

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ด้านหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ด้านหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ ภายใต้แนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดความรู้ มีประเด็น ดังนี้
 - 1.1 นิยามของความรู้
 - 1.2 ประเภทของความรู้
2. การบริหารสถานศึกษา มีประเด็น ดังนี้
 - 2.1 ยุทธศาสตร์
 - 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 การจัดการความรู้และการเรียนรู้องค์กร
3. แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ มีประเด็น ดังนี้
 - 3.1 ความหมายการจัดการความรู้
 - 3.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
 - 3.3 องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้
 - 3.4 กระบวนการในการจัดการความรู้
 - 3.5 แผนการจัดการความรู้
 - 3.6 รูปแบบการจัดการความรู้
 - 3.7 การจัดการความรู้ตามแบบ “ตัวปลา”
 - 3.8 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้
 - 3.9 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล มีประเด็น ดังนี้
 - 4.1 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และสังคมที่ดีในประเทศไทย
 - 4.2 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
 - 4.3 เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
 - 4.4 กลไกที่ช่วยสร้างธรรมาภิบาล
 - 4.5 การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

- 4.6 การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
5. บริบทของโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดความรู้

ความรู้ เป็นสิ่งที่มีมานานนับร้อย ๆ ปี เป็นการถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป ซึ่งปัจจุบันนั้นความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นจึงมีผู้ให้นิยามความรู้ ไว้หลายท่านดังนี้

1. นิยามของความรู้

ประกาเพ็ญสุวรรณ (2520 อ้างถึงใน อักษร สวัสดิ์, 2542: 26) ได้อธิบายคำว่าความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้น ๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมาในรูปของความคิดเห็นและข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่าจะเกิดอะไรขึ้น

เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom, 1956 อ้างถึงใน อักษร สวัสดิ์, 2542: 26-28) ได้อธิบายคำว่า ความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนการของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำอันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคน ว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมายและความสามารถในการแปลความหมายการสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

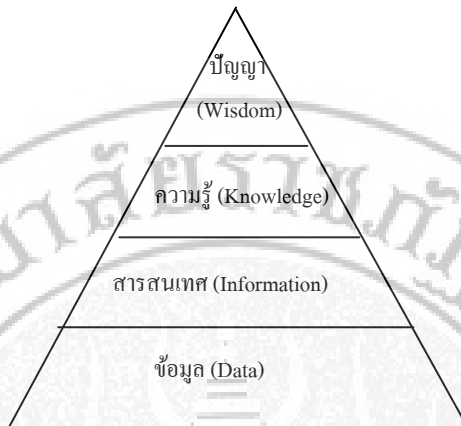
3) การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมายการสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4) การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5) การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Mr. Hideo Yamazaki) (2547 อ้างอิงถึง บุรุษย์ ศิริมหาสาร และพัชรา กวางทอง, 2552: 26-32) ได้อธิบายคำจำกัดความของคำว่า “ความรู้” โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้



ภาพ 3 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา: ยุทธนา แซ่เตียว, 2548: 252

จากภาพ 3 อธิบายไว้ว่า ข้อมูล (Data) เป็นข้อมูลดิบต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหมาย ส่วนสารสนเทศ (Information) นั้นเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์ และให้ความหมาย เช่น การนำตัวเลขประชากรมาหาค่าทางสถิติ (ตามเนื้อหาของการวิเคราะห์) ส่วนความรู้ (Knowledge) เกิดจากกระบวนการที่บุคคลรับรู้ ข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและมีการนำไปใช้ และที่อยู่บนยอดสูงสุดคือ ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลจนเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ซึ่งเป็นจุดสูงสุดของกระบวนการนี้

สรุปได้ว่า ความรู้ต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้แปลความหมาย จัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมข้างต้นที่ผู้เรียนเพียงเกิดความจำได้ โดยใช้วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

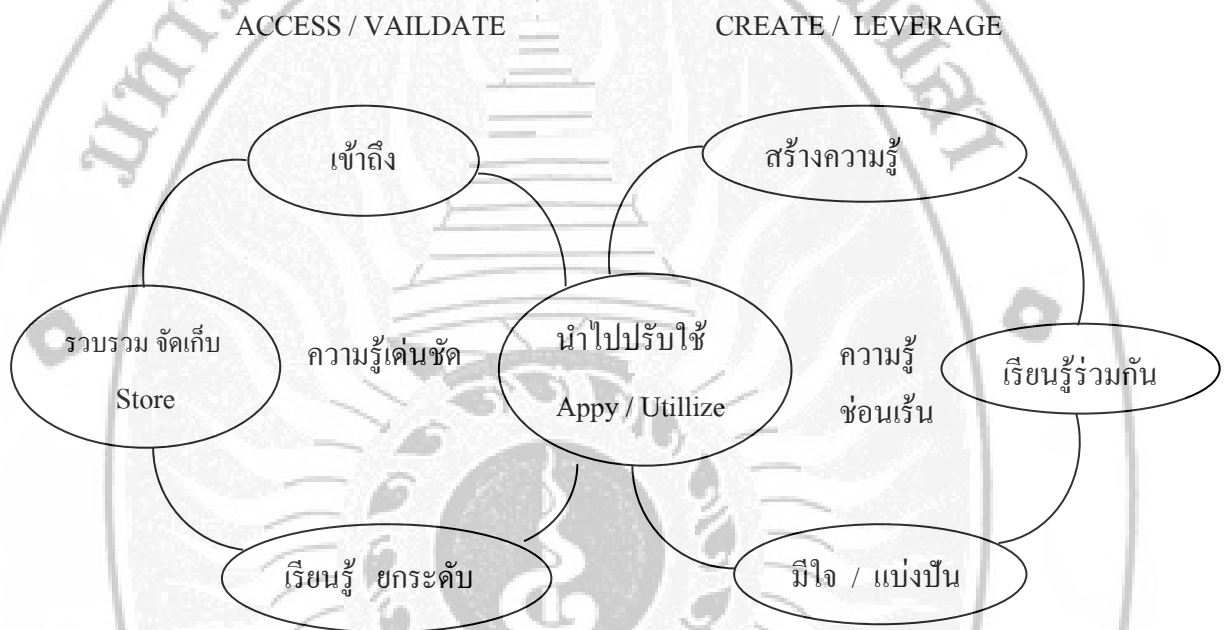
2. ประเภทของความรู้

แนวคิดของ ไมเคิล โพลันยี และอิคุจิโร โนนากะ (Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 16) ในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้รับความนิยมและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้ง 2 ท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือ

ลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย



ภาพ 4 ประเภทของความรู้
ที่มา: บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547: 16

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภท มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา บางครั้งความรู้ที่ซ่อนเร้นก็ออกมาเป็นความรู้เด่นชัด และบางครั้งความรู้เด่นชัดก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้ซ่อนเร้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

การบริหารสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือระบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้

1. ยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2553: 31-33) ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอนได้แก่

1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดคือ องค์กรของเราต้องการไปสู่อะไร (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจนบรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้วองค์ประกอบอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมา

จัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือ เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์การได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์การมาพิจารณาประกอบ

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์การจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

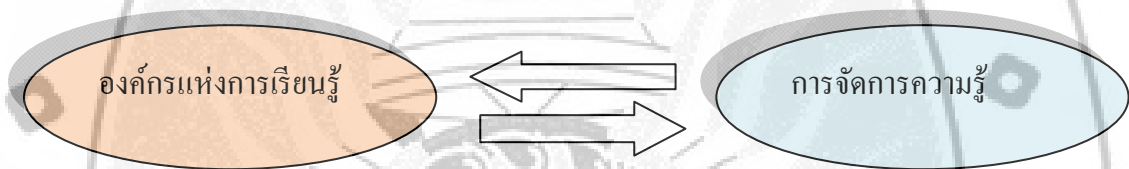
4) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์การได้กำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์การได้วิเคราะห์จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์การไม่เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อีกประการหนึ่ง คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้จะเป็นแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างเหมาะสมตลอดเวลา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เป็นกระบวนการที่มีวิทยาศาสตร์และเกิดขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลา โดยนำไปบูรณาการและทำให้สอดคล้องกับการทำงาน การเรียนรู้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเชื่อและพฤติกรรม นอกจากนี้ การเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมระดับความสามารถขององค์กรในด้านนวัตกรรมและความเจริญก้าวหน้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีระบบการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เสริมพลังซึ่งกันและกัน กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะมีการจัดการความรู้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีการจัดการความรู้จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
ที่มา: สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546: 103-107

3. การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร

การประสานกิจกรรมการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ กล่าวคือ การสร้างความรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กิจกรรมการจัดการความรู้จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังคำนิยามของการเรียนรู้ขององค์กร ที่ว่าเป็น “กระบวนการดำรงรักษา ขยายขอบข่าย และต่อยอดความรู้ขององค์กร” (Yu, 2008: 52) การเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยของหนู (Yu, 2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษาซึ่งออกแบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกหัด (Coach) ให้นักเรียนได้ “เรียนวิธีการเรียนรู้” (Learn how to learn) เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การสร้างความรู้

ของนักเรียนจะอยู่ในระดับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และมองเห็นภาพรวมของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้นักเรียนสามารถนำประสบการณ์และความรู้ไปใช้ในการเรียนรู้เรื่องอื่น ๆ ต่อไป

แนวคิดการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ทั้งนี้เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน

1. ความหมายของการจัดการความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือความรู้ที่เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2547: 63) อธิบายแนวคิดของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นตัวเดินเรื่องไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา ตำรานั้นเป็นการเรียนรู้แบบเก่า ซึ่งเน้นเรียนทฤษฎี ขณะที่การเรียนรู้แบบ KM ก็เป็นทฤษฎี แต่ว่าเน้นที่

การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของคน ๆ เดียว เป็นเรื่องของหลายคนทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นเวลาปฏิบัติแต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันแล้วอาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเข้าใจตรงกันเมื่อเอามาแลกเปลี่ยนกันมาก ๆ จะทำให้ยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีกจะเห็นว่าการจัดการความรู้เราจะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติ แล้วก็เน้นตัวความรู้ที่เป็นความรู้ในคนหรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ทั้งนี้ ความรู้จากเอกสาร ตำรา หรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge นั้นก็สำคัญ เพียงแต่ว่าเรามักจะละเลยความรู้ที่อยู่ในคน

มัลฮอตรา (Malhotra, 2001) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขัน ได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้กระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

สรุป การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนก หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

ประพนธ์ ฝาสุกขีต (2548: 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะเป็น “ตัวต่อ หรือ Jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพ จะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จะมีต้นตอมาจากโลกตะวันตก แต่มีประโยชน์นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยของเรา การจัดการความรู้ทางตะวันตกเริ่มเห็นได้ในปัจจุบันการที่องค์กรหรือบริษัทเอกชนกันได้นั้น มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลผลิตแค่นั้น แต่เป็นการเอาชนะกันด้วยเรื่องของความคิด เป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม” การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เป็นเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ในปัจจุบันถือว่ามีค่ายิ่งนัก จริง ๆ แล้วสังคมไทยก็ให้ความสำคัญเรื่องการแสวงหาวิชาความรู้อยู่แล้ว ดังจะเห็นว่ามีคำพูดในเรื่องนี้อยู่มาก เช่น ที่พูดว่ามีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน หรือรู้ไว้ใช้ว่าใส่บาแบกหาม เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2547: 3) กล่าวว่า การเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือ หรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบสวน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำจึงจะทำได้และเกิดความรู้ ความเข้าใจและการจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่า” ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว่า” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เกิดมาจากประสบการณ์ในการทำงานจากค่านิยม ทักษะคิด ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปยกระดับความรู้ และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

3. องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้

องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การบริหารจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือมุ่งเน้นให้อำเภอกิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมคือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่า ศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

3.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

CoP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไป ตรงที่ CoP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่า สนทนาหรือสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร ก็รับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening) (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 9)

3.2 คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

ประเวศ วะสี (2549: 59) ได้อธิบายถึงกลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ต้องมีความสนใจ มีปัญหา หรือมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เพื่อทำงานร่วมกันและเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติประกอบ 6 ฝ่าย ดังนี้

1) ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง

2) คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด

“เป้าหมาย/หัวปลา”ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน” คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมShare ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากร สำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่ เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จ

3) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้อง เชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ “คุณกิจ” กับผู้บริหาร “คุณเอื้อ”, เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายใน องค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้าง ความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอด ความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” จัดการดูงานหรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายใน หรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักของ องค์กรเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้าง ความศึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4) คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือ นางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของ ทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้หาสร้างแปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมายหัวปลา” ที่ตั้งไว้

5) คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการ ความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายใน การเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

6) คุณลิขิต (note taker) ในการประชุมกลุ่ม เป็นผู้ "สกัด" "ขุมความรู้" (Knowledge Assets) ในระหว่างการประชุมกลุ่ม ให้สมาชิกเล่าเรื่องความสำเร็จตาม "หัวปลา" ที่กำหนดในการประชุมกลุ่ม มี "คุณอำนวยกลุ่ม" (Group Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกที่เป็นอิสระและชื่นชม จัดให้สมาชิกกลุ่มได้นำเรื่องเล่าของความสำเร็จ มาเล่าเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยต้องมีการจดบันทึก ความรู้ฝังลึก หรือ ความรู้จากการปฏิบัติ ไว้ให้ "คุณกิจ" ของการจัดการความรู้นำไปใช้ และหมุนเกลียวความรู้เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ "คุณลิขิต"

6.1 ทักษะในการจับประเด็นความรู้ที่เป็นความรู้ปฏิบัติ (tacit knowledge) เล็ก ๆ จำนวนมากมาย จากเรื่องเล่า

6.2 ทักษะในการเขียนความรู้ปฏิบัติขึ้น flip chart เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้มองเห็นและช่วยกันเพิ่มเติมหรือปรับปรุง ให้ครบถ้วน และถูกต้องยิ่งขึ้น

6.3 มีความรู้ด้านเนื้อหา (content) ความรู้ตาม "หัวปลา" ที่กำหนด

6.4 ความสามารถในการจดบันทึกอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติจะประกอบไปด้วยคนกลุ่มเล็ก ๆ ขององค์กรที่ทำงานด้วยกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงานซึ่งกันและกัน มักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการ โดยองค์กร แต่เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำขององค์กร และในแต่ละองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติ หรือกลุ่มดังกล่าวหลายกลุ่ม และบางคนอาจจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชนหรือหลายกลุ่ม

4. กระบวนการในการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ได้มีผู้อธิบายไว้ว่า ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ตามแนวคิดของผู้ให้คำอธิบาย ดังนี้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 54) อธิบายว่า จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้แล้วสามารถสรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ไว้ดังนี้ 7 ประการ คือ

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.1) วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่เพื่อใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร

1.2) ประเมินระดับความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าภายในองค์กรมีความรู้ที่อยู่ในระดับใด

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) จัดแบ่งชนิดและประเภทความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) จัดรูปแบบและเอกสารที่มาจากแหล่งต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งจะต้องมีการเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ (Everytime Everywhere) อย่างสะดวกรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

6.1) การแลกเปลี่ยนความรู้ถ่ายทอดมาเป็นลายลักษณ์อักษร จากความรู้ซ่อนเร้นสู่ความรู้เด่นชัด (Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge)

6.2) การถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน (Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge) เช่น การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อเรียนรู้งานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่เคยทำ

7) การเรียนรู้ (Learning)

นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรทั้ง 7 ขั้นตอน จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแต่ละองค์กรสามารถเลือกขั้นตอนกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากความพร้อมของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรของตนมีขั้นตอนใดที่ยังขาดอยู่ มีขั้นตอนใดที่เป็นส่วนสำคัญที่จะนำมาเป็น Model หลักของตน เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นระบบฝังแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ

กระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ พิเศษฐ บัญญัติ (2548 อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 4) ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหนหรือพูดง่าย ๆ ว่า จะทำไปทำไม

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การเอาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอดเล่าสู่กันฟัง หรือการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนเล่าสู่กันฟัง โดยวิธีการเช่นนี้อาจเรียกว่า เป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of Best Practices)

3) การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรือขุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) นฤมล พุกภัยศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 66) อธิบายว่ากระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนา Knowledge Management ประกอบด้วย

- 3.1) การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 3.2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage)
- 3.3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
- 3.4) การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2546 อ้างถึงในอนงค์ ปันทะโชติ และอรารรณ ปราบสูงเนิน, 2550: 29-30) ได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือ การกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถเขียนคำพรรณนางาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การแสวงหาความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงดูความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ

4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) ความหมายของการเก็บและสืบค้นความรู้ว่าเป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการโดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุดในการเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้

- 4.1) ความจำเป็นของการเรียนรู้
- 4.2) วัตถุประสงค์ของงาน

4.3) ความชำนาญของผู้ใช้

4.4) หน้าที่/การใช้สารสนเทศ

4.5) สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของ การสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ (Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองจะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ว่าเป็นการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

5.1) การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจนั้น มีวิถีทางต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก (รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

5.2) การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับการกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 11) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ไว้ดังนี้

1) การได้มาซึ่งความรู้ คือ การแสวงหา สืบค้น ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2) การใช้ความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และที่ได้รับจากการได้มาซึ่งความรู้เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3) การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรายงานบันทึกเวียน การประกาศ การฝึกอบรม การประชุม เพื่อให้ได้มาซึ่งการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน

4) การสร้างความรู้ คือ การดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลและโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 71-82) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักคือ

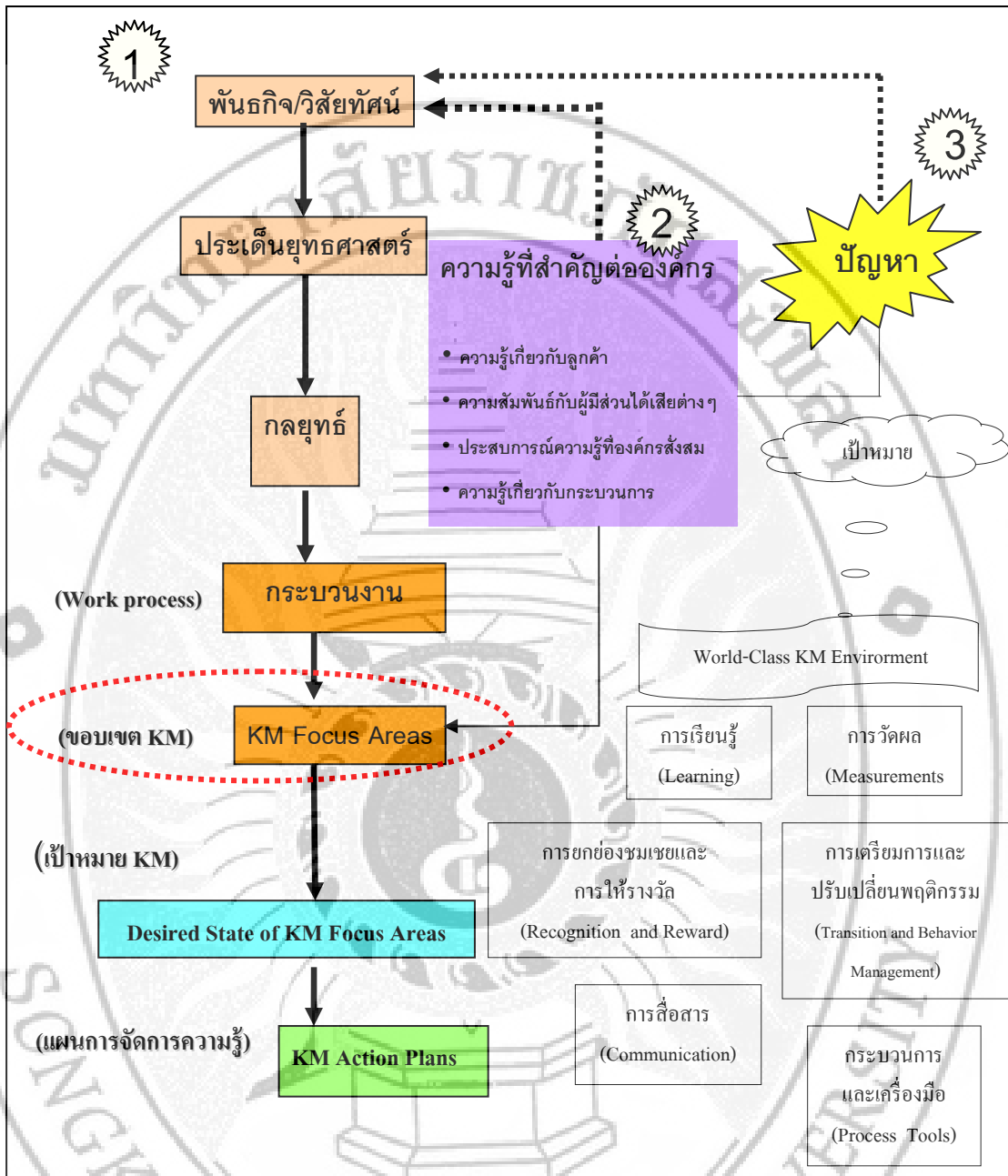
- 1) การสร้างความรู้
- 2) การประมวลความรู้
- 3) การเผยแพร่ความรู้
- 4) การใช้ความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรควรจัดกระบวนการในการจัดการความรู้แบบมีชีวิตไม่ว่าองค์กรจะใหญ่หรือเล็ก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างก็ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการก้าวหน้าหรือถอยหลังขององค์กร การทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างบรรยากาศในการแสวงหาความรู้ เพื่อนำพาองค์กรเจริญต่อไปในอนาคต จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประกอบกันไป

5. แผนการจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

5.1 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) เป็นหัวข้อกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ที่ได้นำเสนอสำนักงาน กพร. ไว้ในปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรก หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ขององค์กร



ภาพ 6 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)
ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้, 2548: 9

องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- 1) แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/วิสัยทัศน์/ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง

- 2) หรือแนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
 - 3) หรือแนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
 - 4) หรือเป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม
- ให้รวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นควรจะต้องได้ดำเนินการมาระดับหนึ่งแล้ว (ถ้ามี)

ตาราง 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของ หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1.....	1.	1.....	1.....	1.....	1.....
2.	2.1	2.1	2.1	2.1.....	2.1.....
	2.2				
3.	3.1.....	3.1	3.1	3.1.....	3.1.....
		3.2			
4.	4.1	4.1	4.1	4.1.....	4.1.....
			4.2		
5.	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1
					5.2
6.	6.1	6.1.....	6.1	6.1	6.1
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ: (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM - ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นแนวทาง เพื่อใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

- 1) สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- 2) ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)

- 3) มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- 4) เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- 5) ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- 6) เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- 7) อื่น ๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

ตาราง 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน

แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่ ...
1. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2. ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.<อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน				
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กร ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) ตามแบบฟอร์ม 2 และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 โดยให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

5.2 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวข้อความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดในแบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 โดยพิจารณา ดังนี้

1) ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจากขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

2) ในการส่งเอกสารให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ขอให้แสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM จาก ขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และ 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

ตาราง 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่
เป้าหมาย KM ที่
.....
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ ด้วยแบบฟอร์ม 4 ดังนี้

ตาราง 4 Check List การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

แบบฟอร์ม 4 Check List การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)		
ชื่อหน่วยงาน : วันที่ :/...../.....		
เป้าหมาย KM (Desired State) :		
หน่วยที่วัดผล ได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM :		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1. กระบวนการ (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง		
1.1	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	
2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร		
2.1	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.2	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.4	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.5	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ผู้ใช้บริการ Outsource)		
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.6	คิดเป็นจำนวนคนเท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
	4. ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนการงาน (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุนมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุนมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และเรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และเรายังไม่มี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ :		(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

5.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- 1) ความสำเร็จในการวางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในงานการลงสารระบบคดีอาญาด้วยคอมพิวเตอร์
- 2) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ทางด้านนี้อย่างกว้างขวางจริงจัง ต่อเนื่องและสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ รวมทั้ง มีการสื่อสารตรงกันในเรื่อง KM ขององค์กร

3) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในงานสารบบคดีและผู้เกี่ยวข้อง ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้หรือถ่ายทอดความรู้ทางการใช้ คอมพิวเตอร์และวิธีการลงสารบบคดีด้วยคอมพิวเตอร์ อย่างน้อย 3 ช่องทาง ในช่องทางต่าง ๆ ของการเรียนรู้โดยสม่ำเสมอได้แก่

- 3.1) การฝึกอบรม
- 3.2) การนิเทศงาน
- 3.3) การให้คำปรึกษา
- 3.4) การสอนงาน/การแก้ปัญหา/การถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
- 3.5) การถ่ายทอดความรู้ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน
- 3.6) การเรียนรู้/ฝึกฝนด้วยตนเอง
- 3.7) การมีห้องปฏิบัติการฝึกฝน/เรียนรู้

4) มีการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในเรื่องดังกล่าว

5) การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และเปิดกว้างให้บุคลากรของหน่วยงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานตามแผนจัดการความรู้

6) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง

7) ส่งเสริม ยกย่อง ให้รางวัลเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนในการแบ่งปันความรู้และผลักดันการนำความรู้ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5.4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

จากการทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 4 ให้องค์กรนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่

จากแบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

5.5 การประเมินตนเอง องค์กรควรจัดการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้

โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

1) ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT) ตามแบบฟอร์ม 5

2) ใช้วิธีอื่น ๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น แล้วสรุปลงในแบบฟอร์ม 10

(ข้อ 2 นี้ใช้สำหรับบางองค์กรที่อาจมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้เป็นแบบอื่น โดยไม่ใช่ข้อ 1)

3) KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ตามแบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 5), หมวด 2. ภาวะผู้นำ (แบบฟอร์ม 6), หมวด 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 7), หมวด 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 8), หมวด 5. การวัดผลการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 9)

4) การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่น ๆ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ นั้น องค์กรสามารถเลือกวิธีใด ๆ ก็ได้ที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือถ้าองค์กรได้มีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาบ้างแล้วก็สามารถใช้วิธีนั้น ๆ ได้ (ซึ่งไม่ใช่วิธีการในข้อ 4.3) และเมื่อประเมินแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึกลงในแบบฟอร์ม 10

5) การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

6) ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

7) ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

8) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

9) ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมในการประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กร ปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

ตาราง 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 – กระบวนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด	
0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
1. องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
2. องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
3. ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	
4. องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
5. องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

