อมด้วยประสิทธิภาพและมีผลที่มีประสิทธิผลโดยต้องเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างวัฒนธรรม พร้อมกับสร้างช่องทางความภาคภูมิใจต่อผลิตภัณฑ์ และบริการจากผู้บริโภค

รูปธรรมในการพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์การอัจฉริยะ จึงควรดำเนินการดังนี้ (1) องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม (2) พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิด และทำงานอย่างเป็นระบบ (3) องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทาย (4) องค์การต้องพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม (5) ผู้นำมีการเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อให้เกิดความค่อลงตัว และมีประสิทธิผลสูงสุด (6) องค์การมีการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามแผนงาน โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ มีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ (7) องค์การมีการเรียนรู้ การคิดและการตัดสินใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม (8) องค์การมีการทบทวนรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การและจัดทำเป็นหมวดหมู่ ทั้งในด้านวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมด้านคุณภาพ และวัฒนธรรมด้านการอยู่ร่วมกัน (9) องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน และ (10) องค์การมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี ๆ แก่ลูกค้าและคู่ค้าได้รับทราบเพื่อสร้างภาพพจน์องค์การและความเชื่อมั่นต่อภายนอก

สำหรับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้้องค์การ ได้มีการพัฒนาไปเป็นองค์การอัจฉริยะประกอบด้วย (1) การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับดำเนินธุรกิจของ้องค์การ (2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (3) การขยายการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของ้องค์การ (4) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับของ้องค์การ (5) การสื่อสารให้ทั่วถึงของ้องค์การ (6) ทุกคนใน้องค์การมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาเป็น้องค์การเรียนรู้ และ (7) การปฏิรูปวัฒนธรรม้องค์การ

4. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน้องค์การธุรกิจ มีรูปแบบดำเนินการแลกเปลี่ยนระหว่างกันของคนใน้องค์การที่สำคัญ 3 ลักษณะคือ (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม(Best Practices) (2)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยทำกิจกรรม"ชุมชนนักปฏิบัติ"(Community of Practice : Cop) (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบใช้วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า ข้อเสนอแนะในการวิจัย ควรให้มีการศึกษาวิจัยลักษณะกรณีศึกษาในแต่ละ้องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้เห็นตัวแบบเชิงลึก ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ใน้องค์การธุรกิจแต่ละประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการเงิน ธุรกิจสื่อสารคมนาคม เป็นต้น ทั้งนี้ โครงสร้างการบริหารที่มีความต่างกันนั้น จะมีจุดเด่น จุดเน้น และแนวทางการบริหารที่แตกต่างในรายละเอียด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการในการเรียนรู้ และเป็นบทเรียนในเชิงปฏิบัติสำหรับ้องค์การธุรกิจต่อไป

พันธกิจ (2550 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกร โดยเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกร 1 ราย วิธีการศึกษาคือ การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์ มีดังนี้ (1) เชื่อมั่นว่าการทำเกษตรอินทรีย์เป็นเรื่องง่าย เป็นเรื่องเหตุผล (2) หัวใจของการทำเกษตรอินทรีย์ อยู่ที่การจัดการธรรมชาติ (3) การจัดการระบบเกษตรอินทรีย์ ต้องทำทุกอย่างพร้อมกัน และต้องสัมพันธ์กัน กระบวนการเรียนรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์ คือ การเรียนรู้โดยการกระทำด้วยตนเองแบบต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น มีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล มีการจัดการความรู้ที่ดีประกอบด้วย (1) การแสวงหา (2) การประยุกต์ และ (3) การพัฒนา ประเมินและติดตามความรู้ ผ่าน 6 กิจกรรม การจัดการความรู้และก่อให้เกิดพลังในการจัดการความรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบเกษตรอินทรีย์ เพื่อความยั่งยืนในฟาร์มอย่างต่อเนื่อง

พิมพ์ดี (2550) ได้เดินทางไปศึกษาและดูงานเรื่อง กระบวนการเรียนรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ที่ศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 1 ตำบลพรุพี อำเภอบ้านนาสาร โดยมีคุณสินชัย วงศ์จินดา เป็นประธานศูนย์เรียนรู้ และเป็นเจ้าของฟาร์มที่เป็นจุดเรียนรู้การทำเกษตรอินทรีย์ในสวนเงาะ จำนวน 14 ไร่ ประธานศูนย์เรียนรู้ได้นัดสมาชิกผู้สนใจการทำเกษตรอินทรีย์ จำนวน 30 คน มาพร้อมกันที่ศูนย์เรียนรู้ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้การทำเกษตรอินทรีย์ เพื่อกำหนดเป็นแผนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประธานศูนย์เรียนรู้ ซึ่งเป็นอาสาสมัครเกษตรและเป็นวิทยากร ได้อธิบายเรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ว่า ควรมีกระบวนการอย่างไรบ้าง

มีผลที่ได้รับคือ จากการหารือร่วมกันทั้งตัววิทยากร กระบวนการเรียนรู้และสมาชิกทั้งหมด เห็นว่าควรกำหนดแผนการเรียนรู้ว่าจะทำอะไรกันบ้างเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ ผลปรากฏว่าสมาชิก เห็นพ้องกันว่าควรมีการเรียนรู้เรื่อง การทำปุ๋ยหมัก การผลิตปุ๋ยอินทรีย์น้ำ การทำสารสมุนไพร การผลิตหัวเชื้อ พอ.3 การปลูกแฝกเพื่ออนุรักษ์ดินและน้ำด้วยเห็นว่าศูนย์เรียนรู้พรุพีที่เป็นจุดเรียนรู้ ได้ทำสิ่งเหล่านี้อยู่แล้วและคุณสินชัยเองก็ได้ปฏิบัติอยู่กับฟาร์มของตัวเองสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ กับสมาชิกได้เป็นอย่างดี

การนำไปปฏิบัติ จากการสังเกต ได้เห็นสมาชิกทุกคนมีความสนใจ เข้ารับการถ่ายทอดความรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะนำไปปรับปรุงประยุกต์ใช้กับพืชทุกชนิดที่ฟาร์มของตนเองได้ อีกประการหนึ่งคือ มีความเชื่อมั่นในตัววิทยากรและกระบวนการเรียนรู้ที่ได้ปฏิบัติอยู่แล้ว สามารถไปเยี่ยมชมและศึกษาเป็นแปลงตัวอย่างได้ นับว่าเป็นสิ่งที่ดี และเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกรเอง นอกจากนี้ยังเป็นการผสมผสานกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่นนำไปประยุกต์ใช้ได้ตลอดไป

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย

คณะผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงองค์ความรู้ เรื่องพัฒนาการและการจัดการองค์ความรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรีว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง องค์ความรู้เหล่านั้นพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้อย่างไร วิธีการสร้างความรู้ของชุมชน โดยนำความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาเดิมและความรู้จากภายนอกเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรีมาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการทำมาหากิน การดำรงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ เป็นต้น ผลการวิจัยเรื่องนี้จะช่วยสร้างรูปแบบสะสมองค์ความรู้ พัฒนาการของความรู้ วิธีการสร้างความรู้ของชุมชนแล้ว อีกนัยหนึ่งยังเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นได้เข้าถึงความรู้ เห็นถึงคุณค่าภูมิปัญญาของตนเอง ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชน เสมือนการยกระดับความรู้ท้องถิ่นไปพร้อม ๆ กับการรื้อฟื้นและให้คุณค่ากับความรู้ในตัวตนที่กำลังจะสูญหายไปให้กลับคืนมาใช้ประโยชน์ได้อีกครั้ง เป็นบทเรียนแก่ลูกหลานรวมถึงชุมชนอื่น ๆ ในสังคมไทยอีกด้วย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มองค์กรชุมชน โดยการใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) คือประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการจัดสนทนากลุ่ม (Group Meeting/Focus Group) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ อภิปรายผล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาระหว่างผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้ประสานงานหลัก ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย
2. การเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ
3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
4. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
5. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเลือกใช้พื้นที่จังหวัดราชบุรี ด้วยเหตุผลที่เป็นจังหวัดซึ่งมีองค์กรชุมชนหลากหลาย มีกิจกรรมอยู่ในระหว่างการพัฒนาและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่ได้นำรูปแบบการจัดการความรู้มาใช้ ผู้นำสมาชิกในพื้นที่เป้าหมายมีความแตกต่างกันมากทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้น เป้าหมายของคณะผู้ร่วมวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มองค์กรชุมชนที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย ในช่วงที่ทำการวิจัยรวมทั้งสิ้น 30 ชุมชน (ตารางที่ 3.1) โดยได้มาจากความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยในแต่ละชุมชน เมื่อดำเนินการไประยะแรก มีการทบทวนบทบาทการทำงานขององค์กรในระดับชุมชน จำแนกเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม และผู้ประสานงานได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี

อำเภอ	พืช	สัตว์	สมุนไพร	ปื๋ย	รวม
เมือง	2	1	-	3	6
บ้านโป่ง	-	-	-	4	4
โพธาราม	-	-	-	4	4
ดำเนินสะดวก	1	-	2	2	5
บางแพ	1	-	-	1	2
ปากท่อ	1	-	-	2	3
จอมบึง	-	1	1	-	2
วัดเพลง	-	-	-	1	1
สวนผึ้ง	1	-	1	-	2
บ้านคา	1	-	-	-	1
รวม	7	2	4	17	30

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

การคัดเลือกตัวอย่างจากกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสมัครใจ เกิดจากการพูดคุยและสังเกตความสนใจ ให้ข้อมูลและรายละเอียดเพื่อความร่วมมือของการวิจัย ได้แก่ คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) และคุณประสาน (Network Manager)

