



รายงานประจำปี  
2547

# พลังเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สังกัดสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)  
สนับสนุนทุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



## วิสัยทัศน์

สคส. เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย โดยทำงานร่วมกับภาคีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นภาคีโดยตรงและโดยอ้อม โดยงานสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยองค์กรภายนอกหรือภาคี และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรรับผิดชอบโดยองค์กรนั้น

## พันธกิจ

สคส. ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทย ทั้งในภาคสังคม-เศรษฐกิจพอเพียง และในภาคสังคม-เศรษฐกิจแข่งขัน ทั้งในภาคราชการ ภาครัฐกิจ เอกชน ภาคเอกชนไม่ค้ากำไร (เอ็นจีโอ) และภาคประชาชน ทั้งดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทและรูปแบบที่หลากหลาย และส่งเสริมขบวนการเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมความรู้ และสังคมเรียนรู้ โดยมีการสร้าง “ศาสตร์” ด้านการจัดการความรู้ในสังคมไทย และสร้าง “สุขภาวะ” ทางสังคม และทุนทางสังคมไปพร้อมๆ กับการดำเนินการดังกล่าว

## วัตถุประสงค์

1. พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมไทย ขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมความรู้ (Knowledge-based Society) และสังคมเรียนรู้ (Learning Society)
2. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของสังคมไทยในบริบทต่างๆ ดังนี้
  - 2.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และชุมชน
  - 2.2 พัฒนาขีดความสามารถของที่ปรึกษา และวิทยากรด้านการจัดการความรู้
  - 2.3 พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Chief Knowledge Officer : CKO)
  - 2.4 พัฒนาขีดความสามารถของผู้ทำหน้าที่จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กร (Knowledge Management Network Manager)
  - 2.5 พัฒนาขีดความสามารถของนักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator)
  - 2.6 พัฒนาขีดความสามารถของนักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner)
3. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ดำเนินการเคลื่อนสังคมไทยให้เห็นคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้

# พลังเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้

รายงานประจำปี 2547

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)



จัดทำโดย

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ในสังกัดสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ภายใต้การสนับสนุนทุนโดย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



---

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ชั้น 23 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์

เลขที่ 979 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0-2298-0664-8 โทรสาร 0-2298-0057

เว็บไซต์ <http://www.kmi.or.th>

# สารบัญ

คำนำ	
2 ปี สคส. กับการจัดการความรู้เพื่อสังคม	6
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ สคส.	10
ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน	11
โครงสร้างการดำเนินการ	14
ภาคีเครือข่ายของ สคส.	16
สรุปผลงานของ สคส. ในปี 2547	17
สคส. กับการพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ	21
โครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุน	21
รายละเอียดของโครงการบางส่วนที่ สคส. ให้การสนับสนุน	23
โครงการฟ้าสู่ดินที่บุรีรัมย์ โดยครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ และชาวบ้านจังหวัดบุรีรัมย์ :	23
โครงการจัดทำหนังสือการจัดการความรู้เพื่อชุมชนเข้มแข็ง :	24
โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าว ในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน :	25
โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง จังหวัดพิษณุโลก :	26
โครงการเคลื่อนกระแสการจัดการความรู้สู่สังคม :	29
โครงการเครือข่ายจัดการความรู้เรื่องโรงสีชุมชน ดำเนินการโดย กลุ่มเครือข่ายแสงตะวัน จังหวัดพิจิตร :	30
โครงการบางส่วนที่ สคส. ให้ความร่วมมือด้านวิชาการ และการเชื่อมโยงเครือข่าย	32
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่สุขภาวะสังคม	36
การประชุมวิชาการจัดการความรู้ :	
เวทีเล็กๆ ที่ก่อให้เกิดสุขภาวะของสังคม	36
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์	39
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์	41
โมเดลจัดการความรู้สู่บริบทไทย	43
โมเดลฝูงปลาตะเพียน :	43
เครื่องมือชุด ธารปัญญา :	44
วงจรการจัดการความรู้ตามแบบของบริษัท ซีร็อกซ์	49
บททวนหลังทำงาน : มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน	51

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อนำ KM มาปฏิบัติ	
มุมมองจากกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง :	51
มุมมองจาก คุณพูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ	
กรรมการผู้จัดการบริษัท วีเลิร์น จำกัด :	53
การจัดการความรู้ในมุมมองนักประชาสัมพันธ์ :	55
มุมมองจากคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. :	56
ก้าวสู่ปีที่ 3 กับการเปลี่ยนแปลง : จัดการความรู้เพื่อสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง	60
แผนการดำเนินการ	62
ยุทธศาสตร์สร้างกระแสจัดการความรู้	65
ภาคผนวก	68
งบการเงิน สคส.	68
ติดต่อบุคลากร สคส.	69
สถานภาพการจัดการความรู้	70

## คำนำ

การดำเนินการของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นการเรียนรู้และการจัดการความรู้ไปในตัว เพราะในความเป็นจริงแล้ว การส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยทำโดยหลายหน่วยงานในต่างฐานะกัน สคส. ตระหนักว่า สคส. มิใช่หน่วยงานเดียวที่ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทย จึงกำหนดท่าทีและบทบาทของตนเอง ให้เป็นผู้เชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ในสังคมไทย ทั้งเชื่อมโยงองค์กรหรือหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการความรู้ เชื่อมโยงองค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้ เชื่อมโยงบุคคล (หรือกลุ่มบุคคล) ที่ดำเนินการจัดการความรู้หรือสนใจเรื่อง การจัดการความรู้

สคส. จึงค่อยๆ ปรับบทบาทของตนเอง ให้ทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ การสนับสนุนของ สคส. จึงเป็นการสนับสนุนด้วยกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นหลัก ส่วนการสนับสนุนด้วยเงินทุนลดความสำคัญลงไป และพยายามจำกัดไว้เฉพาะการสนับสนุนภาคประชาสังคม

สคส. จึงอยู่ในฐานะองค์กรขับเคลื่อนเครือข่ายการจัดการความรู้ในสังคมไทย โดยยอมรับความแตกต่างหลากหลายในวิถีคิด รูปแบบ และกิจกรรมการจัดการความรู้

เป้าหมายสำคัญที่สุด คือ การขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ สังคมปัญญาและคุณธรรม

วิจารณ์ พานิช

ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

## 2 ปี สคส. กับการจัดการความรู้เพื่อสังคม

การส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ภายใต้การดำเนินงานของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2545 เป็นต้นมา ภายใต้การสนับสนุนทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐในกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 โดย สสส. มีหน้าที่ผลักดัน กระตุ้น สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในสังคม ในการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพ และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิต เพื่อช่วยลดภาระทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สสส. มีความเชื่อว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม และก่อให้เกิด “สุขภาวะทางสังคม” หรือ “สุขภาพสังคม” อันเป็นพื้นฐานต่อสุขภาพที่ดีของชุมชน ครอบครัว และบุคคล จึงได้ดำเนินโครงการทดลองเพื่อการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้นผ่าน สกว. ซึ่ง สกว. ได้มอบหมายต่อให้ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ที่ปรึกษาพิเศษของ สกว. และอดีตผู้อำนวยการ ผู้ก่อตั้ง สกว. ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการงานวิจัยมาเป็นผู้รับผิดชอบบุกเบิกงานจัดการความรู้ ภายใต้การดำเนินงานของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ทั้งนี้ สสส. ได้ให้การสนับสนุนทุนในการดำเนินโครงการเริ่มต้นเป็นจำนวนเงิน 210 ล้านบาท ในระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2545 - 28 กุมภาพันธ์ 2549

สคส. จัดตั้งขึ้นเพื่อร่วมขับเคลื่อนการขับเคลื่อนสังคมไทยให้ “มีการจัดการความรู้ในทุกหย่อมหญ้า” ประโยชน์ที่สังคมไทยจะได้รับก็คือ สังคมไทยเห็นคุณค่า



ของการจัดการความรู้ มีขีดความสามารถ หรือทักษะในการจัดการความรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ในกิจการทุกประเภท และได้รับผลจากการดำเนินการจัดการความรู้นั้น ทำให้กิจการต่างๆ ประสบผลสัมฤทธิ์ในลักษณะที่มีคุณภาพสูงส่ง นำไปสู่ “สุขภาพสังคม”, สุขภาพชุมชน, สุขภาพของครอบครัว และสุขภาพของบุคคล

ด้วยความที่ สคส. เป็นองค์กรขนาดเล็ก และใช้งบประมาณไม่มากนักในการดำเนินงาน สคส. จึงใช้แนวทางการดำเนินงานผ่านภาคีเครือข่ายร่วมอุดมการณ์จัดการความรู้เพื่อสังคมที่แทรกซึมอยู่ในทุกภาคส่วนของสังคมไทย ในการเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ เป็นหลัก โดย สคส. สร้างภาคีเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อสังคมบนฐานความคิดที่ว่า “ของคิมมียู่” ซึ่งหมายถึง เครือข่ายประชาสังคมต่างๆ อันเกิดจากการลงทุนทางสังคมของรัฐนั้นมีอยู่มากมาย อาทิ จากการลงทุนของกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (SIF) ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ (ปี 2540) จากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. รวมทั้งจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), มูลนิธิหมู่บ้าน และอื่นๆ อีกมากมาย ดังนั้น ภาคีเครือข่ายของ สคส. จึงเป็นเครือข่ายที่เป็นทุนเดิมที่สังคมมีอยู่แล้ว และเครือข่ายเหล่านี้มีการเคลื่อนตัวทำงานด้านต่างๆ แก่สังคมอยู่แล้ว อีกทั้งยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายอื่นอยู่บ้างแล้วในระดับหนึ่ง

ในช่วงขวบปีแรกของการดำเนินงานนั้น สคส. สามารถสร้างภาคีเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อสังคมได้จำนวนหนึ่ง และสามารถขยายเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อสังคมออกไปได้เพิ่มมากขึ้นกว่าเท่าตัวในขวบปีที่สอง ในปัจจุบัน สคส. ก็ยังคงขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน โดย สคส. พยายามหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในการทำงานของกลุ่มภาคีเครือข่าย เกิดการจัดการความรู้ที่แนบแน่นอยู่ด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นการสร้างความรู้ขึ้นใช้ในตัว ทั้งนี้ สคส. ได้นำเครื่องมือและวิธีการต่างๆ มาทดลองใช้ร่วมกับภาคีเครือข่าย ในลักษณะ “ทำไปเรียนรู้ไป” เพื่อหาแนวทางจัดการความรู้ภายใต้บริบทไทยๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงเวลาที่ผ่านมา สคส. ได้ใช้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล, กลุ่มบุคคล, หน่วยงาน, องค์กร อาทิ การจัดประชุมวิชาการด้านการจัดการความรู้, การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ, การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ, การสนับสนุนและให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้แก่ภาคีเครือข่าย, การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์, การพัฒนา “โมเดล” (Model) หรือ “ตัวแบบ” การจัดการความรู้ ซึ่งมี



การปรับประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่จะนำไปใช้ ทำให้ สคส. และภาคีเครือข่ายได้เรียนรู้ร่วมกันถึงแนวทางการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ รวมทั้งยังสามารถสังเคราะห์ความรู้ดังกล่าวออกมาเป็นเอกสารได้จำนวนหนึ่ง

ในปีแรกของการดำเนินงานจัดการความรู้เพื่อสังคมร่วมกับภาคีเครือข่าย สคส. ค้นพบโมเดลการจัดการความรู้โดยใช้ “วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำ” และ “โมเดลการจัดการความรู้ของ สคส.” (KMI Model) ส่วนในช่วงปีที่สองของการดำเนินงาน สคส. ได้นำโมเดลการจัดการความรู้แบบอื่นมาใช้เพิ่มเติม คือ “โมเดลปลาทุ” ซึ่งพัฒนาไปสู่ “โมเดลฝูงปลาตะเพียน”, การใช้เครื่องมือชุด “ธารปัญญา” รวมทั้งการใช้ “วงจรการจัดการความรู้ตามแบบของบริษัท ซีร็อกซ์” (Xerox Model) ซึ่ง สคส. พบว่าการใช้เครื่องมือดังกล่าวช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีพลังเป็นอย่างมาก

2 ปีที่ผ่านมา สคส. ยังได้ให้การสนับสนุน โครงการ “พัฒนาและวิจัย” (Development & Research : D&R) รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้, ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อเรียนรู้และฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ เพื่อให้เกิด นักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner) จากการฝึกปฏิบัติจริง และเพื่อให้เกิด นักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator) เพื่อช่วยให้นักปฏิบัติจัดการความรู้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกหลักการและเป็นระบบ นอกจากนี้ สคส. ยังวางแผนที่จะสร้างผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ตลอดจนผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Network Manager) และ วิทยากรฝึกอบรม หรือที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ให้เพิ่มมากขึ้นในปีต่อไป เพื่อขยายวงจัดการความรู้ด้วย

ในช่วงปีที่สองของการดำเนินงานของ สคส. นั้น มีตัวอย่างของความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน อาทิ โครงการฟาส์ดินที่บุรีรัมย์ ซึ่งเป็นการทดลองจัดการความรู้เรื่องดินโดยชาวบ้าน, โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ร่วมกันของโรงพยาบาล 17 แห่ง, โครงการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าว ในระบบเกษตรกรรมแบบยั่งยืน, การจัดตลาดนัดความรู้โรงสีชุมชน, การจัดการประชุม “การจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 1” ร่วมกับ ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center : TKC) เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2547 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมจากทั่วประเทศกว่า 370 คน และมีภาคีที่หลากหลายมาจัดนิทรรศการ เสนอกิจกรรมการจัดการความรู้ของตน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์



ซึ่งกันและกัน, การประชุมสัมมนาการเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ ซึ่งจัดร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และมูลนิธิธรรมาภิบาลแห่งชาติ (มสช.) เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2547 มีข้าราชการจากกรมต่างๆ และตัวแทนของผู้นำแต่ละจังหวัด ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบายต่างๆ ของหน่วยงานราชการ มาร่วมประชุมกว่า 700 คน, และการเข้าร่วมในการประชุมระดับนานาชาติ Thailand International Conference on Knowledge Management 2004 ซึ่งศูนย์กลางความรู้แห่งชาติเป็นภาคีหลักในการจัดงาน เมื่อวันที่ 24-25 พฤศจิกายน 2547 ที่ผ่านมา เป็นต้น

สคส. ต้องการให้ทุกภาคส่วนของสังคมไทยสามารถดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้ทุกองค์กร ทุกกลุ่ม ปฏิบัติภารกิจเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีคุณภาพกว่าเดิม ทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรเรียนรู้ สมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ และมีการ “สร้าง”, “คว่ำ” และ “สั่งสม” ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานไว้ใช้งานภายในองค์กร โดย สคส. จะทำหน้าที่ “จุดประกาย” และ “เคลื่อนขบวน” แต่จะไม่ใช่ว่าทำหน้าที่ออกแรง “จุดลาก” หรือ “ควบคุมสั่งการ” นั่นคือ สคส. ทำหน้าที่ “สร้างพลัง” (empower) ขบวนการจัดการความรู้ให้เกิดการทดลองปฏิบัติจัดการความรู้ในหลากหลายบริบท หลากหลายรูปแบบ แล้วส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการความรู้ เพื่อขยายผลรูปแบบที่ประสบความสำเร็จ โดยในท้ายที่สุดแล้วขบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มต่างๆ จะสามารถดำเนินไปได้ด้วยตัวเองโดยอัตโนมัติ อย่างเป็นพลวัต และอย่างยั่งยืน

จากการดำเนินโครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา สคส. พบว่าการสร้างให้สังคมไทยรู้จักจัดการความรู้ในงานของคนนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องมีรูปแบบในการจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สคส. ในแต่ละปีจึงมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดไปบ้างตามความเหมาะสม และจากการที่

จำเป็นต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องในการส่งเสริมการจัดการความรู้ สคส. จึงเห็นว่าการดำเนินโครงการของ สคส. อาจต้องขยายเวลาออกไปจากเดิม 3 ปี เป็น 5 ปี เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการขออนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายของ สคส.)

อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่ สคส. เป็นองค์กรขนาดเล็ก และไม่เน้นการให้ “เงิน” เพื่อจัดการความรู้ แต่ สคส. เน้นสร้างให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นที่จะต้องจัดการความรู้ด้วยตนเอง ทำให้วงเงินในการดำเนินโครงการของ สคส. ไม่จำเป็นต้องปรับเพิ่มตามระยะเวลาโครงการที่ขยายออกไปแต่อย่างใด ซึ่งในปีต่อๆ ไป ของการดำเนินโครงการ สคส. ยังคงเน้นที่จะทำหน้าที่สร้างสังคมจัดการความรู้ร่วมกับภาคีและกลยุณมิตร ขยายเครือข่ายที่มีความเป็นอิสระต่อกัน แต่พึ่งพาอาศัยเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน สร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้ที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการงานของตน

### **เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ สคส.**

เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมภายใต้บริบทของตนเอง สคส. ได้วางเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ไว้ในปีที่ 3 ของการดำเนินงานดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโครงการ “พัฒนาและวิจัย” (D&R) รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ในโรงเรียน, สถาบันอุดมศึกษา, โรงพยาบาล, หน่วยงานราชการ, เอ็นจีโอ, ธุรกิจขนาดย่อม, องค์กรประชาชน ฯลฯ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโครงการ “พัฒนาและวิจัย” (D&R) รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้เป็นราย “ประเด็น” (issue) ในภาคเศรษฐกิจพอเพียง หรือภาคชุมชน อาทิ ประเด็นเรื่องเกษตรยั่งยืน, การพัฒนาผลิตภัณฑ์, ธุรกิจชุมชน, การเรียนรู้แบบบูรณาการในพื้นที่ ฯลฯ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด นักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner) จากการฝึกปฏิบัติจริง ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 และที่ 2 โดย สคส. ได้วางแผนงานส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนักปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งนักปฏิบัติจัดการความรู้เหล่านี้จะเป็นผู้ทำงานของตนและดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทำให้องค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ นอกจากนี้ สคส. ยังจะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา นักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator), ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ตลอดจน ผู้จัดการ

เครือข่ายการจัดการความรู้ (KM Network Manager) และ วิทยากรฝึกอบรม หรือที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ นักปฏิบัติจัดการความรู้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ รวมทั้งทำหน้าที่สรุปรวบรวม “ศาสตร์ว่าด้วย การจัดการความรู้ในบริบทของตนเอง”

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อเรียนรู้และฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ อาทิ ประชุมปฏิบัติการสำหรับ นักปฏิบัติจัดการความรู้ หรือผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ในกลุ่มสถาบันหรือประเด็น ต่างๆ, ประชุมปฏิบัติการสำหรับนักเฝ้าอำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ และผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ในหลากหลายบริบท คณะหน่วยงานและประเด็น และประชุมปฏิบัติการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ที่เปิดให้แก่บุคคลทั่วไป โดย สคส. สนับสนุนทุนแก่ผู้มีความจำเป็น

5. เชื่อมโยงหลักการและวิธีการจัดการความรู้เข้าสู่โครงการเพื่อสังคมที่มีการ ดำเนินการอยู่แล้ว โดยการสนับสนุนของหน่วยงานอื่นๆ เช่น สสส., สกว. ตัวอย่างเช่น โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), โครงการ โรงเรียนแสนสุข, โครงการชุมชนเป็นสุข เป็นต้น

6. จัดมทรรคมความรู้หรือตลาดนัดความรู้ เพื่อเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความ เป็นสังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ โดยการจัดมทรรคมดังกล่าวมีทั้งเป็นรายพื้นที่และ รายประเด็น

## **ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน**

สำหรับปีที่ 3 ของ สคส. นั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สคส. ได้วางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้ 8 ประการ ได้แก่

### **1. ยุทธศาสตร์สร้างความรู้จากการปฏิบัติ**

ความรู้ในที่นี้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในบริบทไทยทั้งที่เป็นความรู้เชิงหลักการ (ทฤษฎี-ปริยัติ) และเชิงทักษะ (ปฏิบัติ) โดยมีผลลัพธ์เป็น รูปธรรมคือ หนังสือ คู่มือ และชุดฝึกอบรม ด้านการจัดการความรู้

ความรู้ เทคนิค วิธีการ เทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้จากต่างประเทศ ที่คัดเลือกแล้วว่าน่าจะเหมาะสมต่อบริบทไทย จะถูกนำมาทดลองใช้ และดัดแปลง ให้เป็น “วิธีไทย”

การทดลองปฏิบัติจากแนวความคิดที่คิดกันขึ้นเองภายในกลุ่ม จะได้รับการ สรุปบทเรียน ยกกระดับความรู้ขึ้นเป็น “ความรู้ที่สร้างบนแผ่นดินแม่” ด้านการจัดการ ความรู้ นำตีพิมพ์เผยแพร่เป็นหนังสือ หรือคู่มือ

## 2. ยุทธศาสตร์ “พลังสาม”

ในการดำเนินการโครงการที่สนับสนุนโดย สคส. มุ่งการสร้างสรรค์ 3 ประการประกอบกัน และให้ 3 ส่วนนี้เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน (synergy) ได้แก่

2.1 สร้างผลงาน อันเป็นของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ และของหน่วยงาน

2.2 สร้างคน สร้างคนด้านการจัดการความรู้ 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) นักปฏิบัติจัดการความรู้ หรือ “คุณกิจ”, 2) นักเอื้ออำนาจความสะดวกการจัดการความรู้ หรือ “คุณอำนวย”, 3) ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้, 4) ผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ และ 5) วิทยากรฝึกอบรม หรือที่ปรึกษา ด้านการจัดการความรู้

2.3 สร้างศาสตร์ อันได้แก่หลักการ วิธีการ และเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ในบริบทไทย

## 3. ยุทธศาสตร์ภาคีและเครือข่าย

สคส. เน้นการทำงานร่วมกับภาคีและเครือข่ายให้มากที่สุด ทำเองให้น้อยที่สุด เพื่อดำรงความเป็นองค์กรที่เล็ก แบนราบ และคล่องตัว เน้นการทำงานขับเคลื่อนภาพใหญ่หรือระบบการจัดการความรู้ของประเทศ เชื่อมโยงกับขบวนการจัดการความรู้ระดับสากล แต่ในการดำเนินการเน้นพัฒนาวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทไทย

ในการร่วมมือกับภาคี จะเน้นการเข้าไปร่วมมือกับ “ศูนย์กลาง” (hub) ของเครือข่าย เพื่อให้สามารถแพร่กระจาย อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ ด้านการจัดการความรู้ ออกไปอย่างรวดเร็วและคล่องตัว โดย สคส. ลงแรงน้อย

## 4. ยุทธศาสตร์สร้างขีดความสามารถ คู่กับการสร้างกระแส

สคส. เน้นทั้งการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและภาคส่วนต่างๆ ให้มีขีดความสามารถในการจัดการความรู้ และในขณะเดียวกันก็ดำเนินการเพื่อสร้างความเคลื่อนไหวให้สังคมเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้

ในการสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ในสังคมไทย จะพัฒนา 6 ด้านไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

4.1 สร้างระบบการจัดการความรู้ในสังคมไทย

4.2 สร้างศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ในบริบทไทย ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

4.3 สร้างและส่งเสริมนักฝึกอบรมหรือที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้

4.4 สร้างนักจัดการความรู้ ทั้งนักปฏิบัติจัดการความรู้, นักเอื้ออำนาจความสะดวกการจัดการความรู้, ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้, ผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ ในหลากหลายบริบท

4.5 สร้างรูปแบบการฝึกอบรมนักจัดการความรู้แต่ละแบบ

4.6 สร้างตัวแบบ (model) การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร/หน่วยงานหลากหลายรูปแบบ

## 5. ยุทธศาสตร์ฝึกอบรม ควบคู่กับการปฏิบัติ

ในการดำเนินการโครงการ “พัฒนาและวิจัย” รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (organization-based), ตามประเด็น (issue-based) และในพื้นที่ (area-based) ซึ่งเป็นการสร้างรูปแบบของการจัดการความรู้จากการปฏิบัติจริง จะมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ควบคู่ไปด้วยเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนหลักการที่ค้นพบจากการปฏิบัติ และเพื่อเติมความรู้เชิงทฤษฎี

## 6. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับพันธมิตรที่ดำเนินการจัดการความรู้ในแนวทาง และความเชื่อที่แตกต่างกัน

สคส. ไม่เรียกร้องให้พันธมิตรต้องมีความเชื่อและดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของ สคส. โดย สคส. ยินดีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ดำเนินการจัดการความรู้ในวิธีการที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์ (ด้านการจัดการความรู้) ซึ่งกันและกัน

## 7. ยุทธศาสตร์จุลภาค ควบคู่มหภาค

สคส. เน้นทั้งยุทธศาสตร์เชิงจุลภาค (micro) ดำเนินการ “พัฒนาและวิจัย” รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้โดยผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อยเพื่อสร้างทักษะจากการปฏิบัติ เช่น ที่กำลังดำเนินการในกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างอยู่ในขณะนี้ และในขณะเดียวกันก็จะดำเนินการยุทธศาสตร์เชิงมหภาค (macro) คือเร่งปูพื้นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (ที่ถูกต้อง) ในคนวงกว้าง โดยชักจูงให้องค์กรภาคีจัดการประชุมปฏิบัติการจัดการความรู้รูปแบบต่างๆ ที่เน้นผู้เข้าร่วมจำนวนมาก เน้นเป้าหมายความเข้าใจพื้นฐาน ไม่เน้นทักษะ

## 8. ยุทธศาสตร์สร้างตัวคูณ

สคส. กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการในช่วงปีที่ 3 และปีต่อไป ไปของโครงการ ที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการขยายกิจกรรมของการจัดการความรู้ให้กว้างขวางทั่วประเทศโดยเร็ว ด้วยยุทธศาสตร์สร้างตัวคูณ คือสร้างตัวบุคคลที่จะไปขยายผลการดำเนินการจัดการความรู้อย่างกว้างขวาง กิจกรรมสร้างตัวคูณที่สำคัญมี 2 ประการคือ (1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนา “คุณอำนวย”, CKO, และผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ (2) การส่ง

เสริมให้เกิดเครือข่ายคุณอำนวย, เครือข่าย CKO, และเครือข่ายผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ ในลักษณะของ “เครือข่ายการจัดการความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่คุณอำนวย”, เครือข่ายการจัดการความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ CKO” และ “เครือข่ายการจัดการความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้”

## โครงสร้างการดำเนินการ

1. ปัจจุบัน สคส. เป็นโครงการอิสระอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ใช้กฎระเบียบและกลไกการตรวจสอบของ สกว. และมีกรรมาธิการนโยบายและทิศทางโดยคณะกรรมการนโยบาย สคส. มี ศ.ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ เป็นประธาน, ผอ.สกว. หรือผู้แทน เป็นรองประธาน, ผจก.สสส. เป็นกรรมการ, กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน และ ผอ.สคส. เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. สำนักงาน สคส. เป็นสำนักงานขนาดเล็ก มี ศ.นพ. วิจารย์ พานิช เป็นผู้อำนวยการ

### รายนามคณะกรรมการนโยบายของ สคส. ในปัจจุบัน

1. ศ.ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์	ประธานกรรมการ
2. ศ.ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง	รองประธานกรรมการ
3. ศ. สุมณ อมรวิวัฒน์	กรรมการ
4. นายสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์	กรรมการ
5. นพ. อนุวัฒน์ ศุขชุตikul	กรรมการ
6. ศ.ดร. ชัชชาติ เทพธรรานนท์	กรรมการ
7. นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม	กรรมการ
8. รศ.ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์	กรรมการ
9. นพ. สุภกร บัวสาย	กรรมการ
10. ศ.นพ. วิจารย์ พานิช	กรรมการและเลขานุการ



ศ.ดร. สมชัย  
ฤชุพันธุ์



ศ.ดร. ปิยะวัติ  
บุญ-หลง



ศ. สุมณ  
อมรวิวัฒน์



นายสุรินทร์  
กิจนิตย์ชีว์



นพ. อนุวัฒน์  
ศุขชุตikul



ศ.ดร. ชันนาท  
เทพธรานนท์



นายไพบูลย์  
วัฒนศิริธรรม



รศ.ดร. ทศพร  
ศิริสัมพันธ์



นพ. สุภกร  
บัวสาย



ศ.นพ. วิจารย์  
พานิช

ในการวัดผลการดำเนินงานของ สคส. นั้น จะมีคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก คอยติดตามผลการทำงานของ สคส. โดยมีประธานคณะผู้ประเมิน คือ ศาสตราจารย์ชาน ไกรฤทธิ บุญเกียรติ

### บุคลากร สคส. ในปัจจุบัน

ด้วยเหตุที่ สคส. เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่รบกวนงานทุกอย่างทำเอง แต่พยายามจับมือร่วมกับภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการทำงาน จึงทำให้บุคลากรประจำอยู่ภายในองค์กรของ สคส. มีจำนวนไม่มากนัก

ณ เดือน พฤศจิกายน 2547 สคส. มีบุคลากรประจำทั้งสิ้น รวม 8 คน ได้แก่

1. ศ.นพ. วิจารย์ พานิช : ผู้อำนวยการสถาบัน  
(vicharn@kmi.or.th, vicharn@trf.or.th)
2. ดร. ประพนธ์ ผาสุขยิด : ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ (prapon@kmi.or.th, prapon@trf.or.th)
3. สุปรานี จริยะพร : ผู้จัดการสำนักงาน  
(supranee@kmi.or.th, supranee\_kmi@trf.or.th)
4. สุนทรี ไพธานติ : เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน  
(suntaree@kmi.or.th, suntaree@trf.or.th)
5. อรุณ ชูเกาะทวด : เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ  
(urapin@kmi.or.th, urapin@trf.or.th)
6. ธวัช หมดเต๊ะ : เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ  
(thawat@kmi.or.th, thawat@trf.or.th)
7. วรณา เลิศวิจิตรจรัส : เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ  
(wanna@kmi.or.th, wanna@trf.or.th)
8. สโรจน์ เกษมสุขโชติกุล : บรรณาธิการเว็บไซต์-เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตสื่อ  
(sarote@kmi.or.th, sarote@trf.or.th)



สคส. เน้นความเป็นองค์กรเล็กเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเมื่อองค์กรขยายตัวเต็มที่ สคส. จะมีพนักงานที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรไม่เกิน 20 คน (ไม่นับผู้รับทำงานอยู่นอกองค์กร)

## ภาคีเครือข่ายของ สคส.

ที่ผ่านมา สคส. ได้ดำเนินงานส่งเสริมการจัดการความรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายแล้วจำนวนหนึ่ง และกำลังขยายภาคีที่มีอุดมการณ์จัดการความรู้เพื่อสังคมร่วมกันให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นต่อไป โดย สคส. เน้นเข้าไปยังภาคีที่เป็นศูนย์กลางหรือศูนย์รวม (hub) ของเครือข่ายที่หลากหลาย ทำให้สามารถขยายเครือข่ายได้รวดเร็ว ภาคีส่วนหนึ่งของ สคส. ในปัจจุบัน อาทิเช่น

- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)
- วิทยาลัยการจัดการทางสังคม (วจส.)
- ศูนย์ประสานงานเครือข่ายประชาคม จังหวัดน่าน
- สถาบันภูมิปัญญาชุมชนท้องถิ่นอีสานใต้ (มหาชีวาลัย)
- มูลนิธิพัฒนาชุมชนยั่งยืน เพื่อคุณภาพชีวิตดี จังหวัดขอนแก่น
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)
- กรมอนามัย
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)
- ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center : TKC)
- สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.)
- มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.)
- มูลนิธิสตรี-สุขภาพดีวงศ์
- มูลนิธิข้าวขวัญ
- มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
- เครือข่ายกลุ่มแสงตะวันพิจิตร
- มูลนิธิโอโซ่กา ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสังคม (ประเทศไทย)
- สำนักงานการอุดมศึกษา (สกอ.)
- มหาวิทยาลัยมหิดล
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล



ความรู้จักการจัดการความรู้ที่ดีกว่าการบรรยาย คือโมเดลการประชุมปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(2) มีการกำหนด “ตำแหน่งแห่งที่” (positioning) ของ สคส. ได้อย่างชัดเจนแล้ว ในท่ามกลางเครือข่ายและภาคีผู้ดำเนินการจัดการความรู้ โดย สคส. ไม่เป็นหน่วยงานใหญ่ ไม่ใช่เป็นศูนย์กลางของการจัดการความรู้ ไม่ผูกขาดวิธีคิดหรือรูปแบบของการจัดการความรู้ แต่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ที่มีวิธีคิดและวิธีดำเนินการจัดการความรู้เป็นของตนเอง คือเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (คุณกิจ) โดยมีนักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (คุณอำนวย) เป็นผู้จุดประกายและส่งเสริม มี ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (CKO) เป็นผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับระบบงานและระบบการพัฒนาบุคลากร

(3) มีการขยายภาคีออกไปอย่างกว้างขวาง ทั้งในภาคราชการ ธุรกิจ เอกชน สถาบันการศึกษา สถาบันด้านสุขภาพ ชุมชน เอ็นจีโอ และโครงการด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง สคส. กับภาคีมีความแน่นแฟ้นมากขึ้นมาก

(4) เครือข่ายของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ หรือโครงการนำร่องจัดการความรู้ ขยายตัวขึ้นมาก ทั้งในเครือข่ายโรงพยาบาล เครือข่ายมหาวิทยาลัย เครือข่ายราชการ และบริษัทเอกชน

(5) มีผลการทดลองดำเนินการจริง ทั้งที่สนับสนุนโดย สคส. เช่น โครงการจัดการความรู้เรื่องดิน, ตลาดนัดความรู้โรงสีชุมชน และที่ไม่ได้สนับสนุนโดย สคส. แต่ สคส. เข้าไปเป็นที่ปรึกษา เช่น บริษัทเอกชน, โครงการ สรส. (โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข)

(6) มีการดำเนินการทดลองจัดการความรู้ในอีกหลายเครือข่าย หลายรูปแบบ บางโครงการก็ได้รับการสนับสนุนใดๆ จาก สคส. แต่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักการและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกับ สคส.