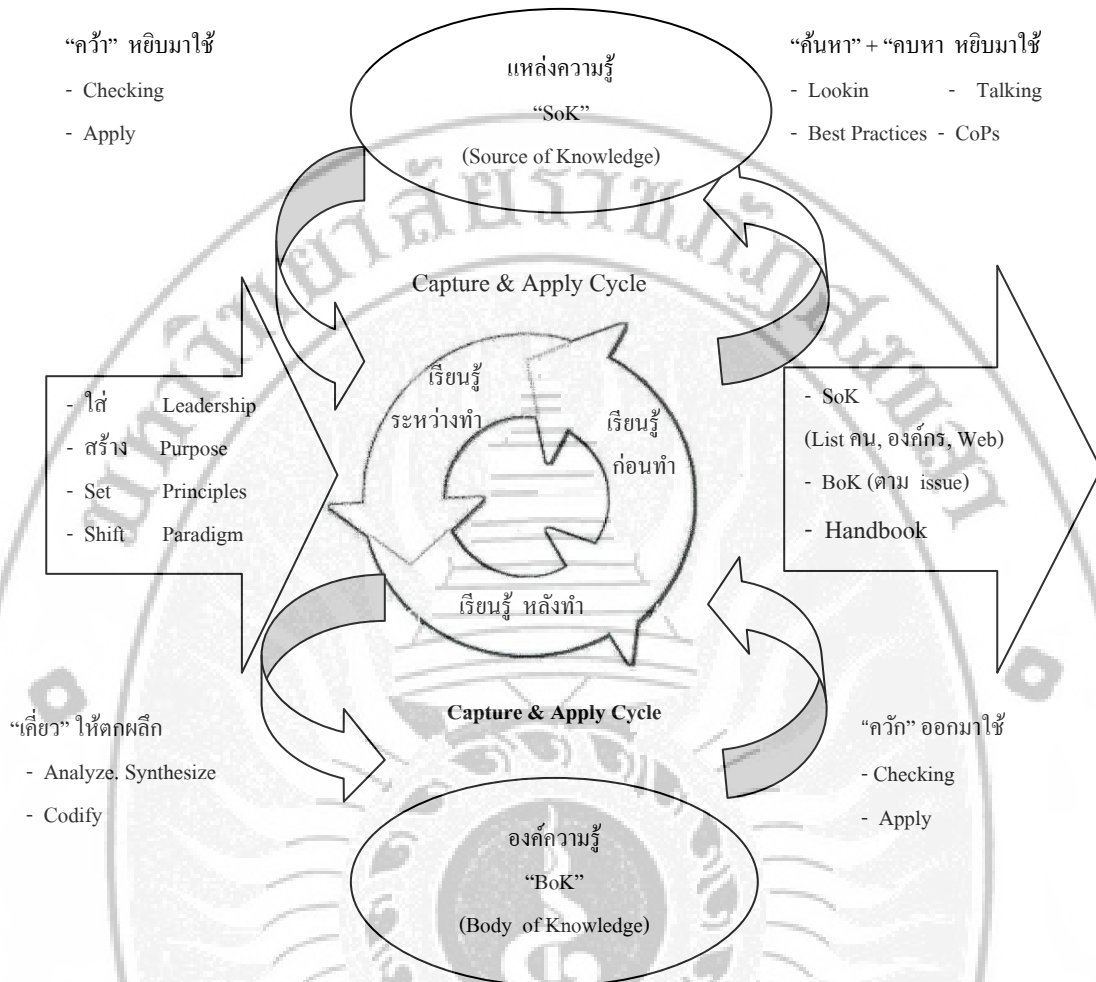
6. รูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารจัดการองค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และยุคแห่งสังคมข่าวสารซึ่งมีมุมมองต่อ “ความรู้” ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำคัญยิ่งต่อองค์การ จึงได้มีการกำหนดรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

6.1 รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ขึ้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำนี้ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกัน จะต้องมีบทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการบทบทวนกิจกรรมย่อยในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่าจุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่ จะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) ก็จะต้องมีการบทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้วโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั่นเอง (การจัดการความรู้ในท้องถิ่น, 2553: 83)

อย่างไรก็ตาม การที่มีเพียงแค่วงจรการเรียนรู้นั้นยังคงไม่สามารถเรียกได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้จนกว่าจะมีการจัดการทำให้เกิดวงจรอีกสองวงขึ้นดังต่อไปนี้



ภาพ 7 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
ที่มา: การจัดการความรู้ในท้องถิ่น, 2553

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วงจรที่สองเป็นวงจรที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้ เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ (Source of Knowledge: SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิชาชีพชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือความรู้ที่ได้จากการ “คบหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่าน Virtual Community โดยที่จะต้องสามารถ “คว่ำ” เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลี้มขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ “หาคว่ำนำมาปรับใช้” สำหรับวงจรที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุดของรูป เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิมเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge: BOK) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ “ควัก” ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสม

เช่นเดียวกันกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอก และนอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ “เคี้ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์จึงต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) คือมีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลาผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้ นอกจากจะเป็น Outcome เช่น Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้หรือ By-product อื่น ๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่ แหล่งความรู้ (Sok) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (Bok) ที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ สำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเล่าเรื่องจัดทำเป็นกรณีศึกษา หรือเป็นการอธิบายกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และการเอื้ออำนวยในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2550: 13)

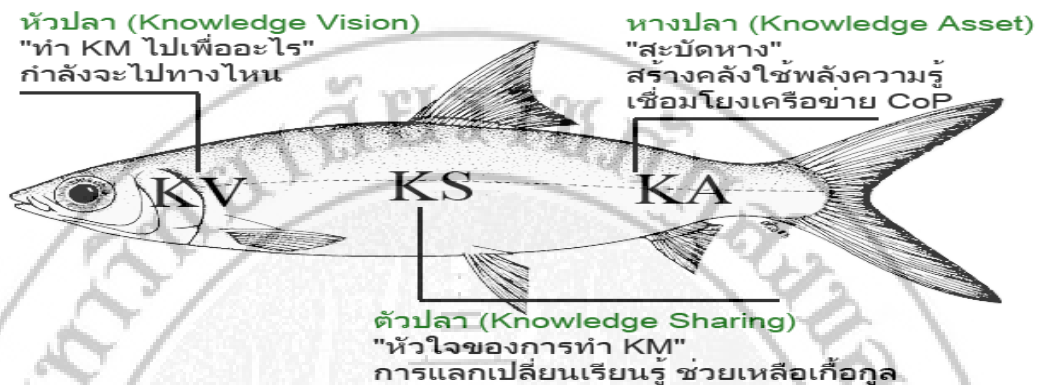
สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นสิ่งที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้ว คนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (Shared Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) ตั้งแต่แรก

รูปแบบการจัดการความรู้ตามที่เสนอนี้เป็นเพียงโครงร่างคร่าว ๆ สำหรับใช้สื่อสารเพื่อให้สามารถเริ่มดำเนินงานไปได้ โดยได้ให้ความยืดหยุ่นไว้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การภาคีสามารถปรับแต่งใช้ได้ภายใต้บริบทและโจทย์ของปัญหาที่ต่างกัน

7. การจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ตัวปลา”

ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548: 151) อธิบายถึงรูปแบบการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบปลา (Fish Model) ซึ่งมีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัวและส่วนหาง

ส่วนแรกคือ หัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge vision (KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการนี้ต้องตอบให้ได้ก่อนว่า “เรากำลังมุ่งหน้าไปทางใด หรือจะจัดการความรู้เพื่ออะไร” กลุ่มคนต้องร่วมกันพิจารณาคำตอบเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานให้ชัดเจนก่อน ดังนั้นบทบาทหน้าที่แท้จริงของการจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น



ภาพ 8 การจัดการความรู้ตามแบบ "ตัวปลา"

ที่มา: การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้, 2553

ส่วนที่สอง คือ ส่วนตัว เป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) ซึ่งเป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and learn) ที่เป็นหัวใจและเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการอันจะเกิดขึ้นผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมของจิตใจ เวลา พื้นที่ และบรรยากาศแห่งความแบ่งปัน

ส่วนที่สาม คือ ส่วนหางปลา ที่เรียกว่า Knowledge Assets (KA) อันหมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมเป็นคลังความรู้ ซึ่งอาจอาศัยเครื่องมือทางสารสนเทศเข้ามาจัดการด้วยก็ได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นปลาแต่ละตัวอาจมีรูปร่างต่างกันไป นั่นหมายถึง การจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรแตกต่างกันดังเช่นหน่วยงานที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วนกลางของตัวปลาจะอ้วนกว่าส่วนอื่น ในขณะที่หน่วยงานที่เน้นเป็นคลังความรู้และการใช้เทคโนโลยีส่วนของหางปลาจะใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น รูปแบบการจัดการความรู้จึงเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

การจัดการความรู้ภายใต้แนวคิดหรือแนวทางการจัดการรูปแบบตัวปลานี้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำจะเป็นการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผล พร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไรและจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำนี้ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกันจะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบ

โครงการก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข หรือรับไว้เป็นบทเรียน ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ชั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ในส่วนกลางของตัวปลาตามแนวคิดการจัดการความรู้รูปแบบตัวปลานั้นเอง

8. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547: 151-155) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

8.1 เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึง” ความรู้

เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit ช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสารเป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปีและข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มีคือ ทำให้บุคคลในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้น สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่สามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตหรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยพบว่าการเข้าถึงความรู้นั้นสามารถเข้าถึงได้หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบล้วนมีประสิทธิภาพเหมือนกันขึ้นอยู่กับการบูรณาการและการนำมาใช้ของแต่ละองค์กร

8.2 เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ (ศรีนัย ชูเกียรติ, 2541: 16-21) เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

1) การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2) Innovation & Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งมาจากสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับขององค์กร หรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำงานกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถมาร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจาก เป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่เลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

- 3.1) ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร
 - 3.2) ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น
 - 3.3) พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
 - 3.4) ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป
 - 3.5) ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว
- 4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว

หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะ ที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเอง หรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

6) เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Form) การจัดประชุมหรือกิจกรรม อย่างเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกันก็ เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศ ในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร องค์กรสามารถผสมผสาน วิธีการเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

กรมการปกครอง (2512: 13) ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏ อยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549” ซึ่งได้ส่งให้สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผน ดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

- 1) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- 2) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจน ตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการและ กิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มิได้อยู่ไม่น้อยกว่า 15 โครงการ/ กิจกรรม การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการ พลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสม องค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- 1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit
- 2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) (เครื่องมือในการจัดการความรู้, 2553)

จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การที่องค์กรจะเข้าถึงหรือถ่ายทอดความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้นการจัดเวทีและเปลี่ยนเรียนรู้จะสามารถกระจายความรู้และเข้าถึงความรู้เหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด แต่อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องบูรณาการวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการของสถานศึกษาและผลักดันให้สถานศึกษาสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ

9. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุใน มาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และมีผลบังคับใช้ โดยกำหนดให้หน่วยงานราชการต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรการเรียนรู้และต้องดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการกระแสนของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการก็กลายเป็นแฟชั่นทันที พฤติกรรมของหลายหน่วยงานเป็นไปในลักษณะของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายหลัก “เพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้” ไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่เกิดผล

วิจารณ์ พานิช (2548 อ้างถึงใน อนงค์ ปันทะโชติ และอรรธรณ ปราบสูงเนิน, 2550: 35) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคต่อผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ที่พบเห็นในหน่วยราชการสรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำที่ “พิการหรือบิดเบี้ยว” มีการปฏิบัติของผู้มีระดับสูงขององค์กรหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1.1) ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้
- 1.2) ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงจัง
- 1.3) ถือประโยชน์ส่วนตนสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนองค์กร
- 1.4) มีการแย่งชิงอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูง หรือไม่สามัคคีกัน

อีกประการหนึ่งคือ “การรวมศูนย์” ของภาวะผู้นำ คือ คิด และปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยากหรือไม่ได้เลย ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การที่จะเกิด “ผู้นำ” ในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (Empowerment) ไม่ใช่แบบ “หวงอำนาจ” หรือ “รวบอำนาจ”

2) วัฒนธรรมอำนาจ องค์กรที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจ (Top-down, Command and Control) จะมีลักษณะ

- 2.1) บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร
- 2.2) องค์กรมีลักษณะเป็น “แห่งอำนาจ” หลายๆ แห่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแห่งใครแห่งมัน
- 2.3) การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารในแนวดิ่งภายในแห่งของตน ไม่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแห่ง หรือถ้ามีก็จะต้องมีเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแห่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้
- 2.4) การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ จะดำเนินได้เฉพาะโดย “นโยบาย” หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดในแห่งเท่านั้น

2.5) การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด

2.6) ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ภายในวัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใ้เองอาจเป็นการทำทนายผู้บังคับบัญชาและอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ

เพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์การควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อย ที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมให้ปันความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์การ หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงาน อื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์การตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์การ หรือมีการ ดำเนินการแลกเปลี่ยน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546: 103-107) ได้กล่าวถึงปัญหาการจัดการความรู้ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นได้ง่ายขึ้น ประโยชน์ที่แสดงประโยชน์และคุณสมบัติของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประโยชน์ ทำนองนี้มีให้เห็นอยู่มากมาย แต่สิ่งเหล่านี้จะเป็นจริงไม่ได้ หากไม่มีแหล่งข้อมูลหรือผู้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศไม่มีความยินดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกับผู้อื่น

ดังนั้นปัญหาเทคโนโลยีในเรื่องของการเรียนรู้ไม่ใช่เกิดจากปัญหาในเรื่องของเทคโนโลยี เท่านั้น ยังเป็นปัญหาที่ตัวบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดี และการแบ่งปันความรู้ไม่ได้ทำให้ความรู้ ลดน้อยลงเลย แต่กลับยังทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น แต่หลายคนยังมีความกังวลในการแบ่งปันความรู้ กับผู้อื่น เช่น ความกังวลว่าตัวเองจะลดบทบาทและความสำคัญลง หลังจากที่แบ่งปันความรู้ให้กับ ผู้อื่น การกระจายความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งของบุคลากรและองค์การเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงพอจะสรุป ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้ว่า องค์การ จะต้องมิลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการค้นหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมี คุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้วย จนทำให้ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ ภายในองค์กรหมดไปในที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งองค์การภาครัฐและ ภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญ และนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การธรรมาภิบาลเกี่ยวข้อง กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสู่ประชาชน โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลด การควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายสถาบันที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐ

1. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดีในประเทศไทย

วิระ ไชยธรรม (2542: 5-9) ได้อธิบายถึงการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ไว้ว่า ภายใต้ระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมของไทยเป็นหน้าที่ของพระมหากษัตริย์ที่ทรงปกครองโดยใช้ทศพิธราชธรรมหรือธรรม 10 ประการของพระราชาในการบริหารงานแผ่นดิน ได้แก่

- 1) ทาน – การให้ทรัพย์สินของ
- 2) สีล – ประพฤติดีงาม
- 3) ปริจาคะ – ความเสียสละ
- 4) อาชววะ – ความซื่อตรง
- 5) มัททวะ – ความอ่อนโยน
- 6) ตบะ – ความทรงเดชผนึกเสสค้นหา
- 7) อักโกธะ – ความไม่กริ้วโกรธ
- 8) อวิหิงสา – ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน
- 9) ขันติ – ความอดทนเข้มแข็งไม่หือถอย
- 10) อวิโรธนะ – ความไม่คลาดธรรมดา

ซึ่งเมื่อบริหารบ้านเมืองให้สอดคล้องตามหลัก ทศพิธราชธรรมแล้ว ย่อมเป็นการให้ความสำคัญกับสิทธิ เสรีภาพของประชาชน บริหารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียงหรือทุจริต ทำให้ประชาชนมีความพอใจ มีความรักใคร่ นับถือและปฏิบัติตามองค์พระมหากษัตริย์

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการนำรูปแบบของระบบราชการของประเทศตะวันตกซึ่งมีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเป็นกระทรวง กรมต่าง ๆ มาใช้ และได้ขยายระบบราชการ เพื่อให้การบริหารงานครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้รัฐในการต่อต้านภัยคุกคามจากมหาอำนาจ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ.2475 และนำระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยมาใช้ แต่ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจระดับชาติอยู่ในมือของข้าราชการระดับสูง ประชาชนไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารบ้านเมืองอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เนื่องจากพื้นฐานการศึกษาของคนไทยยังต่ำ สื่อมวลชนยังไม่มีพลัง และไม่มีกลไกการมีส่วนร่วมหรือการตรวจสอบจากประชาชน ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ไม่สนใจในการบริหารบ้านเมืองระดับประเทศ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 บทบาทของรัฐเน้นเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจมากขึ้น ระบบราชการขยายตัวและทวีความซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนห่างไกลกันออกไป ประกอบกับการที่ระบบราชการขาดการตรวจสอบจากภายนอก และไม่ได้ใช้คุณธรรมในการปกครอง เช่นในอดีต ส่งผลให้มีการใช้อำนาจของรัฐไปละเมิดสิทธิ เสรีภาพของประชาชน มีการทุจริต ประพฤติชอบ

ปรากฏบ่อยครั้งขึ้น นับเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจในกลางปี พ.ศ.2540

ท่ามกลางปัญหาที่ทับถมอยู่มากมาย ประชาชนไทยได้ประสบความสำเร็จในการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศที่วางระบบในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่เป็นประชาธิปไตยยิ่งขึ้น ประชาชนได้รับการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ มีกลไกการตรวจสอบระบบการเมืองและระบบราชการให้ใช้อำนาจอย่างชอบธรรม และมีประสิทธิภาพ รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันเป็นประหนึ่งรากฐานของการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีของประเทศไทยในอนาคต เพราะไม่เพียงเป็นการผนึกกำลังของทุนภาคในสังคม เพื่อร่วมกันพัฒนาประเทศช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยให้เจริญก้าวหน้าแล้ว ยังเป็นการสร้างเสถียรภาพความมั่นคงของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สามารถต้านทานวิกฤตที่จะเกิดขึ้นต่อไปในโลกยุคโลกาภิวัตน์ด้วย

ต่อมาเมื่อรัฐบาลของนายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย ได้เข้ามาบริหารประเทศได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประเทศชาติ ต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศเพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์ จึงได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม 2540 ขอความร่วมมือจากมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ในการดำเนินการค้นคว้า วิจัย เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนถาวร โดยเร็วที่สุด

คณะทำงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้จัดทำข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทย เสนอต่อนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2542 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้เลขาธิการ ก.พ. จัดทำบันทึกกำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาแนวทางดำเนินการต่อไป

ในการประชุมวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นวาระแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในวันที่ 22 มิถุนายน 2542 ให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน หน่วยงานของรัฐสามารถนำไปปฏิบัติได้ และจะไม่ถูกยกเลิกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทำให้การดำเนินการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง

นายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบดังกล่าวเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2542 โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง วันที่ 10 สิงหาคม 2542 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศ

2. ความหมายของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

คำว่า Good Governance เริ่มนำมาใช้กันเมื่อ ช่วงต้น พ.ศ.2523 ซึ่งในช่วงนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่า แนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา และมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูป และปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีที่เรียกกันทั่วไปว่า Good Governance หรือ ธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต คือ ธรรม กับ อภิบาล ความหมายตามราชบัณฑิตยสถาน (2525: 402) ให้คำนิยามไว้ดังนี้

ธรรม: คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักประเพณีปฏิบัติในศาสนา ความจริง ความถูกต้อง ความยุติธรรม กฎ กฏเกณฑ์ กฎหมาย สิ่งทั้งหลาย สิ่งของ

อภิบาล: บำรุงรักษา ปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง

ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า “วิธีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืน อันได้แก่ ความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง”