1. **ผู้เอื้อประโยชน์** ได้แก่ ผู้ดำเนินงานด้านนโยบาย โดยนำนโยบายมาจัดทำแผนการทำงาน เพื่อขอทรัพยากรและงบประมาณจากส่วนกลางมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า **คุณเอื้อ**

2. **ผู้อำนวยความสะดวก** เป็นผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ ผู้รู้ ผู้นำกลุ่มที่เป็นผู้เสริมพลังกลุ่มองค์กรชุมชน จัดกระบวนการเรียนรู้ในท้องถิ่น ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า **คุณอำนวย** โดยจะส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ที่ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า **คุณกิจ** ถือว่าเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานในชุมชน ส่วนผู้จัดบันทึกข้อมูลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชน การวิจัยครั้งนี้เรียกว่า **คุณลิขิต** จะทำหน้าที่จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ อาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจในตลาดนัดความรู้ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้ หรือกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่มหรือหน่วยงาน

4. ผู้ประสานการวิจัย ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารตำบล (อบต.) ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า **คุณประสาน** ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กรชุมชน หรือระหว่างหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคีของเครือข่ายจัดการความรู้ว่า จะสามารถให้บริการประสานงานเครือข่ายได้ดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย (Key Informants) ได้แก่ ผู้นำชุมชน ตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและผู้รู้ในหมู่บ้านที่มีส่วนรับรู้และเข้าร่วมกิจกรรมในหมู่บ้าน

การเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการศึกษาบริบทชุมชนด้านพื้นที่และภูมิปัญญา โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมจากแบบบันทึกของสุภาษค์ (2549 :55) ทำให้ได้ข้อมูลจากชุมชน

การสนทนากลุ่ม เป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันของคนในชุมชนคือ วิถีชีวิตภูมิปัญญาไทย ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับการทำมาหากิน องค์ความรู้ในการดำรงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

1. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้มีการสนทนากลุ่มตามกรอบประเด็นของตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการความรู้องค์กรชุมชน และจัดอันดับความสำคัญของตัวชี้วัดด้านความสำเร็จในลักษณะของการระดมพลังสมอง ได้ร่วมประชุมชี้แจงในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบประเด็นให้แก่ผู้นำชุมชน และตัวแทนกลุ่มองค์กรชุมชนพื้นที่เป้าหมายจนเป็นที่เข้าใจ แล้วให้ผู้ช่วยผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ร่วมกันประชุมสนทนากลุ่ม ช่วยกันวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมของแต่ละหมู่บ้านพื้นที่เป้าหมาย เพื่อได้กรอบตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้องค์กรชุมชน การศึกษาสภาพการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกทั้งก่อนและหลังโครงการ

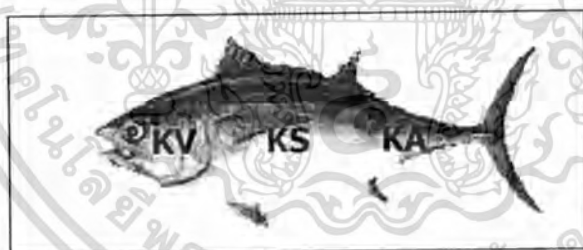
2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในการเก็บข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการด้านการผลิต การเงินและบัญชีหรือการตลาด ซึ่งเป็นประเด็นที่กลุ่มองค์กรชุมชนต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จนครบประเด็นที่ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. แบบบันทึกผลการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) เก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากจัดกระบวนการเรียนรู้ การสรุปทเรียน ในแต่ละครั้งกับกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนและไม่ได้กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งหมด 3 ครั้ง เพื่อดูความก้าวหน้าของผู้อำนวยความสะดวก ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึก ผู้ประสานงานและสมาชิกกลุ่มองค์กรชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ใช้แนวคิดของ Kemmis and McTagger (1998) เพื่อนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาใช้กับกลุ่มชาวบ้านวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการส่งเสริมและการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลในจังหวัดราชบุรี ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ โดยใช้ขั้นตอนของกรมส่งเสริมการเกษตร (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2550 : 115) และแบบจำลองปลา (TUNA Model : Thai-UNAids Model) ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส., 2550 : 66) เป็นทฤษฎีชั่วคราว (Tentative Theory) เพื่อเป็นเครื่องมือนำทางในการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในพื้นที่ได้แก่ โมเดลปลา ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัว มี 3 ส่วนคือ (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 TUNA Model

ที่มา : สคส., 2550 : 66

3.1 ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนทำการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า จะทำ KM ไปเพื่ออะไร โดยหัวปลานี้ จะต้องเป็นของ คุณกิจ หรือผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี คุณเอื้อ และคุณอำนวยความสะดวกช่วยเหลือ

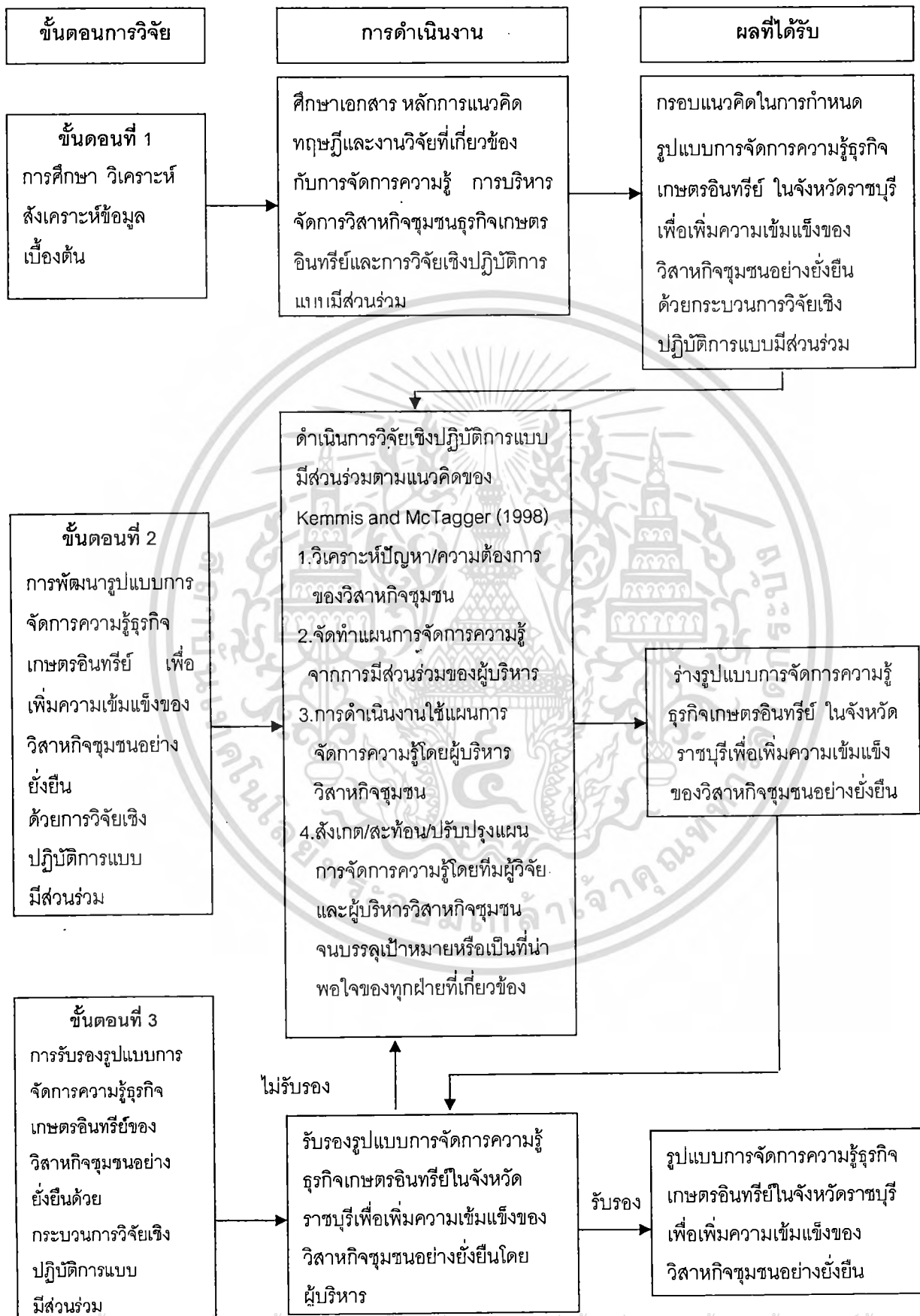
3.2 ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing : KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ คุณอำนวย จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ คุณกิจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว คุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 ส่วนหางปลา (Knowledge Assets : KA) เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือ ชุมความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสม เกร็ดความรู้ ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวปลา ซึ่งอาจเก็บส่วนของหางปลา ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT เป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยน หมุนเวียนใช้พร้อมยกระดับต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในกระบวนการรวบรวมข้อมูล เน้นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ที่ตั้งประเด็นการตอบคำถามด้านการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน (อาจเป็นวิธีการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ) โดยใช้สื่อที่มีอยู่ในชุมชน ส่วนนี้เป็นข้อมูลประกอบการจัดเวทีการจัดการความรู้ที่เป็นไปตามแนวคิดของกรมส่งเสริมการเกษตร และ TUNA Model ซึ่งมีได้ตั้งคำถามเพื่อให้ตอบเรื่องการจัดการความรู้โดยตรง แต่เป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้คำตอบโดยอ้อมว่า ชุมชนมีการรวมกลุ่มร่วมกันคิดหรือไม่ มีเครือข่ายอย่างไร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไรบ้าง การวิจัยครั้งนี้ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ช่วงคือ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลในชุมชนและรูปแบบการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น ผ่านกระบวนการวิจัย สังเคราะห์เป็นแบบจำลองการจัดการความรู้และรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์สรุปเป็นประเด็นต่างๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย จัดเก็บผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ขององค์กรชุมชน แต่ละพื้นที่ไว้ในรูปแบบภาพไดอะแกรม