การดำเนินการของ สคส. ในปี 2547 ดำเนินการผ่านยุทธศาสตร์ 2 ด้าน คือ

1. สร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ให้แก่สังคมไทย ทำให้เกิดผลงาน 11 ด้าน ดังนี้

- (1) มีโมเดลด้านการจัดการความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติได้ในบริบทไทย
  - ฟungpladtepian
  - ธารปัญญา
  - Xerox Model

(2) มีโมเดลของการประชุมปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้หรือทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ หรือทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ หลักการคือเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่ม มีวิธีการที่ช่วยกระตุ้นจินตนาการ และใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย พลังของความสัมพันธ์มีความเชื่อถือ และเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน

(3) มีโมเดลของการจัดการระบบจัดการความรู้ในองค์กร/เครือข่ายอย่างชัดเจน ภายใต้อาณัติของของผู้นำนโยบาย, CKO, คุณอำนวย และคุณกิจ

(4) ให้คำแนะนำ หรือบรรยายด้านการจัดการความรู้แก่ 65 องค์กร/หน่วยงาน

(5) โครงการฟาสต์ดิน จัดการความรู้เรื่องดินโดยชาวบ้าน อ.สตึก จ.บุรีรัมย์ สร้างความรู้ทั้งเรื่องดิน และเรื่องการจัดการความรู้โดยชาวบ้าน

(6) โครงการจัดการความรู้โรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง สร้างขีดความสามารถของ คุณกิจ, คุณอำนวย, CKO และผู้จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ รวมประมาณ 200 คน

(7) จัดการประชุมวิชาการด้านการจัดการความรู้ 5 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมครั้งละ 40 - 50 คน และมีการจัดทำเป็นซีดีเผยแพร่ด้วย

(8) ดำเนินการขับเคลื่อน-ร่วมมือกับภาคีเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางผ่านศูนย์รวมเครือข่าย (hub) ได้แก่ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ), สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล), สกอ. (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ), สสส., สกว., วจส. (วิทยาลัยการจัดการทางสังคม), ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (TKC) เป็นต้น และร่วมกับวิทยากร-ที่ปรึกษา, องค์กร, บริษัทธุรกิจ, นักศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ด้านการจัดการความรู้, บริษัทจัดการประชุมสัมมนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้

(9) จัดทำจดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้” ราย 2 เดือน พิมพ์ครั้งละ 2,000 ฉบับ

(10) ให้บริการเว็บไซต์ [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th) มีผู้เข้าเยี่ยมชมและ download บทความ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ประมาณเดือนละ 1,500 คน-ครั้ง

(11) สนับสนุนให้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ผลดี เช่น ชาวนาพัฒนาพันธุ์ข้าว, โรสชีมูน และทาทางสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้ (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) อย่างเต็มรูปแบบต่อไป

## 2. การสร้างกระแสการจัดการความรู้

สคส. มียุทธศาสตร์ดำเนินการสร้างกระแสไปพร้อมๆ กับการสร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของสังคมไทย และเป็นการสร้างกระแสร่วมกับภาคี ซึ่งส่วนใหญ่จะสร้างกระแสได้ผลชัดเจนกว่า สคส. เช่น กพร. เป็นผู้สร้างกระแสการจัดการความรู้ในภาคราชการ ผ่านพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และผ่านการกำหนดให้การประเมินหน่วยราชการมีการดำเนินการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่ง

การสร้างกระแสของการจัดการความรู้ในสังคมไทยของ สคส. กระทำผ่านกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งโดยภาคีเครือข่าย และโดย สคส. เอง อาทิเช่น

- (1) กิจกรรมเครือข่ายจัดการความรู้ที่เป็นโครงการนำร่อง
- (2) จัดหมายข่าว “ชักทอดสายใยแห่งความรู้”
- (3) เว็บไซต์ [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th)
- (4) บทความในสื่อมวลชน ซึ่งในปี 2547 มีประมาณ 115 เรื่อง
- (5) การประชุมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 1 ซึ่งจัดร่วมกับศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2547
- (6) การประชุมสัมมนา “การเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของส่วนราชการ” ซึ่งจัดร่วมกับ กพร. และ มสช. (มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ) เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2547
- (7) ตลาดนัดความรู้โรงสีชุมชน จัดที่จังหวัดพิษณุโลก โดยกลุ่มเครือข่ายแสงตะวัน สนับสนุนโดย สคส. เมื่อวันที่ 20-22 สิงหาคม 2547
- (8) การประชุมระดับนานาชาติ Thailand International Conference on Knowledge Management 2004 ซึ่งจัดร่วมกับศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ เมื่อวันที่ 24-25 พฤศจิกายน 2547



# สคส. กับงานพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ส่วนหนึ่งของงานพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้สู่การปฏิบัติคือการพัฒนาผ่านโครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุน ซึ่งเมื่อสังเคราะห์ความรู้จากโครงการต่างๆ แล้วจะได้ทั้ง “ตัวเนื้อความรู้” (body of knowledge) และ “แหล่งความรู้” (source of knowledge) ตลอดจนรูปแบบของการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงต่อไป นอกจากนี้ การพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ สคส. ยังทำผ่านการร่วมงานกับภาคีเครือข่ายในฐานะที่ปรึกษาด้วย ซึ่งการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ในลักษณะเช่นนี้ สคส. ให้ความสำคัญด้านวิชาการและการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเรื่องเงินสนับสนุนแต่อย่างใด

## โครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุน

สำหรับโครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุนและดำเนินการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา รวมทั้งโครงการที่ยังดำเนินการต่อเนื่องมาถึงปี 2547 ได้แก่

### 1) โครงการที่เสร็จสิ้นแล้ว

- 1.1 โครงการประชุมระดมความคิด การจัดระบบฐานข้อมูลภูมิปัญญาไทย
- 1.2 โครงการประมวลการจัดการความรู้ของประชาคมจังหวัดน่าน พ.ศ. 2539-2545
- 1.3 โครงการศึกษาการจัดการความรู้ของเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน
- 1.4 โครงการการประชุมเพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำเครือข่ายการจัดการความรู้ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5 โครงการจัดกิจกรรมนำเสนอผลงานกลุ่มสร้างสรรค์งานในโรงเรียน (รอบปิดโครงการ)
- 1.6 โครงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการพัฒนาพันธุ์ข้าว (รอบปิดโครงการ)

### 2) โครงการที่กำลังดำเนินการ

- 2.1 โครงการฟ้าสู่ดินที่บุรีรัมย์ โดยครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ และชาวบ้านจังหวัดบุรีรัมย์
- 2.2 โครงการศึกษาการจัดการความรู้ชุมชนของกลุ่มแสงตะวัน จังหวัดพิจิตร
- 2.3 โครงการจัดทำหนังสือการจัดการความรู้เพื่อชุมชนเข้มแข็ง

2.4 โครงการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการทำงานซ้ำในระบบเกษตรกรรม  
ยั่งยืน โดยมูลนิธิข้าวขวัญ

2.5 โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง  
จังหวัดพิษณุโลก

2.6 โครงการเคลื่อนกระแสนการจัดการความรู้สู่สังคม

2.7 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้เรื่องโรงสีชุมชน ดำเนินการโดยกลุ่ม  
เครือข่ายแสงตะวัน จังหวัดพิจิตร

2.8 โครงการจัดทำ Proceedings ของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง  
โรงสีชุมชน

2.9 โครงการศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดตั้งมหาชีวาลัยอีสาน

2.10 โครงการความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ระหว่างนิตยสาร “सान  
ปฏิรูป” กับ สคส.

### 3) โครงการที่อยู่ในระหว่างการพิจารณา หรือกำลังพัฒนาโครงการ เพื่อให้ ทุนสนับสนุน

3.1 โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาชีวาลัย  
อีสาน ในการสนับสนุนบัณฑิตศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ด้านการจัดการความรู้  
ท้องถิ่น

3.2 โครงการมหาชีวาลัยอีสาน

3.3 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อการเกษตรปลอดภัย ดำเนิน  
การโดยมูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของภาคประชา  
สังคม อันจะนำไปสู่สภาวะของชุมชน ครอบครัว และบุคคล จะมีผลลดความ  
เจ็บป่วยโดยตรง เพราะมีเป้าหมายเน้นการลดการใช้สารเคมีในภาคการเกษตร

3.4 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อพิจิตรแข็งแรง ดำเนินการโดย  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตร ร่วมกับหน่วยงานภาคี เน้นการสร้างเสริม  
สุขภาพของประชาชนในจังหวัดพิจิตร

3.5 โครงการศึกษาผลกระทบจากการดำเนินการจัดการความรู้ด้านเกษตร  
กรรมยั่งยืน ในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดใกล้เคียง โดย รศ.ดร. เนาวรัตน์  
พลายน้อย จากมหาวิทยาลัยมหิดล และคณะ

3.6 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้พิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น ดำเนินการโดยศูนย์  
มานุษยวิทยาสิรินธร (สมส.)

3.7 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้ของผู้ให้บริการควบคุม ป้องกัน และ  
รักษาโรคเบาหวานและโรคที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการโดยโรงพยาบาลเทพารินทร์

3.8 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้ผู้ป่วยโรคสะกดเจ็บ ดำเนินการโดย

รศ.นพ. ป่วน สุทธิพิณิจธรรม หัวหน้าภาควิชาดจวิทยา คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

3.9 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้แก่ให้รหัสโรค ICD-10 ดำเนินการ โดย ผศ.นพ. วรธา เปอินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในฐานะผู้ดำเนินการ กลุ่มสนใจด้านการให้รหัสโรค ของชมรม TMI (Thai Medical Informatics)

3.10 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อการเสริมสร้างสุขภาพในชุมชน สนับสนุนร่วมกับ สสส. ดำเนินการโดย ดร. อุษา ดวงสา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.11 โครงการเครือข่ายจัดการความรู้ของเขตการศึกษา สนับสนุนร่วมกับ สกว. ฝ่ายชุมชน ดำเนินการโดย รศ.ดร. ทิศนา แหมมณี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### **รายละเอียดของโครงการบางส่วนที่ สกส. ให้การสนับสนุน**

โครงการฟ้าสู่ดินที่บุรีรัมย์ โดยครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ และชาวบ้านจังหวัดบุรีรัมย์ : (1 พฤษภาคม 2546 - 30 เมษายน 2547)

มีหัวหน้าโครงการ คือ ครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ โครงการนี้ดำเนินการมาจนครบ 1 ปีแล้ว มีผลการดำเนินงานที่เด่นชัดในเรื่องของ กระบวนการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเรียนรู้ทุกเรื่องที่อยู่รอบตัว และเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตัวเอง รวมทั้งการมองไปในอนาคต และเรื่องที่ต้องสำนึกความรับผิดชอบร่วมกัน โครงการนี้ใช้วิธีชูประเด็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับชุมชน โดยการออกแบบเกี่ยวกับเรื่องที่จำเป็นต่อการสร้างความยั่งยืนอย่างแท้จริง ซึ่งในโครงการนี้ใช้โจทย์เรื่อง “ดิน” เป็นโจทย์ใหญ่ แต่เมื่อสิ้นสุดโครงการพบว่า จากโจทย์ใหญ่โจทย์เดียวได้ขยายเป็นโจทย์เล็กอีกหลายโจทย์ เช่น เรื่องต้นไม้, เรื่องปุ๋ย, เรื่องน้ำเต้า, เรื่องมดแดง, เรื่องการเลี้ยงผึ้ง เกิดโจทย์อย่างนี้หมุนเวียนอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

ผลของการทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ทำให้ชาวบ้านเริ่ม





ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียน สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิม ทดลองใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาแก้ปัญหา จาก 1 แปลงเกษตรเล็กๆ ที่เรียกว่า “แปลงเกษตรประณีต” ถูกใช้เป็นฐานการทดลองเพื่อพัฒนาดิน ใน 5 ฐานการเรียนรู้ชุมชน และกลายเป็นแปลงวิจัยและทดลองปฏิบัติจริงของสมาชิก ในเรื่องการพัฒนาดินที่เสื่อมโทรมหลายวิธี ที่ผ่านการระดมสมองของสมาชิก โดยสมาชิกทั้ง 5 ฐานจะนำผลการทดลองและปัญหาอุปสรรคของแต่ละวิธี มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันประจำทุกเดือน ได้เป็นชุดความรู้เรื่องดินมากมายหลายวิธี เช่น

- การคืนชีวิตให้ดินของพ่อสมพงษ์ โดยนำเศษใบไม้และวัชพืชทุกอย่าง ชนมาใส่ในแปลงนา รวมทั้งมูลวัว มูลควายด้วย

- การสร้างหน้าดินอย่างง่ายโดยวิธีเลียนแบบธรรมชาติ คือนำกิ่งไม้ เปลือกไม้แห้งรองพื้นเป็นแปลง จากนั้นนำปุ๋ยคอกและฟางปูทับ ปิดท้ายด้วยเศษใบไม้แห้ง มาคลุม ถ้าอยากให้หน้าดินย่อยสลายเร็วขึ้นก็ใส่จุลินทรีย์ ทิ้งไว้ประมาณ 1-3 เดือน กองดินจะยุบตัวแสดงว่ามีเกิดการย่อยสลาย สามารถปลูกพืชผักสวนครัวเจริญเติบโตได้ดี

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ความรู้จากโครงการดังกล่าวทำให้ได้ “ตำราดินฉบับชาวบ้าน” ซึ่งประกอบด้วย “เนื้อความรู้”, “แหล่งความรู้” (บุคคล) และรูปแบบของการจัดการความรู้ในเรื่องดินของชาวบ้าน ตลอดจนยังสามารถสร้างให้ชาวบ้านส่วนหนึ่งรู้จักจัดการความรู้ในงานของตนเองในลักษณะ “ทำไปเรียนรู้ไป” ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเครือข่าย และยังสามารถสร้าง “คุณอำนวย” ระดับชาวบ้าน ได้อีกอย่างน้อย 15 คน

โครงการจัดทำหนังสือการจัดการความรู้เพื่อชุมชนเข้มแข็ง :  
(1 สิงหาคม - 31 ธันวาคม 2546)

มีหัวหน้าโครงการ คือ คุณสุทธิธรรม เลขวิวัฒน์ โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของชุมชน 3 แห่ง คือ ศรีษะอโศก, เครือข่ายเรารักแม่น้ำท่าจีน จ.นครปฐม, เครือข่ายชุมชนเปร็ดใน จ.ตราด เพื่อเป็นบทเรียนและตัวอย่างของการทำงานในชุมชนไทย สำหรับชุมชนอื่นๆ รวมถึงผู้ที่สนใจได้เรียนรู้ ได้นำวิธีการไปปรับใช้กับชุมชนของตนเอง

จากการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ทำให้ได้เห็นภาพตัวอย่างของกระบวนการจัดการความรู้ของชุมชน ซึ่งจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของชุมชน กระบวนการสร้างเครือข่ายและการสร้างอำนาจต่อรอง การทำความเข้าใจและจัดการกับ “สิ่งกระทบ” หรือ “กระแส” จากภายนอกของชุมชน การตัดสินใจร่วมกันและการกำหนดค่าที่ของชุมชน ตลอดจนปัจจัยที่เกื้อหนุนหรือเป็นภูมิคุ้มกัน

ให้แต่ละชุมชนคงความเข้มแข็งต่อไปได้

ผลจากการศึกษาของโครงการนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จและจัดพิมพ์เป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ได้ในปี 2548 โดยสำนักพิมพ์วิสิทธรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการจัดพิมพ์เป็นหนังสือออกเผยแพร่วัย

โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรม  
ยั่งยืน : (1 เมษายน 2547 - 31 มีนาคม 2549)

มีหัวหน้าโครงการ คือ คุณเดชา ศิริภัทร โดยมี มูลนิธิข้าวขวัญ เป็นผู้ดำเนินการโครงการ โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชาวนาได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างอิสระ สร้างความรู้และเทคโนโลยีของตนเองในเรื่องสำคัญ 3 เรื่องผ่าน 3 หลักสูตรของ “โรงเรียนชาวนา” คือ การจัดการศัตรูพืชโดยชีววิธี, การปรับปรุงบำรุงดินโดยไม่ใช้สารเคมี และการพัฒนาพันธุ์ข้าวให้เหมาะสมกับระบบเกษตรกรรมยั่งยืน โดยต้องมีการผสมผสานความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ จนเกิดเป็นชุมชนชาวนาที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เอง ซึ่งผลที่ได้รับจากโครงการนี้จะ เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่น่าไปใช้ในการผลักดันนโยบายด้านเกษตรกรรมยั่งยืนและนโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพแก่เกษตรกรได้

ตั้งแต่ 1 เมษายน - 30 กันยายน 2547 โครงการได้จัดเวทีตั้งโจทย์ ตั้งเป้า และเริ่มดำเนินการโรงเรียนชาวนาใน 4 พื้นที่ของจังหวัดสุพรรณบุรี คือ อ.เมือง, อ.บางปลาม้า, อ.อู่ทอง, อ.ดอนเจดีย์ มีชาวนาเข้าร่วมกิจกรรมรวมแล้วกว่า 150 คน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเป้าไปที่การเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล, เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก, มูลนิธิเกษตรกรรมยั่งยืน (ประเทศไทย), สำนักงานเกษตรอำเภอ เป็นต้น โดยความร่วมมือจะอยู่ในรูปของการเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นวิทยากรในด้านวิชาการ เช่น การให้ความรู้ในเรื่องของพืชที่ได้รับการตัดต่อพันธุกรรม GMOs (Genetically Modified Organisms) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระบบเกษตรกรรมยั่งยืน หรือการขอความเอื้อเฟื้อ/อนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เป็นต้น



จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สคส. ได้พบว่า ชาวนามีความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) มากมาย และใช้ความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นไปโดยอัตโนมัติเพื่อความอยู่รอดมากกว่าเอาวิชามาวอดกัน ทำให้ชาวนามักคิดว่าภูมิปัญญาต่างๆ นั้นจะเป็นความรู้ที่น่าสนใจ แต่เมื่อชาวนาได้เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการ ชาวนาได้รู้ว่า ยังมี “ชาวนา” และ “ผู้รู้” อื่นๆ ที่มีความรู้ “มาก” และ “หลากหลาย” มีเทคนิควิธีที่ปรับประยุกต์ให้นำไปใช้ได้สะดวกกว่า ซึ่งในกิจกรรมต่างๆ ของโครงการทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชาวนามกับชาวนา, ชาวนามกับนักวิชาการ ตลอดจนภาคีอื่นๆ อย่างเข้มข้น

ประเด็นหนึ่งที่ที่น่าสนใจซึ่งเป็นผลของการเข้าร่วมโครงการที่มีต่อสุขภาพของชาวนาโดยตรง คือ อัตราการเจ็บป่วยของชาวนาเนื่องจากสารเคมีที่ใช้ในการเกษตรลดลง (เพราะไม่ใช้สารเคมี หรือใช้ให้น้อยลง) โดยพบว่า ก่อนเข้าร่วมโครงการชาวนามีการเจ็บป่วยต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล 39 คน แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการแล้ว การเจ็บป่วยลดลงเหลือเพียง 1 คน นอกจากนี้ ยังพบว่าชาวนามีเวลารว่างมากขึ้น วัฒนธรรมการลงแขกดำนา เกี่ยวข้าว งานบุญสารทเดือนสิบก็กลับคืนมาด้วยเช่นกัน

จึงเห็นได้ว่าการเข้าร่วมโครงการนี้ไม่ได้เป็นเพียงการจำเรียนเรื่องการทำนาข้าวที่ช่วยลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อสุขภาพทั้งกายและใจของผู้ร่วมโครงการครอบครัว และชุมชนอีกด้วย กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ใน “โรงเรียนชาวนา” ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างความรู้โดยผสมผสานทั้งภูมิปัญญาและความรู้สมัยใหม่ การศึกษาดูงาน ทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า “การจัดการความรู้” นั่นเอง

**โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง จังหวัดพิษณุโลก : (1 กุมภาพันธ์ 2547 - 31 มกราคม 2549)**

มีผู้จัดการโครงการ คือ คุณไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ จากสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จ.พิษณุโลก โครงการนี้ได้จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งในเบื้องต้นเริ่มจากโรงพยาบาล 7 แห่ง และขยายไปสู่โรงพยาบาลทั้งหมด 17 แห่งในเวลาต่อมา

โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง (Hospital Knowledge Management : HKM) จุดประกายขึ้นจากวันที่ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการ สคส. มาบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรของโรงพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนล่าง (19 ธันวาคม 2546) ก่อให้เกิดกระแสความตื่นตัวของโรงพยาบาลต่างๆ ที่ต้องการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงพยาบาล เพื่อก่อกำเนิดให้โรงพยาบาลเกิดการพัฒนาคูณาภาพการบริการ

สุขภาพได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น จึงมีการรวมตัวกันของโรงพยาบาล 7 แห่ง ได้แก่ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร, รพ. พุทธชินราช, รพ. พิจิตร, รพ. กำแพงเพชร, รพ. บ้านตาก, รพ. พิษณุเวช และ รพ. รัตนเวช ก่อร่างเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้โรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง รุนบุกเบิก (กุมภาพันธ์ 2547) โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณ วิทยากร องค์ความรู้ และคำแนะนำ จาก สคส. ร่วมกับ สถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) รวมทั้งการอำนวยความสะดวกด้านการจัดการ สถานที่ และการบริการจาก มหาวิทยาลัยนเรศวร (มน.)

โครงสร้างของโครงการนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. ทีมบริหารโครงการ โดยมี ผู้จัดการโครงการ คือ คุณไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและวิชาการ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์ มน.) ทำหน้าที่ดูแลบริหารโครงการให้ดำเนินการไปตามแผนอย่างเหมาะสม ทำการประเมินวิเคราะห์ผลของการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกเครือข่าย ข้อมูล ความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น แล้วนำมาทบทวนหากลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการต่อไปให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ทีมคุณอำนวยของแต่ละโรงพยาบาล ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นอีกหนึ่งตำแหน่งที่สำคัญมากในการเชื่อมโยง กระตุ้น และเสริมพลังของ “คุณกิจ” ทั้งหมด ให้ร่วมสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เคลื่อนย้ายถ่ายเท รวมทั้งสร้างคลังความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายงาน นอกจากนี้ คุณอำนวยยังเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายบริหารโครงการและคุณกิจ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ) และส่งต่อผลการดำเนินงานและความคิดจากคุณกิจไปสู่ทีมบริหาร ดังนั้น คุณอำนวยจึงต้องมีความรู้ เรียนรู้ทักษะมากมาย ในการหมุนเกลียวความรู้และขยายวงการจัดการความรู้ด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์บริบทที่เป็นอยู่ การจัดการความรู้ของทีมคุณอำนวยจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการจัดการความรู้



3. คุณกิจ คือ ผู้ปฏิบัติงาน ทำกิจกรรมจัดการความรู้โดยตรงในโรงพยาบาล ซึ่งก็คือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนั้นๆ เอง เป็นผู้ที่มีความรู้มากมายเก็บสะสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ซึ่งสามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ในงานได้จริงๆ สามารถเรียนรู้ สร้าง และถ่ายทอดความรู้ไปให้คนอื่น ๆ ได้

ภายใต้โครงการนี้จะคิดใหม่ ทำใหม่ โดยนำเอาการจัดการความรู้มาพัฒนาคน นำเอาความรู้ที่อยู่ในตัวคนนั้นๆ ออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเดียวกัน รวมถึงระหว่างโรงพยาบาลในเครือข่าย โดยใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง “ของจริง” และ “เสมือนจริง” (เว็บไซต์ [hkm.nu.ac.th](http://hkm.nu.ac.th)) และนำโมเดล “ธารปัญญา” มาใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาล

จากการดำเนินโครงการดังกล่าว ทำให้ สคส. พบว่า Chief Knowledge Officer (CKO) ซึ่งในโครงการนี้ก็คือ ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารของแต่ละโรงพยาบาล มีอิทธิพลอย่างมากที่จะ “ส่งเสริม” กระบวนการ KM ที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงพยาบาล โดย CKO จะคอยมองดูภาพรวมและทิศทางของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ส่งเสริมและแนะแนวทางของการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร

สำหรับผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่เกิดขึ้นจากโครงการนี้ก็คือ การได้เห็นการขยายตัวของกระบวนการจัดการความรู้ของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล พัฒนาสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และยังก่อให้เกิดสุขภาวะแก่ทุกฝ่าย โดยสุขภาวะที่เกิดจากโครงการนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : สุขภาวะของประชาชนผู้รับบริการจากโรงพยาบาล ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เช่น การบริการที่รวดเร็วขึ้น ถูกต้องมากขึ้น สนองตอบต่อความต้องการของผู้ป่วยรวมถึงญาติผู้ป่วยได้มากขึ้น ให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่ประชาชนผู้รับบริการ ส่งเสริมให้เกิดสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง เกิดสุขภาวะที่แท้จริงและยั่งยืน

ส่วนที่ 2 : สุขภาวะของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล ได้แก่ แพทย์, พยาบาล, เภสัช และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานต่างๆ อยู่ในโรงพยาบาล ได้มีการปรับความคิด ตีตราจัดการจัดการความรู้ให้สามารถพัฒนาตนเอง รู้จักเก็บ รู้จักคว้า และหมุนเวียนแลกเปลี่ยนสร้างองค์ความรู้ที่นำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความกระตือรือร้นพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสุขจากการได้ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานกับทีมอย่างสร้างสรรค์ ภาคภูมิใจในหน้าที่อาชีพรับผิดชอบ

และจากโครงการที่ก่อตัวขึ้นจาก 7 โรงพยาบาลเล็กๆ ได้ขยายเครือข่ายอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาไม่ถึง 6 เดือน เป็น 17 โรงพยาบาล (เพิ่มอีก 10 โรง

พยาบาล ได้แก่ รพ. ค่ายสมเด็จพระนเรศวร, รพ. วังทอง, รพ. วัดโบสถ์, รพ. บางระกำ, รพ. เนินมะปราง, รพ. บางกระทุ่ม, รพ. ชชาติตระการ, รพ. แพร่, รพ. สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช และ รพ. สมเด็จพระยุพราชนครไทย) ทั้งนี้จากการบอกเล่าประสบการณ์ การกระจายข่าวของโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการรุ่นแรก นอกจากนี้ ยังมีการส่งข่าวสารทั้งทางตรงและทางอ้อมไปกระตุ้นโรงพยาบาลที่อยู่ในพื้นที่ต่างๆ อีกมากมาย เช่น โรงพยาบาลในกลุ่มพื้นที่ภาคอีสาน, สาธารณสุขจังหวัดพิจิตร, สาธารณสุขจังหวัดอุทัยฯ ได้รับการกระตุ้นจาก สคส. และจากตัวอย่างผลการจัดการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบางแห่ง อาทิ รพ. บ้านตาก โดย นพ. พิเชฐ บัญญัติ (แพทย์ชนบทดีเด่นประจำปี 2547) ที่ไปเป็นวิทยากรถ่ายทอด บอกเล่าด้วยความภูมิใจถึงประสบการณ์ผลดีที่ได้จากการจัดการความรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้ผลคาดหวังอันสูงสุดก็คือ ทำให้เกิด “โรงพยาบาลที่ดีของชุมชนคนไข้สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีสุข” ตามประโยคที่แต่งไว้โดย นพ. พิเชฐ บัญญัติ นั้นเอง

จาก 7 สู่ 17 โรงพยาบาลในปัจจุบัน ทำให้ สคส. มองเห็นถึงแนวโน้มในการขยายเครือข่ายการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต โดยใช้โครงการนี้เป็นตัวอย่าง

**โครงการเคลื่อนกระแสนการจัดการความรู้สู่สังคม :**  
(9 กุมภาพันธ์ 2547 - 8 กุมภาพันธ์ 2548)

มีหัวหน้าโครงการ คือ คุณปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร โครงการนี้มีระยะเวลาดำเนินการ 12 เดือน โดยมีภาระหน้าที่ในการเผยแพร่ความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานและชุมชนต่างๆ เพื่อให้สังคมเข้าใจความจำเป็นในการจัดการความรู้มากขึ้น และเข้าใจวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง รวมทั้งทำให้สื่อมวลชนเข้าใจการทำงานของ สคส. กลายเป็นภาคีในการสืบเสาะหาตัวอย่างที่ดีมาเผยแพร่ เพื่อให้ตัวอย่างของการจัดการความรู้ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง และผู้สนใจสามารถนำไปใช้ยกระดับการทำงานของตนเอง

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการนี้เป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง สคส., คณะทำงานของโครงการ, ชุมชน, และภาคีต่างๆ ของ สคส. มีข่าว บทความ ที่เน้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ที่เผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากการเผยแพร่ผ่านข่าวและบทความตามสื่อต่างๆ แล้ว ก็ยังมีการจัดนิทรรศการด้านการจัดการความรู้ในการประชุมสัมมนาร่วมกับภาคีต่างๆ และในอนาคตยังจะจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ คือ “มหกรรมความรู้” หรือ “ตลาดนัดความรู้” สำหรับกลุ่มผู้สนใจทั่วไป เพื่อสร้างกระแสการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในวงกว้างด้วย



กิจกรรมของโครงการดังกล่าวจัดขึ้น ณ โรงแรมราชพฤกษ์ จ.พิษณุโลก ระหว่างวันที่ 20-22 สิงหาคม 2547 มีคณะกรรมการบริหารโรงสีจาก 5 จังหวัด คือ พิจิตร, พิษณุโลก, กำแพงเพชร, นครสวรรค์, สุโขทัย นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายจากสุพรรณบุรี, เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรจังหวัดพิจิตร, เจ้าหน้าที่จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์, นักวิชาการ และสื่อมวลชน รวม 80 คน มาเข้าร่วมกิจกรรม

ประเด็นข้อสังเกตที่ได้จากกิจกรรมคือ การเกิดขึ้นของโรงสีชุมชนส่วนใหญ่นั้นมาจากการที่เกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบจากโรงสีเอกชน, จุดเริ่มต้นของโรงสีชุมชนมาจากการเปิดโอกาสของภาครัฐ ซึ่งผ่านมาทางการสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบต่างๆ, การบริหารจัดการให้โรงสีชุมชนให้อยู่รอดนั้นยากกว่าการจัดตั้งโรงสี, เป้าหมายใหญ่ที่โรงสีชุมชนต้องการคือการเป็นแหล่งสวัสดิการให้แก่ชุมชน และคณะกรรมการบริหารโรงสีชุมชนเป็นกลุ่มคนที่มีความเสียสละสูงมาก

สำหรับปัจจัยของความสำเร็จของโรงสีชุมชนมี 3 ประการ คือ การสนับสนุนของชุมชนในการเข้ามาใช้โรงสีชุมชน, การสนับสนุนของกลุ่มออมทรัพย์ในเรื่องการลงทุนของโรงสี และการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงสี

การจัดกิจกรรมดังกล่าวได้จุดประกายให้แก่ชุมชนในหลายประเด็น ได้แก่ การเห็นพ้องร่วมกันในการที่จะสนับสนุนให้สมาชิกในชุมชนปลูกข้าวปลอดสารเคมีมากขึ้น โดยเมื่อนำข้าวที่ได้มาสีในโรงสีชุมชน จะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวมในการปลูก ทำให้พอที่จะแข่งขันในเรื่องราคากับข้าวที่ปลูกโดยใช้สารเคมีได้ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มของโรงสีชุมชน เมื่อเกิดเป็น “เครือข่าย” ใหญ่แล้วก็จะช่วยให้มีพลังในการผลักดันนโยบายของรัฐในด้านการเกษตรได้