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลไว้มากรวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และระดับโลกได้นำไปใช้มากมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและนักวิชาการที่สำคัญ ที่มีบทบาทและมีชื่อเสียงในการส่งเสริมธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายไว้ เช่น โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program: UNDP) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรสหประชาชาติเกือบ 20 แห่ง ซึ่งมีโครงการในประเทศไทย รวมเป็นทีมงานองค์การสหประชาชาติในประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประเทศไทย โดยเสริมสร้างแนวคิดเชิงนโยบายสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา ได้ให้นิยามความหมายของ Good Governance หรือ ธรรมาภิบาล ว่า คือการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานหนึ่งซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินกับประเทศไทย เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ คือ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Good Governance คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่า รัฐบาลสามารถ และธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่า หมายถึงการกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐ

ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนา การดำเนินงานการกำหนดนโยบาย ที่ประชาชนสามารถรับทราบและเข้าใจได้ มีลักษณะที่เปิดเผยและเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แห่งสาธารณชน

องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึงธรรมาภิบาล ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549: 15)

นอกจากนี้ยังมีองค์กร หน่วยงาน และนักวิชาการในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องและสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยมการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการและธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน

นอกจากองค์กรต่าง ๆ แล้ว ยังมีบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาลหลายท่าน ได้ให้อธิบายความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ดังเช่น ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 163) อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance นี้เป็นเรื่องที่ทุกสังคมทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้ว ต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Governance เป็นคำเก่าที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหารระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance สำหรับธีรยุทธ บุญมี ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ เรียก Good Governance ว่า ธรรมรัฐ และได้ให้ความหมายว่า คือกระบวนการความสัมพันธ์ (interaction relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการและประชาชนโดยทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตยและฝ่ายสังคม

เอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ (NGO) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การร่วมกันกำหนดนโยบาย (Shared policy making) และการจัดการตนเอง (Self management) ของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นธรรมมากขึ้น สำหรับ อานันท์ ปันยารชุน ผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ เศรษฐกิจและการเมือง และอดีตนายกรัฐมนตรีของไทยถึง 2 สมัย ได้กล่าวถึง ธรรมนูญสากล ว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้นอกจากนี้ ชัยอนันต์ สมุทรวนิช อดีตผู้บังคับบัญชาการวิจัยราชวิทยาลัย อดีตตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และ นักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ที่มีผลงานตีพิมพ์มากมาย ได้กล่าวถึง ธรรมนูญสากลว่า เป็นกลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก และ นฤมล ทับจุมพล ซึ่งเป็นนักวิชาการทางรัฐศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่า เป็นลักษณะและวิถีทางการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อพัฒนาการมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้มีการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่มีอิสระ ที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามสัญญา มีระบบราชการ ระบบนิติบัญญัติ และสื่อมวลชนที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้

จากคำนิยามขององค์กรและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล มาแล้วในข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันพอสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความ โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

การปกครองหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดความผาสุก หรือเรียกว่า การบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล หลักการนี้ทางตะวันตกใช้คำว่า Good Governance ซึ่ง UN ESCAP กล่าวไว้ 8 ประการมี ดังนี้

1) การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยอิสระ และเต็มใจ

2) การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมภายใต้กฎหมายเดียวกัน

3) ความโปร่งใส (Transparency) มีการตรวจความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

4) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงาน กล่าวตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ

5) ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) กำหนดและสรุปความต้องการของบุคคลในสังคม โดยพยายามหาจุดสนใจ และความสอดคล้องกันของสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง

6) ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับจากรัฐ ทางการบริหารด้านสวัสดิการ สาธารณูปโภค และด้านอื่น ๆ

7) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8) การมีเหตุผล (Accountability) ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อภาระของตนอย่างสมเหตุสมผล ภายใต้กรอบกฎหมาย

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2541: 8) ได้ให้ความหมายหลักธรรมาภิบาล หรือการจัดการที่ดี โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึงการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- 2) ความโปร่งใส หมายถึง สาธารชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้
- 3) ความมั่นใจ หมายถึงการมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
- 4) การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้าน

กิจการของรัฐ

ไพชวัฒน์ คำชู (2545: 28) อธิบายถึง องค์ประกอบร่วมขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาล ไว้ได้แก่

- 1) การรับผิดชอบต่อ
- 2) ความโปร่งใส
- 3) การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ

4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) กรอบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม

มหาธีร์ โมฮัมหมัด ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ว่าหมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของชาติบ้านเมืองและหมายรวมถึงกระบวนการความสัมพันธ์ และสถาบันต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตประเทศ

สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐกันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยายว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance) ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2545: 1-2) มาตรา 3 (1) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายกฎข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

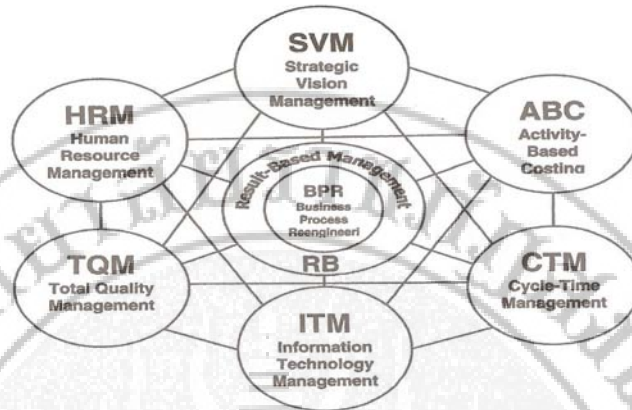
6) หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนช่วยในการพัฒนาปรับปรุงงานที่กำลังดำเนินการ หรือวางแผนการดำเนินงานในอนาคต โดยเน้นผลการปรับปรุงการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2545 มาใช้ในการศึกษาวิจัยการบริหารงานในสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังที่กล่าวมาข้างต้น

3. เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือทางการบริหารที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้นมีหลากหลายเครื่องมือ ผู้บริหารองค์การอาจจะเลือกเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งเข้ามาช่วยในการบริหารก็ได้ หรืออาจจะบูรณาการหลาย ๆ เครื่องมือในการบริหารก็ได้ โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ ทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดความสุขและความสำเร็จ เป็นการดำเนินการที่โปร่งใส และมีภาคีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม (Armstrong, 1994 อ้างถึงใน ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา, ม.ป.ป.) ซึ่งในแต่ละเครื่องมือนี้สามารถแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือต่าง ๆ



ภาพ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือทางการบริหารในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ที่มา: ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, ม.ป.ป.

1) การวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Strategic Management)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นวิธีการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร และนำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร นั้น เป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทภารกิจ หรือสิ่งที่องค์กรเลือกที่จะทำหรือไม่ทำในอนาคต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เครื่องมือในการ “เลือกทำในสิ่งที่ถูก” (Do the Right Things) ซึ่งหากในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับทราบ และหรือร่วมกำหนด ทิศทางองค์กรร่วมกันก็จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบกำกับดูแลให้้องค์กรเลือกทำ บทบาทภารกิจที่มีความคุ้มค่าและเป็นธรรม

ในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย มีกฎหมายกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประกาศ แผนยุทธศาสตร์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ ตามหลักโปร่งใส ในหน่วยงานภาครัฐในบางประเทศ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะเรียกว่า “Promise” หรือ “พันธสัญญา” ที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ใน หน่วยงานมีต่อประชาชนผู้เสียภาษีและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กรอย่างชัดเจน

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546: 4) ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 13 ที่ให้รัฐบาลจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยระบุสิ่งที่จะทำใน ระยะเวลา 4 ปีและในมาตราที่ 16 ให้ส่วนราชการทำแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการ ประจำปีและมีการทบทวนบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างอัตรากำลัง ในมาตรา 33 ซึ่งก็คือ การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในระบบริหารราชการนั่นเอง

2) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) หมายถึง การบริหารงานโดยมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) และมีการติดตามวัดประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างชัดเจนจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใสว่าใครจะต้องทำงานอะไร ให้บรรลุผลเช่นใดด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าใด โดยในการกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จนั้นอาจใช้วิธีการที่ใช้การมีส่วนร่วมและในการเลือกวิธีการที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมายนั้น ก็อาจให้อิสระ (Autonomy) แก่ผู้ปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมเลือกกำหนดวิธีการเอง วิธีการนี้ช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลในด้านการตรวจสอบได้ความรับผิดชอบ และด้านระบบคุณธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบด้วย

3) การบริหารกระบวนการงาน (Business Process Management) กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ยืดยาว ยุ่งยาก ซับซ้อนเกินความจำเป็น นอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองไม่คุ้มค่าแล้ว ในบางครั้งก็ยังสามารถทุจริตได้ง่าย ในงานราชการก็มีขั้นตอนมากแม้จะดูเหมือนทำให้เกิดความรอบคอบ เพราะมีการตรวจสอบกันเป็นขั้นเป็นตอน แต่เมื่อมีขั้นตอนของงานก็ต้องใช้เวลานาน ทำให้ผู้รับบริการต้องรอคอย และต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติมากก็ทำให้สิ้นเปลืองภาษีจากภาคเหงื่อของประชาชน ซึ่งขัดกับหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้กระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนล่าช้ายังอาจทำให้เกิดความไม่โปร่งใสและการทุจริตประพฤติมิชอบการออกแบบกระบวนการงานขั้นตอนให้เรียบง่าย กระชับ โปร่งใสและตรวจสอบได้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการสร้างธรรมาภิบาล