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ประเมินการดำเนินงานในการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนและประเมินความพึงพอใจในการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน โดยการสรุปเป็นประเด็นย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวมในลักษณะเชิงพรรณนา

การดำเนินการยกระดับความรู้และจัดการความรู้ประเด็นอื่น ๆ ที่กลุ่มองค์กรชุมชนมีความต้องการพัฒนางานจนเกิดองค์ความรู้ที่ตรงตามที่ต้องการและสนใจคือ ศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนในแต่หมู่บ้านโดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์การดำเนินการ พันธกิจ เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ เป็นกลไกการดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่อง นอกจากนั้นจัดทำบันทึกข้อมูลของกลุ่มองค์กรชุมชนในลักษณะของเว็บไซต์ เชื่อมโยงกับโครงการวิจัย เพื่อให้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในชุมชนและนอกชุมชน

สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนควบคู่กับแผนการจัดกิจกรรม ตามรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนชั่วคราวพบว่า แต่ละกลุ่มนั้นมีประเด็นในการพัฒนา คือ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การฝึกอบรม และในระดับหมู่บ้านมีการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนในแต่ละหมู่บ้านเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน หนุนเสริมการเรียนรู้ของชุมชนนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านการสร้าง การจัดเก็บ การจำแนก การนำความรู้ไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผลตามบริบทแผนงานกิจกรรมกลุ่ม

บทที่ 4

ผลของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรีเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผลของการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ผลการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้
2. รูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์
3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์

ผลการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

การเตรียมวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ มีกิจกรรมหลักเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ มีผลทำให้เกิดการเรียนรู้ ได้รู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากรและสามารถจัดการทรัพยากรได้คือ

1. **ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน** วัฒนธรรมมองครของคนไทยในชุมชนให้ความไว้วางใจผู้นำชุมชน หากทำให้ผู้นำชุมชนได้ทราบถึงความต้องการและเป้าหมายร่วมในการพัฒนาแล้ว จะทำให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามแผนงาน และระยะเวลา ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่สำคัญในสร้างทีมงานและแกนนำ ได้นำแนวคิดที่สอดคล้องกันในการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งของ Nanoka and Takeuchi และของวิจารณ์ พานิช ในขั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของการเตรียมชุมชนทั้งของ Nanoka and Takeuchi และของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการจัดองค์แบบใช้พนักงานคือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจ ในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและบทบาทหน้าที่ของการปฏิบัติงานตามองค์การร่วมกัน ศึกษาบริบทชุมชนกลุ่มองค์กรและสภาพการจัดการความรู้ ได้นำแนวคิดของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการเดินเรื่องเริ่มจากทุนที่มีอยู่และของ Wiig คือ การสร้างความรู้ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตน การ ศึกษาแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา สื่อ เพื่อน ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

2. **การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน** แบบมีส่วนร่วมและการสร้างวิสัยทัศน์ มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ โดยนำแนวคิดของ Nanoka and Takeuchi วิจารณ์ พานิช และพันธุทิพย์ รามสูต มาใช้ในส่วนของการสร้างบรรยากาศในการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนการกำหนดรูปแบบการวิจัย ซึ่งนำไปสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ระดับองค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สร้างความเข้าใจ กิจกรรมพัฒนาการจัดการการเรียนรู้ คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ โดยการนำเทคนิคการบันทึกหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) และการจดบันทึกของทีมผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม บ่งบอกถึงมีชิ้นงานและผลงานที่เป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน

3. การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม การจัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนความรู้กลุ่มได้นำแนวคิดของ Nanoka and Takeuchi และวิจารณ์พานิช ในส่วนของการหารือ ผลการค้นพบชุมชนบ่งบอกถึงการสร้างคลังความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีจริงและเวทีเสมือนที่จะเกิดขึ้นหลังการปฏิบัติงาน การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม ได้นำแนวคิดของ Nanoka and Takeuchi และวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการแลกเปลี่ยนองค์แบบใช้พนักงานระดับปฏิบัติ ถือเป็นจัดการองค์กรชุมชนใหม่ ซึ่งมีทั้งผู้อำนวยการ วิศวกร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึกข้อมูล ผู้ประสานงาน มีการส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ประสบการณ์จากการทำงานวิจัยภาคสนามสำหรับกลุ่มองค์กรชุมชน หากมีกิจกรรมนี้เสริมประสบการณ์แก่ทีมผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลเกิดภาพของงานตลอดแนว เป็นการต่อยอดของการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติที่ดีตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนของการพึ่งพาตนเอง การทำงานแบบมีส่วนร่วม การรู้จักสามัคคี สอดคล้องกับแนวคิดของ Nanoka and Takeuchi และวิจารณ์ พานิช ในส่วนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโลกภายนอกในเวทีจริงคือการสังเกต ชักถาม สัมผัสผู้ต่างๆ

4. นำแผนปฏิบัติและพัฒนางาน มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ คือ ทำการสรุปบททบทวนกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ ตามแนวคิดของพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล หรือผลการค้นพบ และการนำไปปฏิบัติ บ่งบอกถึงการแสวงหาทางเลือกในการปรับปรุงพัฒนางาน การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของตนเอง ในส่วนการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนทางความรู้ บ่งบอกถึงความรู้ที่อยู่ในตัวตนและความรู้ที่ผ่านการสกัดเป็นชุดความรู้ มีที่มาของแหล่งความรู้ในลักษณะใด ทั้งการสร้างการจำแนก การเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผล ซึ่งอาจเลือกจากกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ไม่ยากนัก การสรุปทบทวน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มองค์กรได้แนวคิดจากพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนติดตามกำกับในชุมชน และให้เป็นไปตามรูปแบบการวิจัยที่เน้นการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นที่สนใจ จนเกิดองค์ความรู้ที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดแจ้ง และนำ ความคิดของ Nan oka and Takeuchi และวิจารณ์ พานิช ไปใช้ในส่วนของการจัดการความรู้ ควบคู่กับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบใหม่ ๆ และแนวคิดของ Wiig ในส่วนของการสร้างความรู้ การยึดถือความรู้ การรวบรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งความรู้ต้องมีที่มาก่อนและหลังดำเนินการเป็นอย่างไร นำไปสู่มูลค่าเพิ่มที่สามารถตรวจสอบได้ถึงที่มาของความรู้ว่าสามารถสร้างได้อย่างไร ความรู้ที่ได้มีกี่ประเภท จะจัดเก็บรักษาความรู้ขององค์กรอย่างไร ทำอย่างไรจะสะดวกต่อการนำไปใช้ มีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร มีความหลากหลายหรือไม่ ประเมินได้อย่างไรว่าเป็นความรู้ที่ดีเลิศ

5. ประเมินผลสรุป มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติคือ ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ ได้นำแนวคิดของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการประเมินผลการจัดการความรู้ ซึ่งมีหลากหลาย แต่ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อย 6 ประการคือ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานกิจกรรมกลุ่มองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุงดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมกับการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน การประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดขุมความรู้ (6) จัดบันทึกแก่นความรู้และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอื่นที่เข้าใจได้

รูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์

มีการค้นพบเกี่ยวกับรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ว่าประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 3 ส่วนคือ องค์ความรู้ คน และกระบวนการ (ภาพที่ 4.1)

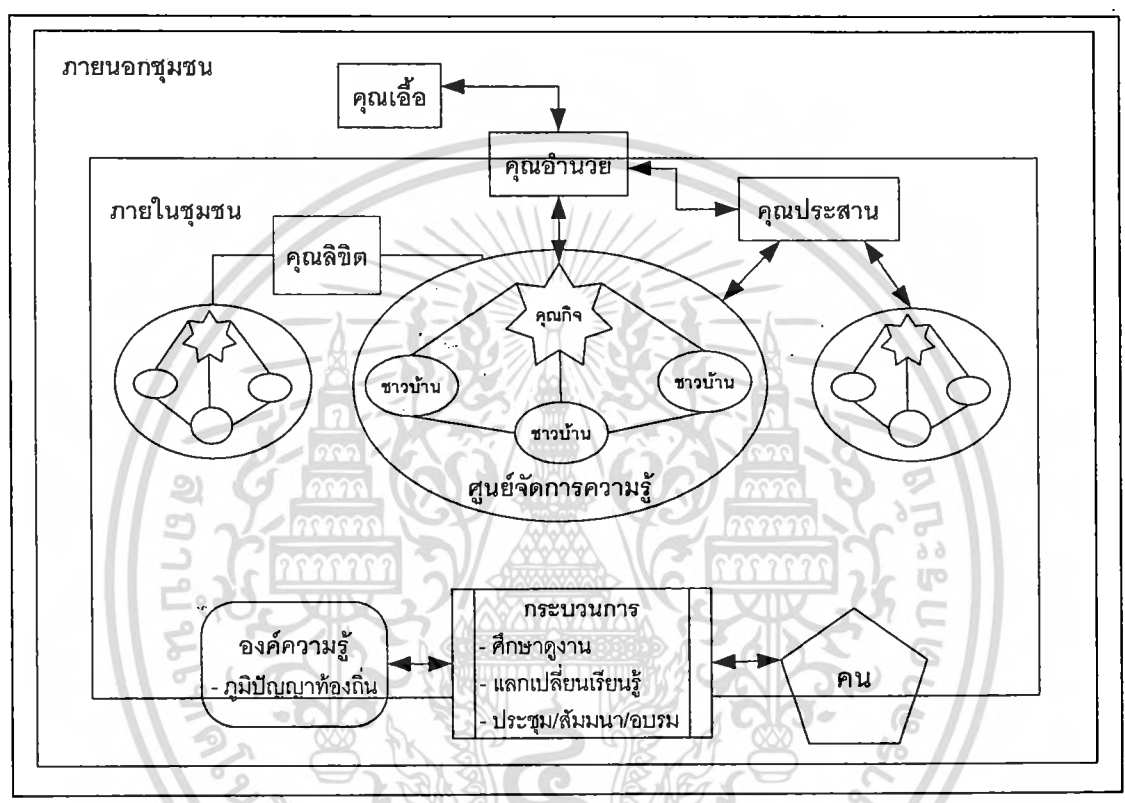
1. องค์ความรู้ คือความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นองค์ความรู้จากความสัมพันธ์ที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างสติปัญญาของคนในชุมชนหรือท้องถิ่น โดยผนวกเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งได้มาจากประสบการณ์และความเฉลียวฉลาดของชาวบ้าน รวมทั้งความรู้ที่สั่งสมจากบรรพบุรุษ สืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ระหว่างการสืบทอดมีการปรับ ประยุกต์และเปลี่ยนแปลง จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ตามสภาพการณ์ทางสังคมวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในแต่ละชุมชนท้องถิ่น