และเพื่อให้กิจกรรมของโครงการนี้ได้รับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างสมบูรณ์แบบมากขึ้น สคส. จึงได้มอบหมายให้ รศ. ดร. มาะสิริ เชาวกุล อาจารย์จากมหาวิทยาลัยนเรศวร และคณะทำงาน รับผิดชอบดูแลในการจัดทำเอกสารสรุปผลการจัดกิจกรรม ที่จะมีข้อสังเกต ข้อเสนอ ในหลากหลายมิติ ทั้งนี้คาดว่าจะได้รายงานฉบับสมบูรณ์สำหรับเผยแพร่ในเร็ว ๆ นี้





## โครงการและกิจกรรมบางส่วนที่ สคส. ให้ความร่วมมือด้านวิชาการ และการเชื่อมโยงเครือข่าย

นอกจากโครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่ สคส. ให้การสนับสนุนโดยตรงแล้ว ยังมีโครงการตลอดจนกิจกรรมบางส่วนที่ สคส. ให้ความร่วมมือด้านวิชาการ อบรม/บรรยาย และช่วยในการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งโครงการหรือกิจกรรมเหล่านี้ สคส. ไม่จำเป็นต้องลงทุนเรื่องเงินสนับสนุน แต่ภาคีเครือข่ายที่ สคส. เข้าไปร่วมมือด้วย หรือผู้ที่มาขอคำปรึกษา จะเป็นผู้ลงทุนเรื่องเงินและดำเนินโครงการเอง โดยมี สคส. เป็นที่ปรึกษาและเรียนรู้ร่วมกันไป

โครงการและกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่ สคส. ให้ความร่วมมือด้านวิชาการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายเริ่มก่อตัวขึ้นบ้างแล้วหลายโครงการ อาทิเช่น

### โรงพยาบาล :

- การจัดการความรู้โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือ พรพ. (สคส. ร่วมมือกับ พรพ. ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลในรูปแบบของ CoP : Communities of Practice)
- การจัดการความรู้ในโรงพยาบาล (สคส. ร่วมมือกับโรงพยาบาลต่างๆ อาทิ โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา, โรงพยาบาลราชวิถี, โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, โรงพยาบาลเทพธารินทร์ เป็นต้น)
- การจัดการความรู้สู่หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สคส. ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “การจัดการความรู้ ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า” ให้แก่ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ร่วมกับสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสำนักงานปฏิรูปสุขภาพแห่งชาติ (สปรช.) 19-20 กุมภาพันธ์ 2547)

### หน่วยราชการ :

- การจัดการความรู้ในหน่วยราชการ (สคส. ร่วมมือกับหน่วยราชการต่างๆ ในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน อาทิ มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ, สถาบันพระปกเกล้า, กรมอนามัย, กรมการแพทย์แผนไทย, กรมควบคุมโรค, กรมควบคุมมลพิษ, กรมพัฒนาชุมชน สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น)
- เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อสร้างเสริมสุขภาพ (สสส. ร่วมกับ ดร. อุษา ดวงสา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ สคส. กำหนดจัดการประชุมปฏิบัติการแก่ผู้รับทุนจัดทำโครงการสร้างเสริมสุขภาพในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเคลื่อนเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ วันที่ 25 มกราคม

- การจัดการความรู้ของเครือข่ายสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. (สคส. ร่วมมือกับ สกว. โดยมีเป้าหมายคือใช้ CoP เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างนักวิจัยต่างฝ่าย ต่างสาขา เกิดโจทย์วิจัยที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น เกิดผลงานวิจัย สหสาขา และตรงตามความต้องการของสังคมมากขึ้น รวมทั้งเชื่อมโยงนโยบายของประเทศมากขึ้น)

- การจัดการความรู้กับพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ (สคส. ร่วมมือกับโครงการพัฒนานโยบายสาธารณะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี)

#### สถาบันอุดมศึกษาและโรงเรียน :

- การจัดการความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ (สคส. ให้คำปรึกษาแก่ทีมงานจากสภาการศึกษา เรื่องการขยายผลของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ)

- เครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) มีสำนักพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นผู้นำ และมีเครือข่ายคือ ม.มหิดล, ม.สงขลานครินทร์, ม.นเรศวร, ม.ขอนแก่น และม.มหาสารคาม รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

- การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท-เอกด้านการจัดการความรู้

- อุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (สคส. ร่วมมือกับ เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการจัดการความรู้ในงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น)

- การจัดการความรู้ระดับรากหญ้า (สคส. เป็นที่ปรึกษาให้กับ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลโครงการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต โครงการนี้เป็นหนึ่งในสี่โครงการย่อยของยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างคนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ยุทธศาสตร์ ที่ ๓ ครม. มีมติอนุมัติในการประชุม ครม.)

- การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพโรงเรียน (สกว. ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ และ สมศ. ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย เรื่อง “โครงการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพในโรงเรียน ระยะที่ 3” โดยมี นพ. ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ เป็นหัวหน้าโครงการ โดยมีเป้าหมายให้เกิดเครือข่ายโรงเรียน 175 เครือข่าย ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ได้รับเชิญเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการโครงการ จะมีการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการความรู้ในโครงการดังกล่าว)

#### ชุมชน :

- การจัดการความรู้กับองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. (สคส. จะจัดอบรม “คุณอำนวย” เพื่อทำหน้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ให้กับ อบต.)
- โครงการพัฒนานักอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ท้องถิ่น (สคส. เป็นที่ปรึกษาให้กับ โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข หรือ สรส. เพื่อสร้าง “นักส่งเสริมการจัดการความรู้ท้องถิ่น”)
- การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (สคส. ใช้แนวความคิดเรื่อง “คุณอำนวย” ในการจัดการความรู้ไปแนะนำ อบต. และ โรงเรียนที่ดำเนินการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน)
- โครงการครอบครัวเข้มแข็ง (สคส. บรรยายเรื่อง “การจัดการความรู้” ให้กับผู้ปฏิบัติงานของโครงการครอบครัวเข้มแข็งและคณะทำงานด้านวิชาการของสถาบันครอบครัวรักลูก ซึ่งตั้งขึ้นโดยบริษัท แพลน พับลิชชิ่ง จำกัด โดยได้รับทุนสนับสนุนจาก สสส. โครงการดังกล่าวได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2546 โดยตั้งใจจะใช้ยุทธศาสตร์ส่งเสริมให้เกิดเวทีเรียนรู้แก่กลุ่มพ่อแม่ในทุกรูปแบบ)
- การจัดการความรู้กับการพัฒนามนุษย์ (สคส. เป็นที่ปรึกษาให้กับ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ)

#### ภาคเอกชน :

- การจัดการความรู้ร่วมกับภาคเอกชน (การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการความรู้กับผู้บริหารบริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน), การแนะนำให้คุณพูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ จากบริษัท วีเลิร์น จำกัด จัดพิมพ์หนังสือด้านการจัดการความรู้เผยแพร่ และสนับสนุนการเป็นวิทยากรอบรมเครื่องมือด้านการจัดการความรู้แก่หน่วยงานอื่น, การสนับสนุนคุณบดีนทร์ วิจารณ์ จากบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในการเป็นวิทยากรอบรมด้านการจัดการความรู้แก่หน่วยงานอื่น เป็นต้น)

จากการสนับสนุนโครงการตลอดจนกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ข้างต้น สคส. พบว่า บุคคล หน่วยงาน เครือข่ายต่างๆ ค่อยๆ มีการเชื่อมโยงขยายไปในที่ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ในแต่ละกลุ่มของผู้ที่มาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ยังได้เกิดวงแห่ง “สุนทรีสนทนา” (Dialogue) โดยที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว จากการที่มีการพบปะพูดคุยกัน รับฟังกันและกันมากขึ้น ทำให้เกิดมิตรภาพและความไว้วางใจที่จะร่วมกันพัฒนางาน โดยที่ตัวของ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เพียงแต่จะเกิดขึ้นเฉพาะกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในโครงการเท่านั้น หากแต่มีกลุ่มผู้แลกเปลี่ยนหลายต่อหลายกลุ่มที่ขยายวงออกไปพัฒนาทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มเติมเอง ดังเช่น กลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างซึ่งมีกลุ่มของโรงพยาบาลบ้านตากและโรงพยาบาลบางกระพุ่มที่ออกไปจัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพิ่มเติม หรือกลุ่มของชาวบ้าน ชาวนา ที่ได้ขยายวงเชื่อมต่อกันเองหลังจากที่ได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นต้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้บรรยากาศของความเป็นมิตร เอื้ออาทร ไว้นื้อเอื้อใจกัน ก่อให้เกิด “สุขภาวะ” ของกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ จากเดิมในการทำงานจากที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างอยู่ ก็ช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากขึ้น ส่งผลให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลดีต่อ “ผู้ใช้บริการ” หรือ “ผู้รับบริการ” ได้ในที่สุด ซึ่งทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้นอกจากจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้วยังส่งผลดีในแง่ “สุขภาวะ” แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย



# เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่สุขภาวะสังคม

2 ปีที่ผ่านมา สคส. ได้จัดให้มีเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งใน “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือนจริง” โดยเวทีในพื้นที่จริง ได้แก่ เวทีการประชุมวิชาการจัดการความรู้, เวทีในสื่อสิ่งพิมพ์ คือ “จดหมายข่าว ถักทอสายใยแห่งความรู้” ส่วนเวทีในพื้นที่เสมือนจริงนั้นก็คือ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Website) - เว็บบอร์ด (Webboard) ของ สคส. ซึ่งเวทีแต่ละแห่งเป็นเวทีที่นำเสนอทั้งเนื้อความรู้และแหล่งความรู้ที่จะติดตามต่อได้

สคส. พบว่า เวทีแต่ละแห่งค่อยๆ ขยายวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่ผู้สนใจด้านการจัดการความรู้ทีละเล็กละน้อย และเวทีเหล่านี้ยังเป็นเวทีสร้างมิตรภาพ ความเอื้ออาทร เป็นเวทีของการยกย่องตัวอย่างที่ดีในการจัดการความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ส่งผลให้เกิดสุขภาวะทางใจและกายของผู้เข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## การประชุมวิชาการจัดการความรู้ : เวทีเล็กๆ ที่ก่อให้เกิดสุขภาวะของสังคม

การประชุมวิชาการจัดการความรู้ ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ใช้ขับเคลื่อนงานจัดการความรู้ของ สคส. ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ 21 มีนาคม 2546 และดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยล่าสุดการจัดประชุมวิชาการฯ ในวันที่ 2 ธันวาคม 2547 นับเป็นการจัดประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 13

หากพิจารณาจากหัวข้อการประชุมครั้งที่ผ่านๆ มา จะเห็นว่าในระยะแรกนั้น หัวข้อการประชุมค่อนข้างเกี่ยวข้องกับกับการจัดการความรู้ในภาคองค์กรธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ อาทิ เครือซีเมนต์ไทย, การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, ปูนซีเมนต์นครหลวง, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ทราบกันดีว่าการจัดการความรู้นั้นเริ่มแผ่ขยายมาจากภาคธุรกิจ ด้วยภาวะการแข่งขันในเชิงพาณิชย์ที่เริ่มทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น บีบบังคับให้ภาคธุรกิจเอกชนต้องทบทวนและให้ความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานมากขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่า หากใครสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าคนอื่น อีกทั้งเป็นการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดคิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในระยะยาวได้ ดังนั้น ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ในระยะนี้จึงค่อนข้างจะเด่นชัดมากในองค์กรธุรกิจ

ต่อมาการจัดการความรู้ได้ลุกลามขยายวงกว้างยิ่งขึ้นไปยังสถาบันการศึกษา

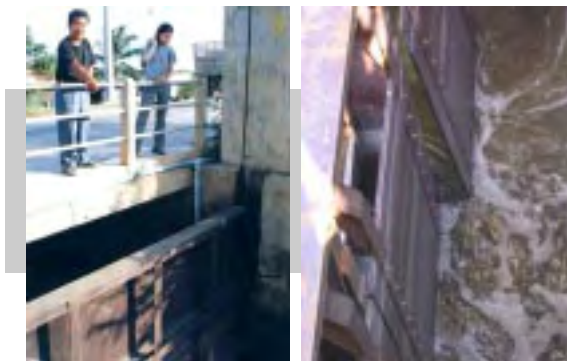


หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ ดังเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 ในมาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” แต่ก่อนที่ พรฎ. ฉบับนี้จะเกิดขึ้นมานั้น มีสถาบันการศึกษาหลายแห่งที่ตื่นตัวเรื่องการจัดการความรู้ และลงมือปฏิบัติทั้งที่โดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวกันมาบ้างแล้ว อาทิ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, วิทยาลัยนวัตกรรม (ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) เป็นต้น ดังนั้นประเด็นหัวข้อของการประชุมในช่วงต่อมาจึงเป็นการจัดการความรู้ในภาคสถาบันการศึกษา

สำหรับในช่วงหลังจนถึงปัจจุบัน หัวข้อการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นกรณีภาคประชาสังคม เนื่องจากที่ผ่านมาภาคประชาสังคมยังคงตกอยู่ในวังวนของการพัฒนากระแสหลัก ที่เชื่อว่า “การเติบโตทางเศรษฐกิจ นำทิศทางการพัฒนา” จนกระทั่งมีชุมชนบางแห่ง อาทิ ชุมชนแพรกหนามแดง, ชุมชนแม่สรวย-เวียงป่าเป้า, ชุมชนร่มเกล้า-ลาดกระบัง กลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าไม่จริงเสมอไป ตรงกันข้าม การเรียนรู้ของชุมชนสามารถนำไปสู่ปัญหาปฏิบัติ จนกระทั่งสามารถยกระดับวิถีคิดของคน มองเห็นมิติความสัมพันธ์ในสังคมในภาพกว้างยิ่งขึ้น ซึ่งแต่เดิมมักจะมองติดอยู่ในมิติเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว จนมองข้ามมิติอื่นๆ และลืมนึกไปว่ายังมีปัจจัยอื่นอีกมากมายที่สามารถบันดาลความสุขให้กับคนและสังคมได้

กรณีตัวอย่างที่เห็นผลชัดเจนจากเวทีประชุมวิชาการจัดการความรู้ คือ กลุ่มตัวแทนชาวบ้านที่ได้มานำเสนอเรื่องราวของชุมชนแพรกหนามแดง จังหวัดสมุทรสงคราม ชุมชนคนสามน้ำที่ถูกขีดเส้นแบ่งเขตแดนระหว่างน้ำจืดและน้ำเค็มโดย “ประตูน้ำ” ความคิดของรัฐซึ่งฝืนกฎธรรมชาติจนนำไปสู่การขัดแย้งของคนในชุมชน

ประตูน้ำเป็นสิ่งประดิษฐ์หนึ่งที่รัฐหยยื่นให้ชุมชนด้วยเจตนาดี แต่กลับเป็นชนวนความขัดแย้งของชาวบ้านในทุกๆ ครั้งที่มีการปิด-เปิดประตูน้ำ หากเปิดประตูน้ำเมื่อไร กากตะกอนเน่าเสีย สารเคมีจากการทำนาข้าว หรือพืชอื่นๆ ส่งผลกระทบต่ออาชีพชาวน้ำเค็มที่อยู่ด้านล่างประตูน้ำ ปลา หรือกุ้งจะต้องตายเป็นจำนวน



การจัดการความรู้ของชุมชน  
แพรกหนามแดง :  
จากประตุน้ำแบบเก่า (ซ้าย)  
สู่ประตุน้ำแบบใหม่ (ขวา)

มากทั้งในลำคลอง และไม่เว้นแม้แต่ในบ่อเลี้ยง แต่หากปิดประตูน้ำเอาไว้โดยไม่เปิด นาข้าว หรือสวนพืชผลอื่นๆ ที่อยู่เหนือประตูน้ำก็ต้องตายเช่นกัน

จนกระทั่งชาวบ้านในชุมชนกลุ่มหนึ่งได้ร่วมแรงร่วมใจ เรียนรู้ปัญหาที่สะสมหมักหมมมานานแสนนานร่วมกับชาวบ้านแพรกหนามแดงในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยที่ชาวบ้านเป็นนักวิจัยกันเอง ในที่สุดก็ค้นพบหนทางรอมชอมประนีประนอมระหว่างกัน กลุ่มนักวิจัยและชาวบ้านได้คิดประดิษฐ์ต้นแบบประตูน้ำใหม่ที่ทั้งสองฝ่ายเห็นดีเห็นงาม