ในพระราชกฤษฎีกา (2546: 11) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้บัญญัติเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการงานไว้ในมาตราต่าง ๆ เช่น มาตรา 37 ให้มีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จของการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน มาตรา 29 ให้มีการจัดทำแผนภูมิการปฏิบัติราชการ และประกาศให้ทราบโดยชัดเจน และมาตราอื่น ๆ ในหมวด 5 ว่าด้วยการลดขั้นตอนซึ่งการบริหารกระบวนการในลักษณะนี้ อาจเรียกได้อีกอย่างว่าเป็นการบริหารวงรอบเวลา (Cycle-Time Management)

4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Information Technology Management) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange) อาจช่วยลดการติดต่อแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับลูกค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ซึ่งอาจช่วยบรรเทาโอกาสที่จะมีการเรียกลินบนหรือหาประโยชน์ในทางมิชอบได้ และการที่ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้มีการบันทึก เก็บรักษา และเรียกค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยสะดวก ก็จะช่วยให้เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็อาจช่วยลดขั้นตอนในกระบวนการให้สิ้น กระצרรวดเร็ว โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและกำลังคนด้วย

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะอยู่ในมาตรา 39 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5) การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-based Costing and Management) การศึกษาและคำนวณต้นทุนในการดำเนินกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาความคุ้มค่าของกิจกรรมขั้นตอนต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ ข้อมูลต้นทุนดังกล่าวยังอาจนำมาใช้ในการสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานเกี่ยวกับต้นทุนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน และการที่มีการตรวจสอบต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ ยังทำให้ผู้ถือหุ้นได้ทราบถึงต้นทุนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ผู้ใช้บริการก็ทราบว่าค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้แก่องค์กรนั้น ไม่ได้ถูกนำไปใช้ในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุผล เช่น ต้องจ่ายค่าไฟฟ้าที่รวมเอาค่าดูแลรักษาสถาปัตยกรรมของสำนักงานเข้าไปด้วย เป็นต้น การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมจึงช่วยในด้านความคุ้มค่า และความโปร่งใสชัดเจน

การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม จะอยู่ในมาตรา 21 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

6) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันพยายามให้ได้รับการรับรองคุณภาพจากสถาบันต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน ISO อนุกรรมการต่าง ๆ EFQM หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งต้องสิ้นเปลืองเงิน เวลาและกำลังคนไปไม่น้อย แต่มีองค์กรเป็นจำนวนไม่มากที่สามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม และความเป็นธรรมคนเสียคนวาง กลไกการบริหารคุณภาพจึงเป็นเครื่องมืออีกประเภทหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลได้เป็นอย่างดี เพราะประเด็นที่ผู้ตรวจสอบจะต้องเข้ามาตรวจสอบประเมิน โดยส่วนใหญ่ก็จะครอบคลุมถึงเรื่องของธรรมาภิบาลอยู่เป็นส่วนใหญ่ การตรวจประเมินตามเกณฑ์เหล่านี้จึงอุปมาได้ด้วยการส่องกระจกสำรวจความเป็นธรรมาภิบาลขององค์กร

ในด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่ได้มีมาตราใดกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ นอกจากมาตรา 45 ที่ให้มีผู้ประเมินอิสระทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ และความพึงพอใจของประชาชน สำหรับกระบวนการดังกล่าวนี้จะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ระบุไว้ในมาตรา 47-51 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547: 29-31)

7) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรในปัจจุบัน มักจะใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based Management) โดยมีการกำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการประเมิน พัฒนา และพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายโดยอาศัยข้อมูลขีดสมรรถนะเป็นเกณฑ์ (มักพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงานประกอบด้วย) ซึ่งหากมีการใช้ระบบดังกล่าวอย่างจริงจังและเปิดเผยโปร่งใสด้วยการประเมินผลงานระบบเปิดที่มีการปรึกษาหารือ

เกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ก็จะให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ และการกำหนดให้เรื่องของการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลให้เป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่ง ก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาลได้

ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่ได้มีมาตราใดกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

3.1 ธรรมาภิบาลกับการบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ (2553: 41) ได้อธิบายว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดย

1) กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

3) พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น โดย

4.1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นในการจัดการศึกษา และสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้น

4.2) ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้เข้าร่วมจัด และสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการที่ใช้ในการบริหารงาน ที่มุ่งเน้นหลักการทำงาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อผลการดำเนินงานเกิดความเชื่อมั่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษาการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมทางการศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษา และบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การสร้างหลักสูตร อันเหมาะสมของท้องถิ่นที่ทันสมัย ทันโลก ผสมผสานกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น

สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ อาทิ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพราะทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาผลจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

3.2 การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือทางการบริหารทั้งหลายเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในระดับวัตถุธรรม (Artifacts) ซึ่งแม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ง่าย แต่ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับต้น ๆ ผิดเพี้ยน เท่านั้น การที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้ฝังรากลึกกลงไปในระดับที่ลึกซึ่งเป็นบรรทัดฐาน ค่านิยม หรือความเชื่อพื้นฐาน จำเป็นต้องอาศัยการแทรกแซงทางอื่นประกอบไปด้วย วัฒนธรรมกาลคุณ อยุธยา (ม.ป.ป.,: 19) กล่าวคือ การนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้นั้น เปรียบเสมือนเป็นการทำแบบฝึกหัด หรือ ออกกำลังกาย (Exercise) ที่ให้คนในองค์กรได้ลองออกกำลังกายทำสิ่งที่เป็นธรรม คุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วม แต่ถ้าจะให้ธรรมาภิบาลฝังรากลึกกลงไปในจิตใจ อาจจะต้องอาศัยผู้นำและกลไกอื่น ๆ เข้ามาช่วย

ผู้นำถือว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าเครื่องมือทางการบริหารทั้งหลายในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล จึงควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักต่อไปนี้ (สว่าง คำภีระ, 2544: 19)

1) สิ่ง que นำให้มีความสำคัญ และคอยติดตาม กำกับดูแล และทุ่มเทกวัดขันอยู่เสมอ ก็จะเป็นสิ่งที่คนอื่น ๆ ในองค์กรต้องให้ความสำคัญไปด้วย

2) ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบ่งบอกแก่สมาชิกทั้งหลายในองค์กรว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ ซึ่งบางครั้งวิธีการสถานการณ์ของผู้นำอาจมีผลต่อพฤติกรรมในองค์กรมากกว่านโยบายที่ประกาศไว้

3) การจงใจปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์กร เป็นการทำให้เห็นว่าค่านิยมที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

4) การที่ผู้นำพยายามสื่อสารโดยตอกย้ำหลักการและข้อควรปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาทุก ๆ ครั้งตามที่โอกาสจะอำนวย ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสะท้อนความเอาใจจริงเอาใจในการสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในองค์กร

5) หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในองค์กร

4. กลไกที่ช่วยสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล คือการรักษาสมดุลสี่ทิศ คือ ระหว่าง ความสุข ความสำเร็จและ ภายใน กับ ภายนอก กลไกภายนอกก็มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ รัฐบาลของประเทศที่ประชาชนมีความเป็นพลเมือง (Citizenry) สูง สนใจมีส่วนร่วมทางการเมืองการบริหารประเทศ ก็มักจะมีความเป็นธรรมาภิบาลได้ดีกว่าประเทศที่ประชาชนไม่สนใจว่า รัฐบาลและนักการเมืองจะทำอะไรกับประเทศชาติ (ปิ่นนครส มาลาकुต ณ อยุธยา, ม.ป.ป.: 9)

แต่ก็มีบางกรณีที่ถูกค้าขององค์กรเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์กรและบางครั้งลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เองที่พยายามละเมิดธรรมาภิบาลขององค์กรด้วย ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้แล้วองค์กรไม่ได้มีวิธีการรับมือกับปัญหาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน องค์กรก็อาจต้องเสียทั้งผลประโยชน์ และสูญเสียธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นสิ่งที่ประมาทมากไปด้วย

เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในหลายองค์กรจึงมีการนำกลไกจากภายนอกเข้ามาค้ำกับอำนาจภายนอก เช่น การตั้งกรรมการตรวจสอบกำกับดูแลกิจการที่มีกรรมการอิสระจากภายนอก เป็นต้น หรือบางองค์กรก็ใช้กลไกของการรับรองมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการจากสถาบันภายนอก เช่น ISO หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award เพื่อเป็นแรงขับจากภายนอกในการทำให้องค์กรปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

จากที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล คือสภาพอุดมคติ (Ideology) ที่คนและองค์กรสามารถธำรงรักษาสมดุลระหว่างความสุข ความสำเร็จ ของตนเอง และผู้อื่นการสร้างธรรมาภิบาล คือการจัดระเบียบสังคม (Social Orders) เพื่อให้มีค่านิยม บรรทัดฐาน กฎระเบียบและการจัดโครงสร้างสถาบันต่างๆ ในสังคมให้สอดคล้องกับอุดมการณ์ธรรมาภิบาล การกระตุ้นและขับเคลื่อนให้มีการจัดระเบียบสังคมให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอาจต้องอาศัยกลวิธีต่าง ๆ กันในแต่ละองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้ว การนำเครื่องมือทางการบริหารบางประเภทมาใช้ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว ก็สามารถเป็นแบบฝึกหัดที่จะฝึกซ้อมให้องค์กรมีความเป็นธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้นได้

5. การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

ธีระ รุญเจริญ (2550 อ้างถึงใน วิรัตน์ รัตนมณี, 2550: 174) กล่าวไว้ว่า การจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงาน 3 ระดับ คือ ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษาในแต่ละระดับก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะ ซึ่งในสามระดับนี้สถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริง คุณภาพการศึกษาจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การบริหารจัดการในระดับนี้ นับเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจ องค์กรทางการศึกษา หรือองค์กรทางสังคมอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะ ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ธีระ รุญเจริญ, 2548 อ้างถึงในวิรัตน์ รัตนมณี, 2550: 93) การบริหารจัดการจำเป็นต้องดำเนินการตามหลักการหรือแนวทางธรรมาภิบาลจึงจะเป็นการบริหารที่สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพ ปัญหาและความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ นำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรหรือหน่วยงาน และเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อคนในสังคม ดังนั้นหน่วยงานการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญยิ่งที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวหลายประการ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 31)

ประการที่ 1 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 2 การนำการบริหารจัดการฐาน โรงเรียน (School Based Management : SBM) มาใช้ในการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งหลักการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาลเกือบทั้งหมด จึงเป็นการสอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

ประการที่ 3 ตามที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงและในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนของรัฐมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการขุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

6. การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้นจะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรว่า สามารถปฏิบัติงานใน องค์กรได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้้องค์การมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากสังคม

ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมากในเรื่องของ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ ก็เพื่อให้ ประชาชนเกิดความเชื่อศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริตคอร์ปชั่นของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่เป็นในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ บุคคล องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีการรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความรับผิดชอบที่กล่าวมา หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

2) ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3) การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การที่องค์กรภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่ หรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัวเหล่านี้ถือเป็นการทุจริต และการประพฤติมิชอบทั้งต่อ องค์กรภาครัฐเองและองค์กรในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิด ความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉล และ เสริมสร้างธรรมาภิบาล

4) การสร้างมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้กับประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมา มีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และเรียกร้องในกรณีที่เกิดความสงสัยในกระบวนการดำเนินงาน ของรัฐได้เป็นอย่างดี

5) การมีกฎหมายเข้มแข็ง เป็นพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่ เลือปฏิบัติมิการให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุ การลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด หรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

6) การตอบสนองที่ทันการ เป็นการตอบสนองต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในเวลาที่ทันการ

7) ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมชาติของวิทยาลัยจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก

8) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในหลักธรรมชาตินั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

9) ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมชาตินั้นเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

บริบทของโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่

บริบทของโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่จะเน้นไปที่การพัฒนาด้านผู้เรียนที่มีคุณภาพ ตามวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ดังนี้ (สำนักงานเทศบาลนครหาดใหญ่, 2554: 11)

วิสัยทัศน์

โรงเรียนเทศบาล ผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ สุขภาพดี มีวินัยใฝ่เรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง คู่เคียงเทคโนโลยี ผูกไมตรีกับชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 โรงเรียนเทศบาลจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ที่ 1.1 โรงเรียนเทศบาลมีกลไกให้ความรู้ความเข้าใจกับอาจารย์ผู้สอนถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการออกแบบการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและการประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป้าประสงค์ที่ 1.2 โรงเรียนเทศบาลมีหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งบุคคล องค์กรมีส่วนร่วมเป็นหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะที่นำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 4.1 โรงเรียนเทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์ที่ 4.2 โรงเรียนเทศบาลมีระบบและกลไกเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2546 อ้างใน อนงค์ ปันทะโชติ และอรวรรณ ปราบสูงเนิน, 2550: 45) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า ระบบการจัดการความรู้มีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 5) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ และจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและพยายามพัฒนาองค์กรของตนให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่ทว่าสิ่งที่ปัญหาในองค์กรส่วนใหญ่ นั่นคือ องค์กรส่วนใหญ่ได้นำหลักการจัดการความรู้เพียงบางส่วนเข้ามาใช้ในองค์กรเท่านั้น ไม่ได้นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ทั้งระบบ จึงทำให้มองไม่เห็นภาพรวม และองค์ประกอบพื้นฐานที่ จะต้องมีเพื่อจะจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546: 46) ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนะบุคลลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี พบว่า ทศนะ บุคลลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่

หลักนิติธรรม พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทาง ราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักคุณธรรม พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่าการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนโดยใช้หลักธรรมในการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความโปร่งใส พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การ บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการด้วยความโปร่งใส จริงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความรับผิดชอบ พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลลากรมีความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ และการ บริหารงานอาคารสถานที่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ บุคลลากร บริหารงานได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เฉลิม เทียงธรรม (2549: 97) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคพื้น เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคพื้น เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน

เรา อรัญวงศ์ (2541: 42) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ ทำการศึกษาจากอาจารย์และนักศึกษาใน 5 โปรแกรมที่เปิดสอน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการขององค์การครุศาสตร์ในด้านการจัดการด้าน โครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาขององค์การ พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกระบวนการ ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้การรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ส่วนนักศึกษาอยู่ในระดับกลาง กระบวนการสร้างระบบบัญชี และงบประมาณ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษายู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การ พบว่าลักษณะความรอบรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับมาก สำหรับนักศึกษาเห็นว่าอยู่ในระดับมากบางประการ

สุวรรณ ทองคำ(2545: 3)ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานภาพ ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด วิชวุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษาประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อนงค์ ปันทะ โขติ และอรวรรณ ปราบสูงเนิน (2550: 78-85) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยเน้นการจัดระบบหรือการให้โอกาสบุคลากรของโรงเรียนในการทำกิจกรรม 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การใช้ความรู้ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของโรงเรียนประเมินตนเองว่ามีพฤติกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในแต่ละด้าน 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งความรู้ ด้านการใช้ความรู้ ด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่เปลี่ยนแปลงความคิดของตนเองอย่างมีเหตุผล การนำความรู้ที่

ได้จากการเข้าร่วมประชุมมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน การยินดีสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า การสร้างสรรคูปแบบการจัดการเรียนรู้หรือรูปแบบการบริหารงานของตนเองอยู่ในระดับมาก แต่ก่อนมาทางปานกลาง นอกจากนี้บุคลากรยังควรเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

ในด้านการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้ดำเนินการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการและการเผยแพร่ผลงานโรงเรียน การสนับสนุนครูให้เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาการด้วยการอบรมสัมมนา จัดเอกสารทางวิชาการ ให้ศึกษาค้นคว้าแต่ที่จัดให้น้อย ได้แก่ สื่อมัลติมีเดียที่ให้ความรู้ทางการจัดการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนนิเทศ กำกับ ติดตามให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในโรงเรียนมาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ และการให้บุคลากรใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการนิเทศมาปรับปรุงงานอยู่ในระดับมากแต่ก่อนมาทางปานกลาง

ปัญหาในการบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่าทั้ง 5 ด้านมีปัญหาในระดับน้อย รายการที่เป็นปัญหาน้อยแต่เกือบถึงระดับปานกลาง ได้แก่ การที่โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ โรงเรียนควรจัดให้มีการฝึกอบรมโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ ให้คำแนะนำและคำปรึกษา และให้มีการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดมุมส่งเสริมความรู้ทางวิชาการให้ครูได้ศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

กาลวิน (Calvin 1993: 3) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้ของครูในเรื่องบทบาทและผลของการศึกษาจริยธรรมในโรงเรียนประถมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ของครูคือ สภาพที่อยู่อาศัย ประสบการณ์ในการสอน การได้รับการอบรมเทคนิคการสอนจริยธรรม และความเคร่งครัดในการปฏิบัติทางศาสนาของครู ซึ่งครูที่มีความเคร่งครัดทางศาสนาต่ำจะมีการหลีกเลี่ยงต่อการสอนจริยธรรมในห้องเรียน และยังพบว่าครูที่มีประสบการณ์สอนระหว่าง 11-25 ปี มีความเชื่อว่า โรงเรียนต้องสอนจริยธรรมและค่านิยมแก่นักเรียนอย่างเพียงพอ

แมกนุสัน (Magnuson) (1995 อ้างถึงในภาวินี ชินคำ, 2548: 52) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Tennekes, Hendrik Joost (2005: 79) ได้ศึกษาเรื่อง การตั้งคมสงเคราะห์และหลักธรรมาภิบาลมาใช้วิเคราะห์แนวนโยบายในประเทศเนเธอร์แลนด์และประเทศเยอรมันนี พบว่า หลังจากสงครามเย็นผ่านไปแล้วประเทศทั้งสองได้กำหนดนโยบายในการดูแลประเทศในโลกที่สาม โดยนักสังคมสงเคราะห์ได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายของประเทศทั้งสองแต่ยังขาดความเข้าใจในการกำหนดรูปแบบการประเมินเพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ในกระบวนการการจัดทำนโยบายมีการแยกย่อยออกเป็นส่วน ๆ มากเกินไปและยังขาดความเข้าใจในความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล

ในประเทศกัมพูชา มีงานวิจัยเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในระบบสุขภาพ โดยสรุปว่า คนทั่วไปเชื่อกันว่า งบประมาณด้านสุขภาพของประเทศ 5-10% อันตรฐานไปก่อนที่กระทรวงการคลังจะจ่ายให้แก่กระทรวงสาธารณสุข ต้นต่อใหญ่แห่งหนึ่งของการคอร์ปชั่นในระบบสุขภาพ คือ อุตสาหกรรมยา บริษัทยาในประเทศตะวันตกมีส่วนเป็นอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมคอร์ปชั่นในประเทศที่กำลังพัฒนา จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีการบริหารจัดการความรู้ด้านหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก จนสามารถผลักดันให้การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสู่มาตรฐานสากล