2.คน เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดกระบวนการหรือขั้นตอนในการขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรู้ คนในที่นี้ประกอบไปด้วยชาวบ้านในพื้นที่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นที่

เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ทั้งหมดนี้ต้องเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นมา เมื่อดำเนินการวิจัยระยะสุดท้าย ทีมผู้ร่วมวิจัยจะ มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อมีส่วนร่วมให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่เรียกว่า ผู้ร่วมวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับ บริบทของชุมชนโดยจำแนกได้ดังนี้

(http://www.kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/0001_IntrotoKM.html)



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดการความรู้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์

2.1 คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer : CKO) เป็นผู้นำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดจนกลายเป็นเจ้าของ "หัวปลา" บทบาทต่อไปคือ การหา "คุณอำนวย" และร่วมกับ "คุณอำนวย" จัดให้มีการกำหนด "เป้าหมาย/หัวปลา" ในระดับย่อย ๆ ของ "คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน", คอยเชื่อมโยง "หัวปลา" เข้ากับวิถีทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง เพื่อแสดงให้เห็น "คุณกิจ" เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมกับคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการเชงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ คุณเชื่อในที่นี่ ได้แก่ สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตร สาธารณบุรี นโยบายและงบประมาณจากรัฐบาลส่วนกลาง (กรมส่งเสริมการเกษตร) เป็นต้น

2.2 คุณอำนวย (Knowledge Facilitator : KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของคุณอำนวย อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ) กับผู้บริหาร (คุณเอื้อ) เชื่อมโยงระหว่าง "คุณกิจ" ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่คุณอำนวย ควรทำคือ (1) ร่วมกับ "คุณเอื้อ" จัดให้มีการกำหนดหัวปลา ของคุณกิจ อาจจัดมหกรรมหัวปลา เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของหัวปลา (2) จัดตลาดนัดความรู้เพื่อให้คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุหัวปลา (3) จัดการดูงานหรือกิจกรรม เชิญเพื่อนมาช่วย (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุหัวปลาได้ง่ายหรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกกลุ่มก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขา มาเล่าหรือสาธิต (4) จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร รวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น (5) ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในเรื่องที่เป็นความรู้หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร (6) เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคัก และเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก คุณอำนวยในที่นี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอ สารธารณสุขอำเภอ และพัฒนากรอำเภอ เป็นต้น

2.3 คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP) คุณกิจหรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด คุณกิจเป็นเจ้าของ "หัวปลา" โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง "เป้าหมายหัวปลา" ที่ตั้งไว้ คุณกิจในที่นี้ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์

2.4 คุณประสาน (Network Manager : NM) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ คุณประสานในที่นี้ ได้แก่ พัฒนาชุมชน พัฒนาการ องค์การบริหารส่วนตำบล เจ้าหน้าที่เกษตรตำบล เป็นต้น

2.5 คุณลิขิต (Note Taker : NT) เป็นผู้สกัดขุมความรู้ (Knowledge Assets) ในระหว่างการประชุมกลุ่ม ให้สมาชิกเล่าเรื่องความสำเร็จตาม "หัวปลา" ที่กำหนด อาจเป็นบุคคลภายใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือภายนอกชุมชนก็ได้ที่สนใจและมีทักษะในการจับประเด็น การจัดบันทึก ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คนนอกชุมชน คุณลักษณะในที่นี้ ได้แก่ บุคลากรของสถาบันการศึกษาท้องถิ่น เป็นต้น

สรุปได้ว่า คน เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทางความคิด โดยให้การจัดการความรู้เป็นระบบในการทำงาน คนในชุมชนจึงได้รวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และพบว่าใครจะต้องทำอะไร (ตารางที่ 4.1) ค้นหาจุดดีที่เป็นความสำเร็จ เป็นสาระที่จะส่งต่อให้กับสมาชิกในชุมชนให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกัน

ตารางที่ 4.1 บทบาทหน้าที่ของคนในกิจกรรมการเรียนรู้

ประเด็น	คุณเชื้อ	คุณอำนวย	คุณกิจ	คุณประสาน	คุณลิขิต
บุคลากร	กรมส่งเสริม การเกษตร	เกษตรอำเภอ	ผู้นำชุมชน	เกษตรตำบล	บุคลากรสถาบัน การศึกษาท้องถิ่น
ทรัพยากร	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ในท้องถิ่น	ส่วนภูมิภาค	หน่วยงานตน
การสื่อสาร	เป็นทางการ	เป็นทางการ	ไม่เป็นทางการ	ไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ

3. กระบวนการ เป็นวิธีการที่จะเชื่อมประสานระหว่าง คน และองค์ความรู้เข้าไว้ด้วยกัน กระบวนการที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พูดคุย บอกเล่าสิ่งดี ๆ ให้แก่กัน เมื่อมีการนำองค์ความรู้ที่ดีไปใช้ จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แล้วมาบอกต่อ คนที่ได้ฟังจึงนำไปใช้ต่อ และหมุนเวียนเป็นวงจรความรู้ภายในตัวเอง ภาวนในกลุ่ม ขยายไปนอกกลุ่มไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น กระบวนการจึงไม่มีวิธีการตายตัว ไม่มีกำหนดเวลาและสถานที่ที่แน่นอน แต่จะเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบของความตั้งใจระหว่างผู้ให้และผู้รับเป็นสำคัญ

กระบวนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ เป็นการเรียนรู้โดยอาศัยการสั่งสม ภูมิปัญญาท้องถิ่นจากอดีตมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับปัจจุบันเป็นส่วนใหญ่ โดยเป็นการผสมผสานกับการได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลที่คอยช่วยในการผลักดันกิจกรรมให้มีความต่อเนื่อง และเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ให้กับกลุ่มได้เป็นอย่างดี ในส่วนรูปแบบการจัดการความรู้สามารถยกระดับองค์ความรู้ตามประเด็น ซึ่งทีมงานวิจัยดำเนินการอย่างเป็นระบบตามแผนงานที่วางไว้พบว่า มีการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ดังนี้

3.1 การสร้างองค์ความรู้ กลุ่มมีการสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ที่ต้องการพัฒนา จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ โดยนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับการที่กลุ่มได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นความรู้ที่กลุ่ม นำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การผลิตหมูลูก การผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพในกระบวนการและรูปแบบ

ต่าง ๆ การทำสารสกัดสมุนไพรไล่แมลงสูตรใหม่ ๆ การสร้างพืชสมุนไพรที่มั่นคงของกลุ่ม เป็นต้น ล้วนเป็นกระบวนการที่กลุ่มได้นำความรู้ที่มีอยู่มาผสานกับความรู้ใหม่ที่ได้รับอย่างดี

3.2 การจำแนกองค์ความรู้ เมื่อกลุ่มได้มีการสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้เดิมและพัฒนาเกิดเป็นความรู้ใหม่แล้วนั้น กลุ่มมีการจำแนกความรู้โดยสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีการจำแนกออกเป็นองค์ความรู้ที่สร้างเป็นฐานการผลิตของกลุ่มชนิดใหม่ขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้มาประกอบในกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม เพื่อเพิ่มความหลากหลาย และคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ส่วนการจัดเก็บความรู้คือ การเก็บความรู้จากการสังสมเป็นประสบการณ์อยู่ในตัวสมาชิกเอง และมีการจดบันทึกความรู้ที่เป็นความรู้ใหม่ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดการรวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนในทุกกระบวนการ แต่ที่เด่นชัดที่สุด คือ มีการนำความรู้ที่กลุ่มมี มาถ่ายทอดให้กับชุมชน แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม

3.3 การนำความรู้ไปใช้ กลุ่มได้มีรูปแบบการนำความรู้ไปใช้ โดยการผ่านกระบวนการผลิตของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่และสำคัญที่สุดคือ กลุ่มนำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดขยายผล ให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนใกล้เคียง และนำความรู้ที่ได้จากกลุ่ม ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนของตนเอง ได้จริง เช่น การถ่ายทอดขยายผลการทำสารสกัดสมุนไพรไล่แมลงและการผลิตหมูลุ่ม เป็นต้น ปัจจุบันชาวบ้านใกล้เคียงได้นำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับชาวบ้านด้วย ส่วนการฝึกอบรม ถ่ายทอดการทำสารสกัดสมุนไพรไล่แมลงขยายผลให้กับชุมชนใกล้เคียงให้ได้รับความรู้นั้น ปัจจุบันสมาชิกที่เข้าร่วมในการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้สร้างรายได้ให้กับชุมชนและยังเป็นฐานการผลิตที่มีคุณภาพได้เป็นอย่างดี