แต่ยังไม่จบเพียงเท่านั้นชาวบ้านได้เรียนรู้เกี่ยวกับความยากลำบากในการประสานงานกับภาครัฐเพื่อที่จะขอใช้ประตูน้ำแบบใหม่ที่พวกตนร่วมกันคิดขึ้นมาแทนประตูน้ำแบบเดิม (ซึ่งรัฐเป็นเจ้าของ แต่ติดตั้งอยู่ในชุมชนของคน) ด้วยความบังเอิญ รองอธิบดีกรมชลประทาน สนใจเข้าร่วมฟังการประชุมวิชาการจัดการความรู้ในครั้งนั้น รับฟังการสะท้อนภาพความคิดเห็นที่ได้จากการเรียนรู้โดยตัวแทนชาวบ้านที่มานำเสนอในเวทีประชุม และมองเห็นทางออกของการแก้ไขปัญหาย่างเปิดใจ พร้อมกล่าวยอมรับความผิดพลาดในอดีต ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ความผิดพลาดจากการปฏิบัติหน้าที่ของคนโดยตรง ต่อมาภายหลังจากการประชุมผ่านไประยะหนึ่งจึงทราบว่า รองอธิบดีท่านนั้นได้สั่งการให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้สังกัดที่เกี่ยวข้อง เข้าไปศึกษาดูงานบ้านแพรกหนามแดงและทำการดัดแปลงแก้ไขประตูน้ำในพื้นที่ที่มีสภาพปัญหาคล้ายคลึงกัน

จากกรณีชุมชนแพรกหนามแดงทำให้ได้ข้อคิดว่า การเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มชาวบ้าน หรือข้ามไปยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถแก้ไขปัญหาก่อสุภาวะให้แกสังคมหรือชุมชนนั้นๆ ได้เช่นกัน ทั้งๆ ที่เห็นได้ว่ากรณีแพรกหนามแดงนั้น ชาวบ้านได้รับการสนับสนุนทางการเงินน้อยมาก แต่ก็สามารถแก้ปัญหาเรื้อรังของชุมชนได้ อีกทั้งสร้างความมั่นใจให้กับชาวบ้าน เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนมากยิ่งขึ้น เป็นหนทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาแนวใหม่ที่ “ปรับวิถี เข้าทวาลี”

ซึ่งแต่เดิมมักจะยึดรูปแบบ “ปรับวิถี เข้าหาวิถี”

ยังมีรูปแบบการเรียนรู้อีกมากในสังคมไทย ที่ไม่มีโอกาสเข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing platform) ไม่ว่าจะเป็นเวทีภายในชุมชนเอง หรือเวทีสาธารณะ ความรู้เหล่านี้ไม่ได้ถูกนำออกสู่กลุ่มคนที่ต้องการความรู้ในลักษณะที่คล้ายๆ กัน ซึ่งที่จริงแล้วความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่มีจิตของสังคมเฉพาะถิ่นรวมอยู่ด้วย เป็นความรู้ปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อการสร้างสุขภาวะในสังคมเป็นอย่างมาก การนำความรู้ปฏิบัติเช่นนี้ให้มาพบกับผู้ที่ต้องการความรู้นั้นๆ จึงได้ถูกขับเคลื่อนภายใต้ชื่อกิจกรรมเล็กๆ ที่ สคส. เรียกว่า “การประชุมวิชาการจัดการความรู้” ซึ่งจัดให้มีประจำสองเดือนต่อครั้ง (ณ ปัจจุบัน) และเลือกหัวข้อจากกรณีผู้ประสบความสำเร็จในหลากหลายสาขา ให้โอกาสมาเล่าเบื้องหลังความสำเร็จต่อสาธารณชน

การเอื้ออำนวยให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงถือเป็นภารกิจหนึ่งของการส่งเสริมการจัดการความรู้ สังคมใดที่รับกล่าวนว่าเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” จะสังเกตเห็นว่าสังคมนั้นจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างเข้มข้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดความสุขทั้งผู้ให้และผู้รับในระหว่างทางของการแบ่งปันความรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการประชุมวิชาการถือได้ว่าเป็นการนำตัวอย่างการจัดการความรู้ที่ดี (Best Practices) มายกย่องต่อสาธารณชน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจ และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติจัดการความรู้เพื่อหน่วยงานหรือชุมชนของตนเองต่อไป นอกจากนี้ เวทีดังกล่าวยังเป็นหนทางที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใน “เรื่อง” หรือใน “ประเด็น” เดียวกันได้พบปะกัน และหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาหารือกันพัฒนางานของตนให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

สคส. ยังได้จัดทำ “ซีดี/วีซีดี” บันทึกการประชุมวิชาการ ตลอดจนการสัมมนา ด้านการจัดการความรู้ที่น่าสนใจแต่ละครั้งไว้สำหรับผู้ที่พลาดโอกาสเข้าร่วมงาน เนื่องจากติดภารกิจหรือไม่สะดวกในช่วงวัน-เวลาการจัดงานดังกล่าว โดยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา สคส. ได้จัดทำซีดี/วีซีดี ประชุมวิชาการจัดการความรู้ออกเผยแพร่แล้วรวม 15 ชุด

## เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์

สคส. เล็งเห็นว่าไอซีที (ICT : Information & Communication Technology) ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และอินเทอร์เน็ต นับวันจะมีบทบาทมากขึ้นกับชีวิตประจำวันของคนเรา จำนวนของการใช้งานตลอดจนการเผยแพร่สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นและแพร่หลาย ดังนั้น การนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้



เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการจัดการความรู้ จึงเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลยุคไอซีทีที่สัมผัสและใช้งานสื่อเหล่านี้เป็นประจำได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้รูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ สคส. นำมาใช้สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาคือ “เว็บไซต์” (Website)

“เว็บไซต์” เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพเครื่องมือหนึ่งในยุคของสังคมความรู้ เพราะช่วยให้บุคคลสามารถเข้าถึง “แหล่งความรู้” และ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ได้โดยไม่มีอุปสรรคในเรื่องของเวลาและระยะทางเข้ามาขวางกั้น สคส. มีเว็บไซต์อยู่ที่ <http://www.kmi.or.th> โดยในเว็บไซต์มีข้อมูลเกี่ยวกับ สคส., ความรู้เชิงทฤษฎีและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ศึกษาค้นคว้าทั้งในรูปแบบของบทความและเอกสารประกอบการบรรยาย, มีข้อมูลและเอกสารสรุปการประชุมวิชาการด้านการจัดการความรู้ต่างๆ ที่ สคส. จัด รวมทั้งข่าวสารในแวดวงของการจัดการความรู้ไว้บริการ นอกจากนี้ เว็บไซต์ สคส. ยังเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงไปสู่แหล่งข้อมูลความรู้อื่นๆ ที่ผู้สนใจสามารถไปติดตามเพิ่มเติม อาทิ หนังสือด้านการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ เว็บไซต์ภาคีเครือข่ายและเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้อื่นๆ ที่น่าสนใจ เป็นต้น

เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ามาใช้บริการเว็บไซต์ สคส. ได้เปิด “เว็บบอร์ด” (Webboard) สำหรับให้เป็นพื้นที่ที่ผู้สนใจเข้ามาฝากคำถามถึงผู้รู้ และมีผู้รู้เข้ามาช่วยกันไขข้อข้องใจในประเด็นต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนเป็นที่แลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิด และถกประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจในด้านการจัดการความรู้ระหว่างกันด้วย

เว็บไซต์นี้ สคส. ยังวาดหวังให้สามารถเป็น “เว็บท่า” (Portal Website) ด้านการจัดการความรู้ของเมืองไทย หรือที่เรียกได้ว่าเป็นเว็บไซต์แห่งนี้ ผู้มาเยี่ยมชมเอนกก็จะได้ทั้ง “ตัวเนื้อความรู้” และ “แหล่งความรู้” กลับไป โดยเว็บไซต์จะ



เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงไปสู่ตัวเนื้อความรู้ ฐานข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ และยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายบุคคล องค์กร ผู้มีอุดมการณ์ร่วมกันในการ “จัดการความรู้เพื่อสังคม” ด้วยเพื่อให้รู้ว่า ใครรู้อะไร อยู่ที่ไหน ติดต่อได้อย่างไร

ที่ผ่านมา สคส. ได้จัดทำแบบลงทะเบียนในเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้สนใจสมัครรับข่าวสาร หรือสมัครเข้าร่วมประชุม-สัมมนาวิชาการ ปัจจุบันรายชื่อผู้สนใจที่ลงทะเบียนเข้ามามีอยู่พอสมควร (หลักร้อย) ซึ่งต่อไปในปี พ.ศ. 2548 นี้ สคส. จะนำฐานข้อมูลรายชื่อผู้สนใจนี้มาใช้ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นเพื่อการเชื่อมโยงคนที่สนใจการจัดการความรู้ในเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน

2 ปีผ่านไป ขึ้นสู่ขวบปีที่ 3 เว็บไซต์ของ สคส. จะพัฒนารูปแบบจากการเน้น “การให้ข้อมูล” (Information) ไปสู่ “การมีปฏิสัมพันธ์” หรือ “โต้ตอบ” (Interactive) กับผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น โดยจะมีการส่งอีเมลแจ้งข่าวสารใหม่ๆ โดยตรงแก่ผู้ใช้บริการที่ต้องการเป็นประจำ และอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบทั้งหมดของเว็บไซต์ใหม่นี้กำลังอยู่ในช่วงของการเตรียมการจัดทำ

### **เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์**

แม้ “เว็บไซต์” จะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ สคส. เข้าใจดีว่า ยังมีกลุ่มคนจำนวนมากที่ยังไม่มีโอกาสเข้าถึงสื่อเหล่านี้ หรือบางคนอาจยังต้องการเข้าถึงสื่อในรูปแบบที่ “ง่าย” ต่อการจับต้องได้มากกว่า ดังนั้น “สื่อสิ่งพิมพ์” จึงเป็นสื่อหนึ่งที่ สคส. ได้ผลิตขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มคนเหล่านี้

จดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้” เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ สคส. ผลิตขึ้นมีกำหนดออกราย 2 เดือน เป็นพื้นที่สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ระหว่างเครือข่ายภาคี โดย สคส. สร้างให้จดหมายข่าวดังกล่าวเป็น “เวที” ที่นักเขียนรับเชิญซึ่งมาจากเครือข่ายภาคีต่างๆ ของ สคส. ได้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นและประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ต่อเพื่อนร่วมอุดมการณ์

ถักทอสายใยแห่งความรู้ จดหมายข่าว สคส. ขนาด A4 ความหนา 8 หน้า ออกฉบับปฐมฤกษ์ (ฉบับที่ 1) ในเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2546 เป็นสิ่งพิมพ์ที่ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากภาคีเครือข่ายร่วมอุดมการณ์จัดการความรู้ที่ช่วยส่งเรื่องราวและประสบการณ์ที่น่าสนใจด้านการจัดการความรู้ที่แต่ละคนพบ สัมผัส มาลงโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนแต่อย่างใด จดหมายข่าวดังกล่าว สคส. พิมพ์แจกจ่ายให้แก่ผู้สนใจทั่วไปและรับสมัครสมาชิก (รับฟรีที่ สคส. แต่คิดค่าสมาชิกสำหรับผู้ที่ต้องการให้ สคส. จัดส่งให้เป็นประจำ) ซึ่งจากฉบับที่ 1 จนมาถึงฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 9 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2547) ความคึกคักของเนื้อหาเรื่องราวในฉบับมีเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้จดหมายข่าว สคส. ขยับหน้าเพิ่มจาก 8 หน้า

ไปเป็น 12, 16 และเป็น 32 หน้า ในปัจจุบัน พร้อมกับรูปโฉมที่พัฒนาปรับเปลี่ยนไป

นอกจากจดหมายข่าวแล้ว สคส. ยังผลิตและร่วมผลิตสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ อีก เช่น หนังสือ แผ่นพับ โดย สคส. ได้จัดทำและร่วมจัดทำหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่มีเนื้อหาด้านการจัดการความรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในบริบทต่างๆ ออกเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื้อความรู้ในสิ่งพิมพ์บางส่วนอาจมาจากการทำงานภายใต้ความร่วมมือกับเครือข่ายภาคีที่น่าสนใจ

ในปี พ.ศ. 2547 สคส. ร่วมจัดทำหนังสือกับสำนักพิมพ์ไยใหม่ 1 เล่มในชื่อ “การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ” เพื่อให้ความรู้พื้นฐานสำหรับผู้ที่กำลังจะเริ่มต้นจัดการความรู้ และผู้สนใจทั่วไป นอกจากนี้ สคส. ยังได้ร่วมกับภาคี คือ กลุ่มประชาคมน่าน ผลิตหนังสือที่ให้ความรู้เบื้องต้นในเรื่องของการจัดการความรู้ และยกตัวอย่างกรณีศึกษาการจัดการความรู้ในระดับชาวบ้าน ในชื่อ “กชค... การจัดการความรู้ (ฉบับคนน่าน)” นำออกเผยแพร่อย่างกว้างขวาง และยังร่วมกับกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างจัดทำ “รายงานฉบับพิเศษ การจัดการความรู้โรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างของการจัดการความรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลด้วย

สคส. ยังให้การสนับสนุน “นิตยสารสานปฏิรูป” ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เรื่องราวและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้สู่สังคมไทย โดยกลุ่มเป้าหมายของสานปฏิรูปส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคลากรด้านการศึกษา, มหาวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏ ทั้งนี้เนื้อหาเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในที่ต่างๆ ที่ลงตีพิมพ์นั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการของ สคส.

นอกจากนี้ สคส. ยังมีแนวคิดที่จะทำสื่อสิ่งพิมพ์ด้านการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่าย สำหรับคนทุกระดับ โดยใช้ “การ์ตูน” เป็นตัวเล่าเรื่อง ซึ่งคาดว่าจะสามารถออกเผยแพร่ได้ในเร็วนี้



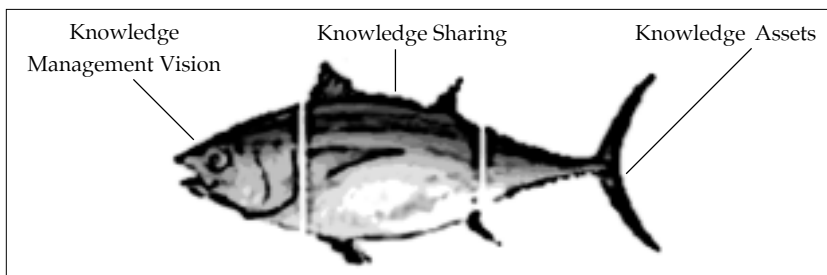
# โมเดลจัดการความรู้สู่บริบทไทย

ในช่วงปีที่สองของการดำเนินงาน สคส. ได้นำโมเดลการจัดการความรู้แบบต่างๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทไทย คือ “โมเดลปลาหู” ซึ่งพัฒนาไปสู่ “โมเดลฝูงปลาตะเพียน”, การใช้เครื่องมือชุด “ธารปัญญา” รวมทั้งการใช้ “วงจรการจัดการความรู้ตามแบบของบริษัท Xerox” (Xerox Model) ซึ่ง สคส. พบว่าการใช้เครื่องมือดังกล่าวช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีผลเป็นอย่างมาก

## โมเดลฝูงปลาตะเพียน :

จากการเข้าร่วมจัดการประชุมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ ที่ผ่านมา ทำให้ สคส. ได้เรียนรู้มากขึ้นถึงการนำการจัดการความรู้ไปใช้จริงในบริบทต่างๆ และนำมาสู่การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับโมเดลการจัดการความรู้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา สคส. ได้นำเสนอการจัดการความรู้ในรูปแบบของ “โมเดลปลาหู” ที่แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา หรือส่วนของเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Vision), ส่วนตัวปลา หรือส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และ ส่วนหางปลา หรือตัวคลังความรู้ (Knowledge Assets) โดยปลาหูตัวเดียว ก็เหมือนกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเดียว

ในกรณีที่เป็นอย่างองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร ก็จะเหมือนกับปลาตัวเล็กหลายๆ ตัวที่แต่ละตัวก็เป็นการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยที่ต้องเชื่อมโยงและรวมตัวกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่หรือปลาตัวใหญ่ด้วย คล้ายกับ “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่सानเอาไว้วางบนเหนื่อเปลเด็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายใหญ่ไปในทิศเดียวกัน และมีความเพียรที่จะว่ายไปในกระแสที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างตลอดเวลา



โมเดลปลาหู



จากโมเดลปลาทุ พัฒนาสู่ โมเดลปลาตะเพียน

ที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละที่มีบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบของการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานจึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้ อย่างเหมาะสม เราจะได้เห็นปลาที่มีเอกลักษณ์ บางตัวอาจจะท้องใหญ่เพราะต้องมีส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่เพราะต้องใช้ส่วนคลังความรู้มาก แต่ทุกตัวต้องมีตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปที่ชัดเจน และนี่ก็เป็นอีกก้าวหนึ่งของ สคส. ที่ได้ค้นพบ “โมเดลฝูงปลาตะเพียน” จากกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเหมือนกัน !!!