3.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลุ่มมีการนำความรู้ที่มีอยู่นำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนและผู้สนใจทั่วไปนำไปใช้ประโยชน์ได้ เกิดเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ภายในชุมชน มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกภายในชุมชน ภายนอกชุมชน ผู้สนใจทั่วไปและหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การที่ชุมชนมีกลุ่มองค์กรที่มีความเข้มแข็งภายในชุมชน นอกจากนั้นยังมีกลุ่มองค์กรชุมชนอื่น ๆ มาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้เดิมและความรู้ใหม่ ส่งผลให้กลุ่มรู้เท่าทันและปรับตัวให้เข้าได้ต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิสาหกิจชุมชน

3.5 การประเมินผลและการปรับปรุง การที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ได้มีการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการยอมรับจากชุมชนอย่างกว้างขวางจากการดำเนินงานของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ เกิดเป็นองค์กรที่เข้มแข็งในชุมชน เกิดการประสานงาน มีความร่วมมือกันจากภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนักพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้รู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำชุมชน หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ต่อไป จาก การที่เกิดความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการนำตัวชี้วัดกลุ่มองค์กรชุมชนและตัวชี้วัด ชุมชนเป็นสุขมาใช้ประกอบการประเมินผล และปรับปรุงพัฒนางานให้ต่อเนื่องเกิดความยั่งยืนต่อไป

ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์

1. **สารสกัดสมุนไพรไล่แมลง** เป็นภูมิปัญญาไทยจากอดีตที่ถูกลืมเลือนในยุคเกษตรกรรม เคมี ที่ต้องการผลผลิตรูปลักษณะสวยงามตามความต้องการของตลาด แต่แอบแฝงด้วยพิษร้ายที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค พิษร้ายจากสารเคมีทำให้ นายชูชัย นาคเขียว เกษตรกรที่เพาะปลูกพืชผักและไม้ผลในอำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ต้องหันหลังให้กับ สารเคมีทางการเกษตรทุกชนิด หลังจากร่างกายทรุดโทรมลงเรื่อย ๆ จนตรวจพบว่า ป่วยเนื่องจาก มีสารเคมีตกค้างในเลือด มีอัตราเสี่ยงถึงชีวิต จึงตัดสินใจหยุดทำการเกษตรหันหน้าเข้าหาวัดจนได้ เรียนรู้ประโยชน์ของสมุนไพรชนิดต่าง ๆ นายชูชัย เล่าให้ฟังว่า “หนีสารเคมีเข้าไปบวชที่วัดโคก บำรุงราษฎร์ รักษาตัวโดยใช้สมุนไพรชนิดต่าง ๆ จึงได้เรียนรู้การใช้สมุนไพรรักษาโรค และคิดว่า หากนำมาประยุกต์ใช้ในการเกษตรต้องไม่เกิดอันตรายต่อคน เพราะสมุนไพรไม่สะสมในร่างกาย”

หลังจากสุขภาพร่างกายเริ่มดีขึ้น นายชูชัย กลับมาทำการเกษตรอีกครั้งโดยหาวิธีหลีกเลี่ยง การใช้สารเคมีให้มากที่สุด โดยนำสมุนไพรชนิดต่าง ๆ ที่ได้รับความรู้จากวัด มาเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยเรียนรู้เพิ่มเติมและทดลองด้วยตนเอง จนผลิตเป็นสารไล่แมลงได้สำเร็จ ซึ่งนายชูชัย ได้แบ่ง สมุนไพรสำหรับไล่แมลงเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มแรกสมุนไพรที่มีกลิ่นฉุน ได้แก่ ตะไคร้หอม ใบเสี้ยวหมอบ ใบกระเพราผี ข่าแก่ ลูกมะกรูดแก่ ยาฉุน ใบน้อยหน่า เปลือกประตู บอระเพ็ด ฟ้าทะลายโจร ลูกหัว ลำโพง ต้นติดหางหมูหางวัว เป็นต้น

กลุ่มที่สองสมุนไพรเบื่อเมา ได้แก่ ต้นสบู่แดง เมล็ดสะเดา เมล็ดมันแกว เมล็ดมะกล่ำ ตาหนู หนอนตายหยาก ใบฟ้าทะลายโจร ต้นหางไหลขาว ต้นหางไหลแดง หัวกลอย กลุ่มที่สาม สมุนไพรหอมระเหย ได้แก่ ใบยูคา เมล็ดสะหุง ใบต้นเมนทอล การบูร น้ำยางไม้เผ่าถ่าน ใบต้น สะระแหน่ กลุ่มที่สี่สมุนไพรที่ยับยั้งการลอกคราบ ได้แก่ พักคูนแก่ เมล็ดสะเดาแก่ เปลือกซาก พริกไทย ดีปลีแก่ หัวแห้วหมูแก่ และกลุ่มสุดท้ายสมุนไพรที่มีฤทธิ์ในการขับถ่าย ได้แก่ เมล็ดสลอด เมล็ดสบู่ดำ เมล็ดสบู่แดง ต้นเหาะ ยาดำ เปลือกว่านหางจระเข้

เมื่อแบ่งสมุนไพรออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามคุณสมบัติแล้ว นายชูชัย นำมาผลิตเป็นสารสกัด สมุนไพรไล่แมลง ซึ่งคิดค้นออกมาหลายสูตร สำหรับสูตรที่ได้รับความนิยม คือ สารสกัดสมุนไพร ควบคุมกำจัดหนอนและแมลงที่ผลิตจากสมุนไพรทั้ง 5 กลุ่ม โดยใช้กลุ่มละไม่ต่ำกว่า 5 อย่าง อย่างละ 2 กิโลกรัม นำมาย่อยให้เล็กที่สุดใส่ลงในเครื่องกลั่นที่ นายชูชัย คิดค้นขึ้นมา ใส่น้ำให้ท่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมุนไพรแล้วกลั่นออกมา นำไปใช้ในอัตราส่วน 15-30 ซีซี ผสมน้ำ 20 ลิตร ฉีดพ่นทางใบทุก 3-7 วัน

นายชูชัย บอกว่า "สารสกัดสมุนไพรสามารถปราบปราม และควบคุมปริมาณการระบาดของแมลงศัตรูพืชได้ ใช้สะดวก ประหยัด เพราะต้นทุนต่ำ ปลอดภัยต่อผู้ใช้และสภาพแวดล้อม ไม่มีพิษตกค้างในผลผลิตการเกษตร" ด้วยความต้องการที่จะลดการใช้สารเคมีในการทำเกษตร ทำให้ นายชูชัย มีโอกาสรู้จักกับเจ้าหน้าที่จากสถานีพัฒนาที่ดินราชบุรี และตัดสินใจเข้าร่วมเป็นหมอดินอาสาของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้สารอินทรีย์ทดแทนสารเคมีเพิ่มเติม และนำมาถ่ายทอดให้กับพี่น้องเกษตรกรที่สนใจ

หลังจากได้รับความรู้จากการเป็นหมอดินอาสา จึงผลิตสารฮอร์โมนพืชสกัดจากปลาน้ำจืดสมุนไพรไทย โดยใช้ส่วนผสม ปลา 30 กิโลกรัม กากน้ำตาล 10 กิโลกรัม น้ำ 10 ลิตร และ สารเร่ง ชูเปอร์ พด.2 จำนวน 1 ชอง นำส่วนผสมมาปั่นรวมกันให้ละเอียด หมักไว้ 15 วัน ก่อนนำไปกลั่น ใส่หัวไซเท้า 2-3 กิโลกรัม และกาวเครือขาว 3 กิโลกรัม เพื่อช่วยขยายขนาดของผลผลิต

สำหรับการผลิตสารสกัดสมุนไพรสูตรต่าง ๆ หากสนใจมาศึกษาดูงานหรือพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้ นายชูชัย บอกว่า "อยากให้เกษตรกรทำใช้กันเอง ถึงแม้จะเคยถูกข่มขู่จากบริษัทขายสารเคมีถึงที่บ้านก็ไม่กลัว พอมีความรู้ทางด้านนี้ก็อยากช่วยทั้งผู้ใช้และผู้บริโภคให้ปลอดภัย เพราะ รู้ถึงอันตรายจากสารพิษที่เคยได้รับมาก่อน"

(http://ofs101.ldd.go.th/LDDNews/LDDNewsSubjects/SUB38/Subjects_main.asp)

2. โครงการเลี้ยงหมูหลุม เป็นการเลี้ยงสุกรแบบเกษตรธรรมชาติของเกาหลี เมื่อชาวบ้านได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ (คุณเอื้อ) เริ่มทำโครงการเลี้ยงหมูหลุม นำมาประกอบเป็นอาชีพเสริม สร้างรายได้อีกทางหนึ่งให้แก่ครอบครัว นอกจากจะเป็นการลดปัญหาการส่งกลิ่นเหม็นของมูลสุกร ซึ่งเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อมของชุมชน ยังเป็นการลดต้นทุนทางการเกษตรอีกทางหนึ่งด้วย เพราะหมูที่ชาวบ้านนำไปเลี้ยงจะใช้เวลาประมาณ 4-5 เดือน ก็ขายได้แล้ว ซึ่งหมูจะมีน้ำหนักประมาณ 70-90 กิโลกรัม ราคาขายประมาณตัวละ 4,000 – 5,000 บาท โดยนำเงินที่ได้หักเข้าสู่โครงการ ร้อยละ 30 ของราคา จะเหลือเงินประมาณตัวละ 3,000 บาท และเงินที่หักสู่โครงการดังกล่าวจะนำไปใช้ในกิจกรรมที่มีประโยชน์แก่ชุมชนต่อไป

ปัจจุบันการเลี้ยงหมูมีปัญหาเรื่องการใช้จ่าย มีสารปนเปื้อนในเนื้อหมู มีกลิ่นรบกวนชาวบ้าน มีแมลงวัน และปล่อยน้ำเสีย ทำให้เสียสภาพแวดล้อม แต่การเลี้ยงหมูหลุม เป็นแนวคิดใหม่ที่ไม่มีสิ่งทีกล่าวมาข้างต้น ทั้งยังได้เนื้อหมูที่ปลอดภัย และได้ปุ๋ยสำหรับการปรับปรุงดิน อย่างน้อยตัวละ 500 กิโลกรัมต่อการเลี้ยง 1 รุ่น ทำกำไรให้ผู้เลี้ยงอย่างน้อย 1,000-2,000 บาทต่อตัว ที่เรียกว่าหมูหลุมนี้คือ ในการเลี้ยงหมูจะขุดหลุมลึกประมาณ 90 เซนติเมตร แบ่งเป็น 2-3 ชั้น ชั้นละ 30

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เซ็นติเมตร หรือ 45 เซ็นติเมตร ใส่ใบไม้ ขยะที่ย่อยสลายได้ ชีวชีวะ เศษถ่าน เปลือกทะเล และจุลินทรีย์ ราชขาว ในแต่ละชั้น ปิดทับด้วยแกลบดิบ ประมาณ 1 ฝ่ามือ ทิ้งไว้ 7 วัน จึงปล่อยหมูลงหลุมได้ โดย ใช้พื้นที่ในการเลี้ยง 1.5-2 ตารางเมตร ต่อ 1 ตัว ทุกสัปดาห์ ฉีดพ่นด้วย จุลินทรีย์ท้องถิ่น(ราชขาว) ที่ ทำขึ้นเอง การให้อาหารของหมูหลุม จะใช้หยวกกล้วย 100 กิโลกรัม น้ำตาลทราย 4 กิโลกรัม เปลือก ทะเล 1 กิโลกรัม หมักใส่โถง 3-4 วัน นำมาผสมกับอาหารชั้น อัตราส่วน 1:1 จะประหยัดค่าอาหาร ประมาณ 50% อัตราการโต ระยะ 60 กิโลกรัมขึ้นไป จะโตวันละ 1,000 กรัม เทียบเท่ากับอาหาร ชั้นทั่วไป ใช้เวลาเลี้ยงหมูหลุมไม่ต่างกับหมูฟาร์ม สุขภาพของหมูหลุม แทบจะไม่มีอาการเจ็บป่วย เปรียบเทียบการสูญเสียแทบไม่มี เพราะหมูไม่เครียด เท่าที่เลี้ยงมา ยังไม่มีเปอร์เซ็นต์สูญเสีย แต่ ถ้า เจ็บป่วยจะใช้สมุนไพรที่ดอกเหลืองให้หมูกินตามแต่อาการ สมุนไพรที่ออกฤทธิ์ เนื้อหมูที่ฆ่าแลง มี ปริมาณเนื้อแดงไม่แตกต่างจากหมูฟาร์มหรืออาจมากกว่า ที่สำคัญคือเนื้อจะนุ่มไม่เหนียว และ ปลอดภัยสารพิษทุกชนิด ถ้าผู้ใดสนใจ สามารถติดต่อดูงานได้ที่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแร่ หรือกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมอินทรีย์ดอนแร่ จะมีวิทยากรให้คำแนะนำ จัดอบรมให้เกษตรกรเป็นอาชีพ หลักได้และมีรายได้ นอกจากการขายหมูหลุมแล้ว ยังขายปุ๋ยจากคอกหมูหลุมได้อีกด้วย

(<http://www.ratburi.info/component/content/article/7-visa/4-mulum.html>)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ครั้งนี้ เป็นผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายที่กำหนด เป็นเพราะปัจจัยต่อไปนี้

1. **ด้านภาวะผู้นำชุมชน** ผู้นำชุมชนถือว่าเป็นแกนหลักและเป็นหัวใจที่สำคัญในการบริหาร การพัฒนา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาในการระดมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ พัฒนาชุมชนเกษตรอินทรีย์ การดำเนินงานของผู้นำยังสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่คนชนบทยัง เกื้อหนุนจนเจือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อจำกัดทางเศรษฐกิจของคนในชนบท เพราะผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ต่างฝ่ายต่างก็มีทุนทรัพย์ และเครื่องมือทำมาหากินไม่มากนัก ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีคุณลักษณะหลายประการที่เกื้อกูลงาน เช่น เป็นผู้มีความรู้มากกว่าผู้อื่น เป็นผู้ที่บ้านเคารพนับถือ ให้เกียรติ และทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด มักมีคนทำตาม เป็นที่ ฟังฟังของบุคคลอื่นเมื่อมีปัญหาหรือมีความทุกข์

การพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี เพื่อ เพิ่มความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ต้องอาศัยบทบาท และขีดความสามารถ ของผู้นำชุมชนเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลในพื้นที่ มีความใกล้ชิดและสนิทสนมกับชุมชน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษา ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างแนบแน่น มีความรู้และเป็นผู้นำทางความคิด เข้าใจวิธีคิดแบบชาวบ้าน รู้สภาพปัญหาของชุมชน มีบุคลิกส่วนตัวเป็นที่รักเคารพและไว้วางใจของชาวบ้าน เป็นคนมีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริต เอาจริงเอาจังในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีความเสียสละ เป็นตัวแทนของชาวบ้านในการประสานงานกับหน่วยงานราชการ เป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรในชุมชน ประสานผลประโยชน์ ลดความขัดแย้งในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หน้าที่ผู้นำชุมชนคือ

1.1 เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกของชุมชนอยู่ร่วมกัน ต้องอยู่ใกล้ชิดกับชุมชน มีความสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน ทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในชุมชน

1.2 เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของชุมชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องรับผิดชอบในกระบวนการ วิชาการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ รวมทั้งต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 บทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ต้องปฏิบัติงานในทางอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในชุมชน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

2. ศูนย์จัดการความรู้ (Knowledge Management Center : KMC) เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ในด้านต่าง ๆ เชื่อมโยงความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน รวมทั้งเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ไปยังประชาชนผู้สนใจทั่วไป ทำให้เกิดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มองค์กรชุมชนในชุมชนเกษตรอินทรีย์ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และศึกษาความรู้ให้เป็นระบบ

2.2 กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการทำงานของกลุ่มองค์กรชุมชน ให้เป็นไปตามแผนงานกิจกรรมที่วางไว้

2.3 เป็นสถานที่พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มองค์กรชุมชน เครือข่ายและบุคคลที่มีความสนใจ

3. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

3.1 แหล่งข้อมูลและช่องทางที่ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงการเรียนรู้คือ ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้ ที่ถอดองค์ความรู้ออกมาเป็นเอกสารอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจเท่าที่ควร การเรียนรู้ภายในกลุ่มไม่เข้มข้น

3.2 ศูนย์จัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ แต่ละพื้นที่เป้าหมายมีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากยังต้องอาศัยบ้านของหัวหน้าวิสาหกิจชุมชนเป็นที่ตั้งศูนย์

3.3 พื้นที่เป้าหมายได้ให้งบประมาณสนับสนุนกิจกรรมบางส่วนและไม่ต่อเนื่อง ทำให้การจับเก็บความรู้ที่เป็นเอกสารยังไม่เป็นรูปธรรม

4. ความยั่งยืน หมู่บ้านที่มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์เป็นเป้าหมายการวิจัย มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเอง และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับหมู่บ้าน มีความพยายามที่จะนำความรู้จากภายในตัวเอง (Tacit) ผ่านการปฏิบัติและจดบันทึกเป็นเอกสารหลักฐาน (Explicit)

สรุป

สังคมไทยห่างไกลจากการเป็น "สังคมการเรียนรู้" เพราะอดีตที่ผ่านมาเรามักทิ้งภารกิจที่สำคัญยิ่งนี้ไว้กับระบบการศึกษาของชาติ มาถึงวันนี้เราต่างตระหนักดีว่า การเรียนรู้เป็นพันธกิจแห่งชีวิตที่คนทุกคนไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะอยู่ในชุมชนหรือในองค์กรก็ตาม จะต้องร่วมกันรับผิดชอบ เราต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ คือต้องมองให้เห็นว่าแท้จริงแล้ว คนทุกคนล้วนมีศักยภาพอยู่ในตนด้วยกันทั้งสิ้น ต้องกำจัดความรู้สึกไม่ดีเกี่ยวกับตนที่อยู่ในคนให้หมดไป คนแต่ละคนจะต้องมีความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนมี ในสิ่งที่ตนเป็น และต้องรู้จักเปิดใจ ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งที่ตนยังไม่มี ต้องกล้าพอที่จะเปิดเผยว่าตนเองมีสิ่งที่ตนต้องการรู้ กล้าพอที่จะขอความช่วยเหลือ ในขณะที่เดียวกันก็ใจกว้างพอที่จะเป็นผู้ให้ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่มุ่งมั่นใฝ่ฝัน ซึ่ง KM น่าจะเป็นกลไกที่ทำให้ฝันนี้เป็นจริงขึ้นมาได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดราชบุรี และพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) การจัดสนทนากลุ่ม (Group Meeting/Focus Group) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ อภิปรายผล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาระหว่างผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้ประสานงานหลัก

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ก่อนการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นจัดการองค์ความรู้บ้างองค์ประกอบเท่านั้น แต่ยังไม่เป็นระบบและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน

2. การเตรียมวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ มีกิจกรรมหลักเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ มีผลทำให้เกิดการเรียนรู้ ได้รู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากรและสามารถจัดการทรัพยากรได้ คือ (1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน (2) การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (3) การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีมงาน (4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และ (5) ประเมินผลสรุป

3. มีการค้นพบรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ว่า ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 3 ส่วนคือ (1) องค์ความรู้ (2) คน และ (3) กระบวนการ โดยมีการจัดการความรู้ตัวอย่างคือ (1) สารสกัดสมุนไพรไล่แมลง และ (2) โครงการหมูลม

3. เมื่อนำรูปแบบการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ไปใช้ได้พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ (1) ภาวะผู้นำชุมชน และ (2) ศูนย์จัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำของหัวหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มที่เสียสละ และอำนวยความสะดวกทุกอย่าง ทำให้การจัดการความรู้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยมีศูนย์จัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ มีการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน จึงเป็นรูปแบบที่น่าไปใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงคือ การขาดงบประมาณที่ต่อเนื่อง สถานที่ศูนย์จัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ และยังไม่มีการจัดเก็บความรู้ที่ถอดองค์ความรู้ออกมาเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการ

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย มีประเด็นน่าสนใจที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์พบว่า มีความสำเร็จบังเกิดผลตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากการในพัฒนารูปแบบ คณะผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด และผลการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิในระดับสากล ทั้งในส่วนของจัดการความรู้และเทคนิคการพัฒนา ได้แก่ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของ Nanoka and Takeuchi (1995 : 60-61) และ วิจารย์ พาณิซ (2548 : 5) รวมทั้งกระบวนการจัดการความรู้ของ Wiig ตลอดจนหลักการอื่น ๆ เช่น มีการเตรียมชุมชน การจดบันทึกหลังการปฏิบัติ (AAR) การตั้งคำถาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งเวทีจริง และเวทีเสมือน ประกอบกับมีกลไกหนุนเสริมการจัดการความรู้ คือ ศูนย์จัดการความรู้ในชุมชน (ฉลาด, 2550)

2. เกิดบุคคลสำคัญการเรียนรู้ ทุกองค์กรมีนักจัดการความรู้ในชุมชน 4 กลุ่มคือ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม (Practitioner) ผู้ประสานงาน (Network Manager) และผู้จดบันทึก (Note Taker) ซึ่งสอดคล้องกับ Nanoka and Takeuchi (1995 : 20-25) การสร้างทีมจัดการ จะเริ่มที่ตัวบุคคลเป็นหลัก สมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการจัดการความรู้ คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริงเป็นเจ้าของที่ปฏิบัติงานหลัก กลุ่มผู้บริหารระดับกลางเป็นพวกตีความแปลงความรู้ให้เป็นความรู้ในกระดาษ กลุ่มผู้บริหารความรู้ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย/นโยบายสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และคอยสกัดความรู้ให้เกิดมูลค่า ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารย์ พาณิซ (2548 : 23-48) เกิดบุคคลสำคัญในการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ได้แก่ คุณอำนวย เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงกิจกรรม ระบบและวัฒนธรรม คุณกิจเป็นผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ถือเป็นนักจัดการความรู้ หรือผู้ดำเนินกิจกรรมประมาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 90 คุณประสาน เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานเครือข่ายการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ระหว่างกลุ่มและองค์กร คุณลิขิต เป็นผู้จัดบันทึกข้อมูลกิจกรรมการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ เล่าเรื่อง สรุปแก่นความรู้และบันทึกการประชุม (แบบจำลอง KM 3 ห่วง กรมส่งเสริมการเกษตร, สคส., 2550: 115 ; แบบจำลองประเทศ : การจัดการชุมชนสู่สังคมฐานความรู้, สคส., 2550 : 76)

3. เกิดศูนย์จัดการความรู้ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละชุมชนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ มีคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์จัดการความรู้ คอยติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนางาน โดยผ่านเวทีประชุมประจำเดือน ให้เป็นแหล่งเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nanoka and Takeuchi (1995 : 71-72) และวิจารณ์ พาณิช (2548 : 1-4) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องอาศัยเทคโนโลยีการจัดการสารสนเทศและเครื่องมือการติดต่อสื่อสารมาใช้จัดการความรู้

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่มีค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูงคือ ภาวะผู้นำ การสื่อสารของชุมชน พื้นฐานการจัดการชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชน การประสานงานของชุมชน และด้านสัมพันธภาพในชุมชน ซึ่งอภิปรายผลตามประเด็นของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

4. ด้านภาวะผู้นำ ผู้นำชุมชนที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ และสร้างความร่วมมือสูง จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการชุมชนได้มาก โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่อยู่ในเขตชนบท ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เนื่องจากรูปแบบวิถีชีวิตของคนในชุมชนชนบทมีความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำมากกว่าคนในชุมชนเมือง สอดคล้องกับการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา (Batcha, 2008) ที่กล่าวว่า ผู้นำด้านสิ่งแวดล้อมเกษตรอินทรีย์เป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกระแสดความสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ผลิต-ผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์ กลายเป็นตัวแบบด้านสิ่งแวดล้อมในสังคม และสอดคล้องกับแบบจำลองประเทศ (สคส., 2550 : 76) แสดงว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของชุมชนอย่างมาก เนื่องจากการมีภาวะผู้นำสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้การบริหารจัดการชุมชนมีประสิทธิภาพ (Grady, Wayson, & Zirkel. 1989 : 16) และมีการใช้ขีดความสามารถของชุมชนได้อย่างเหมาะสม

2. ด้านการสื่อสารของชุมชน ในชุมชนที่มีกระบวนการสื่อสารดีคือ มีพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสารจากภายนอกชุมชน มีข่าวสารที่มีคุณภาพ มีช่องทางในการสื่อสารที่เพียงพอ มีส่วนร่วมในการสื่อสารของชุมชนอย่างเหมาะสม มีการให้ผลสะท้อนป้อนกลับของระบบการสื่อสารที่ดี จะส่ง

ผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการชุมชนระดับสูง เพราะชุมชนที่มีศักยภาพในการสื่อสารและการคิด การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมเพียงพอ จึงช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและความตระหนัก จนก่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานของชุมชน เกิดการประสานงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปารีชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546 : 7) ที่ว่า การถ่ายทอดทักษะทางการสื่อสาร ก่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของชุมชนร่วมกัน เกิดความเป็นรูปธรรมในการทำงานขึ้น คณะกรรมการที่มีความสามารถในการถ่ายทอด เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การการเงินชุมชน ดังนั้น การที่ชุมชนมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม จะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ สร้างพันธกรณีระยะยาวให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในชุมชน โดยผ่านกระบวนการของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.พื้นฐานการจัดการชุมชน ในการจัดการชุมชนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดโครงสร้างชุมชนตามทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นทางสังคมที่ดี จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้สูง ดังผลการศึกษาของ Saowaree et al., (2007) ที่พบว่า ผลของการนำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในองค์การคือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ศักยภาพขององค์กรชุมชนมีความเข้มแข็งคือ การมีปัจจัยพื้นฐานในการจัดการอย่างพอเพียง และการสร้างเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จ ต้องใช้ประสบการณ์ อาจต้องอาศัยการระดมทรัพยากรและการลงทุนในระยะยาว ซึ่งมีวิธีการดำเนินงาน อาจทำได้โดยการพัฒนา หรือการปรับปรุงองค์การด้วยการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง/ลักษณะเครือข่าย หรือปรับปรุงระบบจัดการภายในเครือข่าย

4.การมีส่วนร่วมของชุมชน หากชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน ใช้และรับผลประโยชน์ของชุมชน ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานของชุมชน จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการชุมชนได้มากขึ้น โดยพบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชน จะมีอิทธิพลส่งผ่านปัจจัยต่าง ๆ การที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน จะเกิดความรู้สึกว่าเป็นงานของตนเอง เป็นชุมชนของตนเองและเป็นผลที่เกิดขึ้นกับตนเอง จึงให้ความร่วมมือในการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36-43) ที่ว่า ชุมชนจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการรับรู้และมุมมองร่วมกัน ตลอดจนมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างกว้างขวางและชุมชนมีการรวมกลุ่มทำกิจกรรม แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในชุมชนให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดเครือข่ายในชุมชนที่เข้มแข็งและเชื่อมโยงไปสู่เครือข่ายภายนอกชุมชนในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การประสานงานของชุมชน ชุมชนที่มีการประสานงานด้านตัวบุคคล และด้านการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้การทำงานของชุมชนประสบความสำเร็จได้ง่าย เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และเกิดความสอดคล้องกับภาคส่วนอื่น ๆ ทำให้การแก้ปัญหาเกิดความสำเร็จลุล่วงได้เร็วเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวความคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36-43) ที่ว่าการประสานงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน ทำให้สมาชิกทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดการเปลี่ยนแปลง และเกิดการพัฒนานในที่สุด โดยการประสานงานนั้นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างภาคี โดยอาศัยกระบวนการทำงานร่วมกัน มีการร่วมกันทำงาน มีการร่วมปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รวมถึงจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ ซึ่งชุมชนจะต้องพิจารณาถึงการเชื่อมโยงประสานงานของเครือข่ายภายนอกชุมชนให้ดีขึ้น