### เครื่องมือชุด ธารปัญญา :

เครื่องมือชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ สคส. นำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมงานตลาดนัดความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการจัดการด้านเอดส์ (Aids Competence Knowledge Fair) ซึ่งจัดขึ้นที่โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 8-9 กรกฎาคม 2547 มาปรับใช้ โดยเครื่องมือดังกล่าวนำเสนอโดย Geoff Parcell หนึ่งในผู้เขียนหนังสือชื่อ Learning to Fly ซึ่งเป็นหนังสือที่ถ่ายทอดการทำ KM ของบริษัท บริติช ปีโตรเลียม ทั้งนี้ สคส. พบว่าเครื่องมือนี้ช่วยทำให้บรรยากาศของแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีสีสัน มีพลัง มีชีวิตชีวา นำมาใช้กับบริบทอื่นๆ ในสังคมไทยได้

เครื่องมือชุด “ธารปัญญา” เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันอย่างมีพลัง โดยเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยเครื่องมือหลักๆ 5 ชิ้นด้วยกัน คือ 1. ตารางแท่งอิสรภาพ 2. แผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram) 3. แผนภูมิขั้นบันได (Stair Diagram) 4. ชุมความรู้ (Knowledge Assets) และ 5. พื้นที่ประเทืองปัญญา

เครื่องมือชิ้นแรกที่เรียกว่า “ตารางแท่งอิสราภาพ” เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเริ่มต้นทำ KM ในส่วนที่เป็นทัวปลา เป็นส่วนการจัดทำวิสัยทัศน์จัดการความรู้ (KM Vision) คือ ต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย (Goal) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องรู้ว่าสถานะที่เราต้องการ (Desired State) คืออะไร โดยที่เราจะร่วมกันกำหนดและระบุไว้ตรงส่วนบนของตาราง เพื่อเตือนใจเราไว้เสมอว่าเรากำลังทำ KM นี้ไปเพื่ออะไร

ตารางแท่งอิสราภาพเป็นตารางการประเมินขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่มีอยู่ของแต่ละหน่วยงานตามความเป็นจริง เพื่อที่จะนำไปสู่ “เป้าหมาย” หรือ “ความสำเร็จ” ตามที่วางไว้ การประเมินนี้เพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติความสามารถหลักในด้านต่างๆ ของเรานั้นอยู่ในระดับใด โดยในที่นี่จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน เริ่มตั้งแต่ระดับที่ 1 ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐาน (เริ่มต้น) ไปจนถึงระดับที่ 2 (พอใช้), 3 (ดี), 4 (ดีมาก) และ 5 (ดีเยี่ยม)

วิสัยทัศน์ภาพรวม	เริ่มต้น (ระดับ 1)	พอใช้ (ระดับ 2)	ดี (ระดับ 3)	ดีมาก (ระดับ 4)	ดีเยี่ยม (ระดับ 5)
1. การทบทวนข้อมูลกลุ่มวิจัย					
2. การทบทวนความสัมพันธ์ทางวิชาชีพของ ผู้บริหาร					
3. การทบทวนการส่งต่อข้อมูลกับสหวิชาชีพ					
4. การทบทวนการตรวจวัดโดยผู้รับบริการ					
5. การพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือ					
6. การเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย พึงอยู่ในโรงพยาบาล					
7. การเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นทางยา					
8. การทบทวนการดูแลผู้ป่วยจากสหวิชาชีพสำคัญ					
9. การทบทวนความสนใจของสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง					
10. การทบทวนการใช้ข้อมูลวิชาการ					
11. การทบทวนการใช้ทรัพยากร					
12. การติดตามผลเชิงวิจัยสำคัญ					

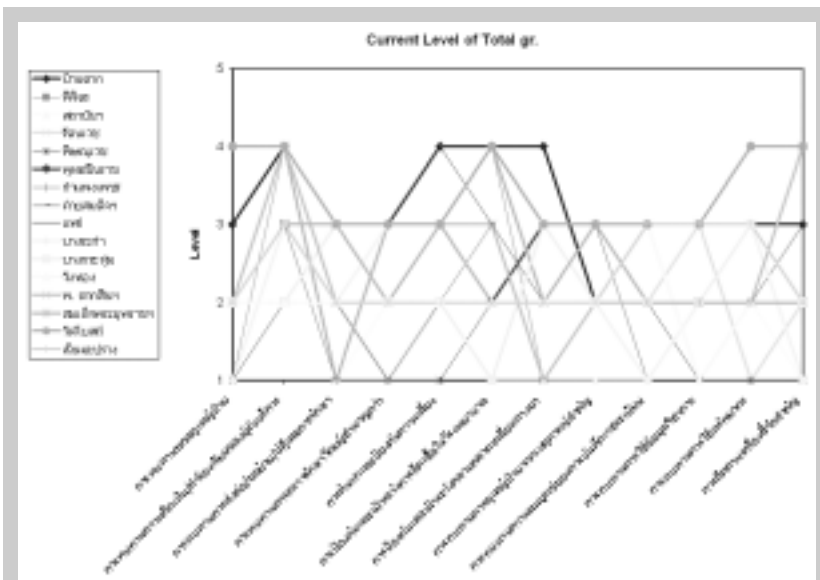
ตารางแท่งอิสราภาพ :

ภาพตารางข้างต้นเป็นตัวอย่างการสร้างตารางอิสราภาพของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งแบ่งขีดความสามารถหลักในด้านต่างๆ ออกเป็น 12 ด้าน เพื่อใช้ทบทวนสำหรับการประเมิน

เมื่อแต่ละหน่วยงานที่จะมาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ประเมินขีดความสามารถหลักของตนเองในตารางแท่งอิสราภาพแล้ว จากข้อมูลต่างๆ ที่ได้ในตารางการประเมินขีดความสามารถหลักจะนำมา plot เป็นเส้นกราฟเพื่อสร้าง “แผนภูมิแม่น้ำ” โดยให้แกนนอน (แกน X) เป็นแกนที่ระบุขีดความสามารถหลัก หรือปัจจัย

แห่งความสำเร็จ แกนตั้ง (แกน Y) เป็นแกนที่แสดงค่าระดับจาก 1 ถึง 5 ซึ่งเมื่อ plot เส้นกราฟของแต่ละหน่วยงานลงไปในการกราฟรูปเดียวกันแล้ว ก็พบว่าขีดความสามารถหลักแต่ละตัวของแต่ละหน่วยงานนั้นมีความหลากหลายในค่าระดับต่างๆ

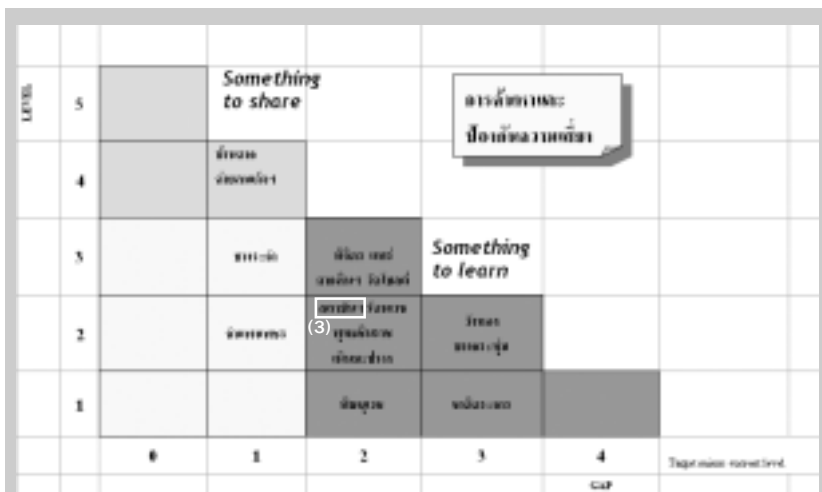
ถ้าเราระบายสีช่วงความกว้างของระดับขีดความสามารถหลักทั้งหมด เราจะได้ Profile ขีดความสามารถของทุกหน่วยงานในกลุ่มที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมาในรูปแบบภูมิแม่น้ำ ทำให้แต่ละหน่วยงานเห็นสภาพภาพของตนเองว่าอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับในกลุ่ม ซึ่งถือว่าการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) อย่างหนึ่ง ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองต่อไป นอกจากนั้น ข้อมูลในแผนภูมิแม่น้ำ ยังทำให้เราเห็นอีกด้วยว่ามีประเด็น หรือขีดความสามารถใดบ้างที่เราสามารถเรียนรู้กันได้ภายในกลุ่ม ความกว้างของแม่น้ำจะทำให้เราเห็นถึงศักยภาพที่หลากหลาย ยิ่งแม่น้ำมีความกว้างมากเท่าใด โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันก็ยิ่งมีมากเท่านั้น แต่การจะจัดเวทีให้คนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือขึ้นต่อไปด้วย



แผนภูมิแม่น้ำ :

ภาพแผนภูมิข้างต้นเป็นตัวอย่างการสร้างแผนภูมิแม่น้ำของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง โดยแต่ละหน่วยงาน (ในที่นี้คือ โรงพยาบาลแต่ละแห่ง) จะ plot เส้นกราฟของตัวเองลงในแผนภูมิแม่น้ำนี้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะของตัวเองกับกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูงกว่าในด้านใดด้านหนึ่งต่อไป

จากแผนภูมิแม่น้ำจะนำมาสู่เครื่องมือนี้ขึ้นไป คือ “แผนภูมิขั้นบันได” เครื่องมือนี้มีบทบาทต่อการจัดเวที หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn Space) เป็นอย่างมาก แผนภูมิขั้นบันได มีแกนตั้ง (แกน Y) เป็นค่าระดับ 1 ถึง 5 เช่นเดียวกับแผนภูมิแม่น้ำ ส่วนแกนนอน (แกน X) เป็นการแสดงค่าช่องว่าง (Gap) ซึ่งหมายถึงค่าความแตกต่างระหว่างระดับที่เป็นเป้าหมาย (Target) กับระดับปัจจุบัน (Current) ตัวอย่างเช่น ในองค์ประกอบหรือขีดความสามารถหลักตัวที่ 5 หากหน่วยงานที่ (3) ประเมินตนเองว่า ปัจจุบันอยู่ระดับ 2 และในอนาคตมีเป้าหมายต้องการจะพัฒนาไปสู่ระดับ 4 ก็แสดงว่าค่าช่องว่าง (Gap) ของหน่วยงานที่ (3) ในเรื่องนี้มีค่าเท่ากับ 2 (Target - Current = 4 - 2) เป็นต้น ซึ่งเมื่อนำมาใส่ในแผนภูมิขั้นบันได ก็จะได้ตำแหน่งของหน่วยงานที่ (3) ดังแสดงในรูป และเมื่อนำข้อมูลของหน่วยงานทั้งหมดที่มารวบรวมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใส่ในแผนภูมินี้ ก็จะสามารถกำหนดตำแหน่งของทุกหน่วยงานบนขั้นบันไดนี้ได้



แผนภูมิขั้นบันได :

ภาพแผนภูมิข้างต้นเป็นตัวอย่างการสร้างแผนภูมิขั้นบันไดของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง โดยในที่นี้คือแผนภูมิสำหรับขีดความสามารถหลักที่ 5 หรือ “การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง” ซึ่งหน่วยงานที่ (3) ที่ประเมินตัวเองอยู่ในระดับ 2 และต้องการไปสู่ระดับ 4 จะอยู่ในตำแหน่งของบันไดดังแสดงในรูป

ในแผนภูมิขั้นบันไดนี้ สิ่งที่น่าสนใจก็คือกลุ่มที่อยู่บริเวณยอดบันได ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถหลักค่อนข้างสูงในเรื่องดังกล่าว เพราะประเมินตัวเองอยู่ที่ระดับ 4 และ 5 เราจึงเรียกกลุ่มนี้ว่าเป็นกลุ่ม “พร้อมให้” ในขณะที่กลุ่มที่อยู่บริเวณด้านล่างทางขวา เป็นพวกที่ถึงแม้จะประเมินตัวเองไว้ในระดับต่ำคือระดับ 1



ถึง 3 แต่ก็มีค่าช่องว่าง (Gap) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มที่ต้องการจะพัฒนา เรียกว่าเป็นกลุ่มที่ “ไม่รู้” ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะทำให้สามารถจัดผู้ที่พร้อมได้และผู้ที่ไม่เรียนรู้มาอยู่ด้วยกัน ทำให้เกิดสมดุลระหว่างผู้ที่ต้องการจะเรียนกับผู้ที่มีความสามารถหรือมีศักยภาพในเรื่องนั้นๆ

ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้ที่อยู่ในกลุ่มพร้อมให้มันจริงๆ แล้วไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้ให้ หรือเป็นฝ่ายที่ถ่ายทอดแค่เพียงฝ่ายเดียว คนทุกคนสามารถเรียนรู้ และได้รับประโยชน์จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้ หากต้องการจะให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีสีสัน มีชีวิตชีวา สามารถเล่นไหลและดำเนิน ไปได้โดยสะดวก จำเป็นต้องอาศัยผู้ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” มาคอยส่งเสริม อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้การแลกเปลี่ยน เรียนรู้เต็มไปด้วยเนื้อหาสาระ (Content) โดยที่ไม่ทิ้งสิ่งที่เป็นบริบท (Context) เนื้อหาและบริบทนี้เป็นสิ่งที่เรียกว่า “ชุมชนความรู้” ซึ่งก็คือองค์ประกอบสำคัญสำหรับ ส่วนทางปลายนั่นเอง

การนำเสนอข้อมูลความรู้ตามรูปแบบของเครื่องมือชิ้นที่ 4 นี้ จะประกอบไปด้วย ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนแรกเป็นตัวประเด็นหรือคำแนะนำหลักๆ จำนวนไม่มากนัก (ไม่ควรเกิน 10 ประเด็น) ที่ได้มาจากการสรุปบทเรียนในช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่สอง ได้แก่ เรื่องเล่า หรือ คำพูดที่เร้าใจที่สามารถนำไปผูกไว้กับประเด็นในส่วนแรกได้ ทำให้ประเด็นที่ใส่ไว้มีความชัดเจนมองเห็นส่วนที่เป็นบริบท สำหรับส่วนสุดท้ายเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเพิ่มเติม ซึ่งอาจอยู่ในรูปเอกสาร เทปเสียง หรือ วิดีโอภาพที่ถ่ายเก็บไว้ก็ได้ หรืออาจเป็นเพียงการให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมไว้สำหรับผู้สนใจ และต้องการไปศึกษาต่อ

หากชมความรู้ถูกนำไปจัดเก็บไว้ในระบบ ICT ก็จะเป็นการเปิดโอกาส เปิดเวที เป็นการเปิด “พื้นที่ประเทืองปัญญา” ซึ่งก็คือเครื่องมือชิ้นที่ 5 ให้ผู้ที่สนใจศึกษา ได้เข้ามาค้นคว้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยไม่ติดข้อจำกัดทางด้านเวลา และระยะทาง ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในวงที่กว้างขวางออกไป เปรียบได้กับพลังการแหวกว่ายของปลาที่มาจากการสับัดทางนั่นเอง

จากที่กล่าวไปทั้งหมดจึงเห็นได้ว่า หากนำเครื่องมือชุด “ธารปัญญา” ไปใช้ช่วยในการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันแล้ว ก็จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นๆ มีพลังเป็นอย่างมาก

## วงจรการจัดการความรู้ตามแบบของบริษัท ซีร็อกซ์ :

เครื่องมือชิ้นนี้เป็นเครื่องมือที่ ศคส. นำวงจรการจัดการความรู้ตามแบบของบริษัท ซีร็อกซ์ (Xerox Model) มาปรับใช้ ซึ่งวงจรดังกล่าวประกอบด้วย องค์ประกอบหลักๆ 6 องค์ประกอบ คือ

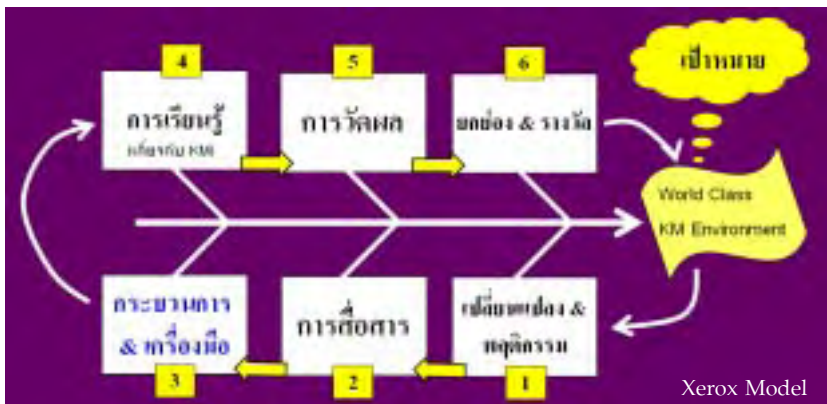
1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) : องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ในกรณีขององค์กรนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ และต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ลองผิดลองถูก มีการนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

2. การสื่อสาร (Communication) : องค์ประกอบนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 อย่าง ได้แก่ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร, กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) : กระบวนการและเครื่องมือสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับบริบท เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง หรือในพื้นที่เสมือนจริง

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) : เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกลุ่มเป้าหมายตามความจำเป็น และต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองด้วย

5. การวัดผล (Measurements) : การวัดผลจะเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ในระยะเริ่มแรกอาจวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่างๆ



ที่ทำ ระยะต่อมาอาจวัดผลจากปัจจัยส่งออก และในท้ายที่สุดอาจวัดผลจากผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติจัดการความรู้

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) : องค์ประกอบนี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในระยะแรกของการปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานอย่างรักก็ตาม ในท้ายที่สุดจะต้องชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า “ประโยชน์” ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้นั้นจะตกแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

โมเดลการจัดการความรู้ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นโมเดลการจัดการความรู้ที่ สคส. ใช้อยู่ในขณะนี้ ซึ่งในอนาคตโมเดลการจัดการความรู้ใหม่ๆ อาจเกิดขึ้นได้อีกตาม “สถานการณ์” หรือ “บริบท” ของการจัดการความรู้ในงานหนึ่งๆ ทั้งที่ สคส. เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือที่ภาคีเครือข่ายกันคิดและนำมาปรับประยุกต์ใช้กันเอง...