6. ด้านสัมพันธภาพในชุมชน สมาชิกมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน มีความเป็นเครือญาติหรือศูนย์รวมทางจิตใจร่วมกัน จะส่งผลให้เกิดการร่วมมือในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายในที่สุดและพบว่าปัจจัยด้านนี้ส่งผลทางอ้อมมากกว่าส่งผลทางตรง เนื่องจากการมีสัมพันธภาพที่ดีช่วยทำให้เกิดการร่วมมือของชุมชนมากขึ้นอันเป็นผลจากความผูกพันใกล้ชิดที่ก่อให้เกิดความเกรงใจ จึงช่วยให้การประสานงานของเครือข่ายชุมชนทำได้ง่ายขึ้น การสื่อสารมีความคล่องตัว เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จะทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ส่งผลให้การทำงานของชุมชนมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จในที่สุด สอดคล้องกับผลกรร ศึกษาของประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล (2538:122) ที่พบว่าเงื่อนไขและปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดเครือข่ายการเรียนรู้ที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ทางสังคมของชุมชนที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติสูง แต่ขณะเดียวกัน ควรจะตระหนักว่า การที่มีความเป็นตัวตนของชุมชนตนเองสูง มองผลประโยชน์แต่ชุมชนของตนจะก่อให้เกิดความรู้สึกแปลกแยกจากส่วนรวม และเกิดความขัดแย้งระหว่างชุมชนกับองค์กรอื่น ๆ ได้เช่นกัน จึงจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพภายในเครือข่ายให้อยู่บนพื้นฐานของการมีคุณธรรมพลเมืองเป็นแกนกลางด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

1.1 การนำรูปแบบวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้ได้ผลดีเต็มที่จะต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก โดยเฉพาะตัวบุคลากรในชุมชนที่สำคัญคือ คุณกิจ ซึ่งหัวใจของ คุณกิจ คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปพร้อมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ศูนย์จัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ทีมผู้ร่วมวิจัยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองค้นพบและการสรุปบทเรียน ควรนำการบันทึกหลังการปฏิบัติ (ARR) มาสรุปเป็นองค์ความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ที่ได้จากการปฏิบัติอย่างเหมาะสมในเวทีจริง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษากระบวนการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ เป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่มอย่างเป็นระบบ และมีการสรุปเรื่องเล่า ถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนความรู้และการจดบันทึกมากขึ้นกว่านี้

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรกิจกรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้แก่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ ผู้นำกลุ่มองค์กร นักจัดการความรู้ท้องถิ่น ให้เป็นวิทยากรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- กมล สุดประเสริฐ. 2537. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท ชัคเซสมิเดีย จำกัด.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร.
- จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล. 2549. การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉลาด จันทสมบัติ. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน. ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล. 2529. การพัฒนาหลักสูตร: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต.
- นฤมล พฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. "การจัดการความรู้" รังสิตสารสนเทศ. 6(1), มกราคม-มิถุนายน : 60-71.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. "การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม" วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 2(7), กรกฎาคม-ธันวาคม : 61-73.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. 2546. "การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในการถอดบทเรียนด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR)" บทความประกอบการฝึกอบรม. <http://www.kmi.or.th/document/AAR_analysis.pdf> (10.5.2550).
- บุญชม ศรีสะอาด. 2546. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2524. รูปแบบของผลการเรียนในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. 2548. หนังสือเชิดชูเกียรติ ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เนื่องในโอกาสที่ได้รับพระราชทานปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา.
- บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์. 2531. รูปแบบการสอนวิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ. มหาสารคาม : ปริดาการพิมพ์.
- บุญดี บุญญาภิจ. 2548. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญอนันต์ พันิชทรัพย์ และพลาพรรณ คำพรรณ. 2550. องค์การและการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจวรรณ ฤกษ์เกษม. 2548. เกษตรอินทรีย์กับทางเลือกเกษตรไทย. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม.
- ปณิตา พันภัย. 2544. การบริหารความรู้แนวคิดและกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. 2546. สื่อสารกับสังคมเครือข่าย. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร 3 "การสร้างเครือข่ายที่มีพลัง" สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.
- ประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล. 2538. เครือข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบเกาตรกรรมทางเลือกของชุมชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเวศ วะสี. 2548. การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและความสุข. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สมส).
- พันธิจิตต์ พรประทานสมบัติ. 2550. "เกษตรกรอินทรีย์กับการจัดการความรู้เพื่อความยั่งยืนของฟาร์ม" วารสารวิทยาสารกำแพงแสน. 5(1), มกราคม-เมษายน : 67-75.
- พันธิทิพย์ รามสูตร. 2540. การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิมพ์ดี ไทยเสน. 2550. กระบวนการเรียนรู้การทำเกษตรอินทรีย์ (โครงการศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง). เข้าถึงได้จาก <http://bannasan.suratthani.doae.go.th/KM11.htm> (8.8.2552)
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและกสนประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ :

เอ็กซ์เปอร์เน็ท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ภาสินี. 2548. "วิสาหกิจชุมชน" วารสารอุตสาหกรรมสาร. 48 (กรกฎาคม-สิงหาคม) : 30-34.
- วิจารณ์ พานิช. 2545. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา (สจค.).
- _____. 2546. "ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน คน มากกว่า ตำรา" วารสารปฏิรูป. 7(80) : 62-68.
- _____. 2547. การจัดการความรู้ SECI Model ฉบับพิสดาร. เข้าถึงได้จาก (http://www.kmi.trf.or.th/exciment/Experence/SeCI_Model_Vichan.pdf) (20.5.2547).
- _____. 2547. การจัดการความรู้ คืออะไร : ไม่ทำไม่รู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html> (10.12.2547)
- _____. 2548. การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- _____. 2548. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ตาตา พับลิเคชั่น.
- ศุภชัย หล่อโลหการ อรรถพล นุ่มหอม วิณา ศรีสวัสดิ์ พรทิพย์ ศิริสุนทรลักษณ์ คุณาวุฒิ บุญญานพคุณ และ Imran Ahmad. 2550. ธุรกิจเกษตรอินทรีย์. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). 2550. ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). 2550. สังคมสุขสันต์ มหัศจรรย์ KM. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สยามธุรกิจ. เข้าถึงได้จาก http://www.organic.moc.go.th/index_cim.aspx?pv=32# (31.5. 2551)
- สุบรรณ พันธวิภาส และชัยวัฒน์ ปัญงษ์. 2522. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2549. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสรี พงศ์พิศ และสุภาส จันทร์หงษ์. 2548. ข้อควรระวังเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สมคิด ดิสถาพร. 2549. เกษตรอินทรีย์มาตรฐานสากลประเทศไทย. กรุงเทพฯ : จามจรีโปรดักท์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมพงษ์ ลาสอน. 2551.การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา
เขต 1 และเขต 2. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สมโภชน์ อเนกสุข. 2548. "การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม" วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา.
3(1), มีนาคม : 18-31.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2529. "การวิจัยเพื่อหารูปแบบ" ในสรุปรายงานการบรรยายพิเศษ
ห้องแฉกการวิจัย ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัยคณะครุศาสตร์ร่วมกับภาควิชา
การศึกษานอกโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (อัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). 2548. ข่าวเผยแพร่. 2, พฤศจิกายน : 4.

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
2545. ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ พรินติ้ง.

Batcha, Laura. 2008. "The State of the Organic Union" *Organic Processing Magazine*.
September-October, 5(5) http://greennet.or.th/2009_news/090101_SWOTus.html
(19.04.2009)

Beban-France, Alice 2008. *Organic agriculture: an empowering development strategy
for small-scale farmers? A Cambodian case study*. Master thesis, Institute of
Development Studies, Massey University, Aotearoa New Zealand.

Grady, M.L., Wayson, W.W. and Zirkel P.A. 1989. *A Review Effective Schools Research
as it relate to Effective Principles*. UCEA Monograph Series. Temp, Arizona :
The University Council for Educational Administration.

Keeves, John P. 1998. *Educational Research and Methodology and Measurement An
International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.

Kemmis, S. and McTaggart, R. 1998. *The Action Research Planner*. 3rd Edition. Geelong
Australia : Deakin University Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating Company: How The
Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York : Oxford
University Press.

Organic Monitor. 2003. *The German market for fresh organic fruit*. London.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Peter M. Senge. Peter M. Senge and the Learning Organization. [Online] available accessed from <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (12/2/2006)
- Raghu, T.S. and Vinze, Ajay. 2007. "A business process context for Knowledge Management" *Decision Support Systems*. 43(3), April : 1062-1079.
- Raj, Madhu. *Encyclopedia Dictionary of Psychology and Education*. 1996. New Delhi : Anmol Publications PVT.
- Saowaree Taphontong, Kulkanya Napompech and Nittaya Sitheechoke. 2007. Towards the Sufficiency Economy: Knowledge Management and Development for Sustainable HRD. Proceedings of The 4th International Conference on Integration of Capital Knowledge Management & Organisational Learning (ICICKM). University of Stellenbosch Business School, South Africa, 15-16 October : 441-420.
- Steiner, D. 1998. *Management Model*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Willer, Helga and Yussefi, Minou, Eds. 2007 *The World of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2007*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), DE-Bonn and Research Institute of Organic Agriculture, FiBL, CH-Frick.
- Joyce, B. and Weil, M. 1992. *Model of teaching*. 4th ed., Massachusettes : Allyn and Bacon.
- Yussefi, Minou and Willer, Helga. 2007. *Organic Farming Worldwide 2007: Overview & Main Statistics*. in Willer, Helga and Yussefi, Minou, Eds. *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2007*, Chapter 3, p.9-16. International Federation of Organic Agriculture Movements IFOAM, Bonn, Germany & Research Institute of Organic.
- <http://webhost.cpd.go.th/lopburi/Wisahakij.html> (7.3.2552)
- <http://sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm> (19.6.2008)
- http://www.kmitl.ac.th/science/km/kmdoc_1.htm (10.12.2005)
- http://www.organic.moc.go.th/index_cim.aspx?pv=32# (19.3.2008)