## บทวนหลังทำงาน : มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน

2 ปีที่ผ่านมาที่ สคส. ได้ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพื่อสังคมร่วมกับภาคีเครือข่ายต่างๆ ทำให้ สคส. ได้เรียนรู้แนวคิดและวิธีการทำงานในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น ทั้งนี้ภาคีเครือข่ายที่ สคส. ร่วมงานด้วยนับว่ามีบทบาทอย่างยิ่งที่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนก่อให้เกิดแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ ต่อไปนี้คือมุมมองและความคิดเห็นส่วนหนึ่งจากภาคีที่ร่วมงานกับ สคส. ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตัวเองหลังจากที่ได้รู้จักการจัดการความรู้ และรู้จัก สคส. รวมทั้งมุมมองจากคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. ซึ่งมุมมองและความคิดเห็นทั้งหมดที่ สคส. ได้รับนี้ สคส. ขอน้อมรับไว้และจะนำไปปรับใช้ในการทำงานต่อไป...

### การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อนำ KM มาปฏิบัติ มุมมองจากกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง :

โครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง จังหวัดพิษณุโลก นับเป็นตัวอย่างหนึ่งของการสำเร็จของการเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางานขึ้นภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มโรงพยาบาลเครือข่าย ซึ่งต่อไปนี้คือมุมมองของ คุณไพฑูรย์ ช่างฉ่า ผู้จัดการโครงการ ที่มีต่อการจัดการความรู้ (KM)

ภายหลังจากที่ได้มีการนำการจัดการความรู้มาพัฒนาในกลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างซึ่งนับเป็นเวลาประมาณเก้าเดือนแห่งการพัฒนาเรียนรู้มีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นมากมายที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ นับเป็นก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสังคม วิธีการดำเนินชีวิต ซึ่งแต่เดิมในอดีตโรงพยาบาลจะอยู่ในลักษณะของต่างคนต่างอยู่ ขาดความช่วยเหลือเกื้อกูลแบ่งปันความรู้ให้แก่กันและกัน นอกจากนั้น ความรู้ที่มีอยู่ในโรงพยาบาลมักจะเก็บเป็นความลับไม่ยอมแบ่งพรายข้ามเขตองค์กร อีกทั้งการมองข้ามความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน จะให้ความสำคัญเฉพาะความรู้ที่มองเห็นภายนอกเท่านั้น

จวบจนกระทั่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ภายใต้งานนำของท่าน ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการ สคส. และท่าน ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตน์ พร้อมทีมงานของ สคส. ได้หยิบยื่นสิ่งล้ำค่าที่ยากจะบรรยาย สิ่งนั้นคือ “การจัดการความรู้” มามอบให้กับสมาชิกเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง

ณ เวลานั้น คำว่า “การจัดการความรู้” คืออะไรกันแน่นะ ? ทำให้บังเกิด ความอยากรู้ อยากสัมผัส เพราะเหตุว่าในขณะนั้นพวกเราเหมือนกับคนตาบอด ที่เดินทางเพื่อตามหาหนทางที่จะนำไปสู่ “การจัดการความรู้” เพียงแต่พวกเรา มีสัมผัสที่จะรับรู้ว่าประโยชน์ของ KM นั้นมีมากมายเหลือคณานับ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นโอกาสที่ ทำลายการพัฒนาการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น จุดเริ่มต้นของผู้ไม่รู้ จึงเริ่มจากการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองรวมทั้งสมาชิกเครือข่ายโรงพยาบาลโดยยึดถือหลักการที่ว่า “หากต้องการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อการจัดการความรู้ต้องคิดถึงการเปลี่ยนแปลง” ฉะนั้นสิ่งที่ทำให้ดีที่สุด ณ ขณะนั้นคือ การเตรียมความพร้อมของตนเอง, ทีมงาน และสมาชิกเครือข่าย เพื่อรองรับกับการพัฒนาการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น เราถือว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้น คือ บทเรียนรู้สำหรับพวกเราชาว สมาชิกเครือข่ายโรงพยาบาล

ในขณะที่พวกเราเริ่มเคลื่อนตัวอย่างช้าๆ เพื่อเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการดำเนินตามโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างนั้น เราพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดคือ ในบรรดากลุ่มสมาชิกเครือข่ายโรงพยาบาลทั้ง 17 แห่ง เริ่มทำการขยายวง KM ในโรงพยาบาล และมีการยกขบวนทีมงานไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามโรงพยาบาล สำหรับทีมงานบริหารโครงการก็ได้มีการ “เปลี่ยนไป”

ซึ่งนับเป็นความโชคดีที่ทีมงานบริหารโครงการได้มีโอกาสเข้ามาเรียนรู้ในระดับทีมงานมืออาชีพ อย่างเช่น ทีมงาน สคส. ทำให้พวกเราได้ฝึกฝน ฝึกปรือ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารโครงการ การเป็นนักเขียน สัมภาษณ์ การพัฒนาในทุกๆ ด้าน แม้ว่าการได้มาเรียนรู้ร่วมกับ สคส. จะมีระยะเวลาเพียงแค่เก้าเดือนก็ตาม พวกเรารู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงของทีมงานบริหารโครงการ ทุกครั้งเราได้ฝึกหัดการทำ AAR (After Action Review) ทำให้เราได้ทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในครั้งต่อไป นอกจากนั้น สคส. ยังทำให้พวกเราเกิดความมั่นใจในการที่จะค้นหาโอกาส





ปฏิบัติ การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่” ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับ CoP และทางบริษัท ยังมีแผนที่จะจัดพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เล่มอื่นๆ ออกมาอีกในอนาคต

ระยะเวลาที่ได้ร่วมทำงานเป็นภาคีกับ สคส. ในช่วงปีที่ผ่านมา ผมรู้สึกประทับใจในความมุ่งมั่นของท่าน อ. วิจารณ์ พานิช ที่มีปณิธานที่แน่วแน่ในการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งปัญญา ซึ่งความมุ่งมั่นเช่นนี้ได้ถ่ายทอดลงสู่วิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกคนใน สคส. ที่สัมผัสได้อย่างชัดเจนจากการทำงานร่วมกันในช่วงที่ผ่านมา

ในฐานะที่ผมอยู่ในภาคธุรกิจ ผมรู้สึกทั้งกับความสามารถขององค์กรเล็กๆ แห่งนี้ ที่สามารถสร้างสรรค์กิจกรรมมากมายที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับแวดวงการจัดการความรู้ของประเทศไทย แต่มีอยู่สองสิ่งที่ผมชื่นชมมากเป็นพิเศษคือ

1. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทย ผมรู้สึกดีใจที่ได้เห็น สคส. พลิกแนวคิด โมเดล รวมทั้งทฤษฎีการจัดการความรู้ที่ปรับให้เข้ากับคนไทยออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผมเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้ ภายหลังที่หน่วยงานต่างๆ ได้นำประยุกต์ใช้จริงแล้ว โมเดลการจัดการความรู้ของ สคส. จะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสังคมไทยได้ในที่สุด

2. การสร้างกระแสการจัดการความรู้ที่ทำได้อย่างต่อเนื่องและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงท้ายปี 2547 ที่มีการประชุมสัมมนาขนาดใหญ่เกิดขึ้นหลายครั้งทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ

สิ่งหนึ่งที่ผมอยากเห็นในปี 2548 คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายที่นำโมเดลการจัดการความรู้ของ สคส. ไปปรับใช้

โมเดลและรูปแบบการจัดการความรู้ที่ สคส. ได้พัฒนาขึ้น ได้ถูกเผยแพร่อย่างกว้างขวางในปี 2547 ที่ผ่านมา จะเห็นได้จากการทำงานของท่าน อ. วิจารณ์ และ อ. ประพนธ์ ที่เดินสายบรรยายให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ผมเชื่อว่าองค์กรส่วนใหญ่หลังจากฟังบรรยายเสร็จแล้วก็น่าจะยังคงไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร หลายๆ องค์กรก็อาจเริ่มทำแบบลองผิดลองถูก

ผมมองว่า “การนำโมเดลและรูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. ไปปรับใช้” เป็นความรู้รูปแบบหนึ่งที่ควรได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้ง Communities of Practice โดยดึงเอา “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” หรืออาจรวมถึง “ผู้บริหาร” จากแต่ละองค์กรเข้ามาร่วมเป็นสมาชิก โดยขอย่อยข้อข้อความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม จะช่วยเพิ่มพลังขับเคลื่อนให้การนำโมเดลของ สคส. ไปปรับใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge ที่เกิดจากการนำโมเดลไปใช้ในบริบทของแต่ละองค์กร

การสร้างเว็บไซต์ให้ชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้บนพื้นที่เสมือนจะช่วยให้สมาชิกที่อยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ตลอดเวลาโดยไม่มีระยะทางขวางกั้น ผมนึกกับการประชุมที่สมาชิกสามารถพบเห็นหน้ากันปีละครั้ง สองครั้ง หรืออาจจัดประชุมสัญจรไปตามภูมิภาคต่างๆ จะช่วยให้เกิดแรงเหวี่ยงที่หมุนวงล้อแห่งการเรียนรู้ไปอย่างต่อเนื่อง

### **การจัดการความรู้ในมุมมองนักประชาสัมพันธ์ :**

ทีมงานจากโครงการเคลื่อนกระแสนการจัดการความรู้สู่สังคม เป็นทีมงานหนึ่ง ที่เข้ามาช่วย สคส. ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้สู่ประชาชน ผู้สนใจทั่วไปโดยผ่านทางสื่อมวลชน โดยในการประชาสัมพันธ์นั้น สคส. ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานตัวเอง แต่เน้นการประชาสัมพันธ์ตัวอย่างที่ดี (Best Practices) ของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้เกิดความคุ้นเคยและเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ ได้ง่ายขึ้น

ต่อไปนี้เป็นมุมมองส่วนหนึ่งของทีมงาน ซึ่งได้เรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ร่วมกับ สคส. ในระหว่างการทำงาน

1 ปีกับการทำหน้าที่เผยแพร่เรื่องของ “การจัดการความรู้” ให้สาธารณชนได้รู้จักและเข้าใจมากขึ้น ควบคู่กับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่มีความมุ่งมั่นแรงกล้าจะขยายให้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่แทรกซึมอยู่ในชีวิตของทุกคน โดยหวังให้เกิดสังคมคุณภาพที่มีสุขภาวะดี ซึ่ง “เรา” ในฐานะนักประชาสัมพันธ์ก็พยายามเข้าใจและร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกับกิจกรรมต่างๆ ของ สคส. ที่แต่ละโครงการได้ริเริ่ม ทำให้เห็นความหลากหลายของการใช้ “การจัดการความรู้” ในกลุ่มคนแต่ละด้าน แต่ละประเภท เช่น ในกลุ่มเกษตรกร ในกลุ่มข้าราชการ ในกลุ่มบุคลากรด้านสุขภาพ หรือแม้แต่ด้านการศึกษา ฯลฯ ซึ่งได้ตอกย้ำว่า “การจัดการความรู้” ใช้ได้กับคนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ที่อยากจะพัฒนาตน พัฒนางาน ซึ่งผลที่ได้ก่อเกิดประโยชน์มากมายมากกว่าการเป็นเพียงเครื่องมือในการทำงาน เพราะในที่สุดแล้วจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ใช้ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” เป็นฐาน ผลงานคุณภาพและคนคุณภาพ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นฐานสำคัญที่ประเทศจะใช้ต่อกรกับโลกโลกาภิวัตน์ในอนาคตได้

หากจะกล่าวถึง สคส. ในแง่มุมมองของคนทำงานประชาสัมพันธ์ ก็อยากจะสะท้อนแง่มุมมองที่อาจตกหล่นไปจากในแง่มุมมองวิชาการก็คือ ตลอดระยะเวลาที่ร่วมงานกับ สคส. เห็นว่า “การจัดการความรู้” ไม่เพียงแต่จะเป็นเครื่องมือที่เข้าไปเอื้ออำนวยต่อผู้



ใช้ ให้นำความรู้ออกมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาตนเองและงานให้มี ศักยภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่พลังอันประหลาดที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ “การจัดการความรู้” ดำเนินไป ก็คือ ความเป็นสังคมคนอยากรู้ ความสมัครสมาน สามัคคี ความรัก ความหวังดี ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่พบเห็นจาก โครงการของ สคส. ก็คือคือ ชาวบ้าน ผู้เฒ่า ผู้แก่ วัยล่วงเลยแทบจะจำอะไรไม่ได้ และยังเป็นคนที่สังคมมองว่าเป็นภาระแก่สังคม เป็นผู้ที่ไร้ประโยชน์ ในทางตรง กันข้ามผู้เฒ่าผู้แก่เหล่านั้นกลับกระตือรือร้น ไขว่คว้าความรู้อย่างพละวัน และบ่อย ครั้งที่เราพบว่า ชุมความรู้ที่สำคัญอยู่ที่พ่อเฒ่าแม่เฒ่า ที่ฝังอยู่อย่างเปลี่ยวดาย ใน ชุมชนนั่นเอง

กระแสการจัดการจัดการความรู้ที่เข้าสู่ชุมชน จึงไม่เพียงกระตุ้นให้คนทั้ง ชุมชนหันมาเห็นความสำคัญของบางสิ่งที่เรียกว่า tacit knowledge ของผู้สูงอายุ ในชุมชนบ้าง แต่เป็นเครื่องมือในการร้อยรัดสายสัมพันธ์ของคนในชุมชนไปผลักดัน ความรู้ที่ไหลเวียนผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

แต่หากมองในมุมการประชาสัมพันธ์ ซึ่งก็พบว่าหากจะต้องการให้ “การจัดการความรู้” เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ผ่าน “สื่อมวลชน” เป็นภาคีในการ เผยแพร่นั้น ก็ได้ผลในระดับหนึ่ง ในกรณีที่มีประเด็นข่าวหรือมีผลเป็นรูปธรรม แล้วแทรกด้วยกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดผลที่เป็น รูปธรรมนั้น แต่บางกรณีหากนำเสนอโดย ด้วยเรื่องของการจัดการความรู้เพียง อย่างเดียว ซึ่งเน้นที่กระบวนการ ก็ยากที่ “สื่อมวลชน” จะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ เพราะธรรมชาติของนักข่าวจะเห็นการจัดการความรู้เป็นแค่เครื่องมือ ที่แม้จะมีความ สำคัญแต่ก็เป็นเรื่องที่ (คาดหวังว่า) ต้องปฏิบัติกันอยู่แล้ว ความสนใจของนักข่าว จึงมุ่งไปที่ “ผล” มากกว่า

การเผยแพร่การจัดการความรู้ผ่านสื่อมวลชนจึงต้องใช้หลายวิธี ทั้งการทำ ชาว สกูป บทความ หรือแม้กระทั่งการจัดกิจกรรมให้สื่อมวลชนลงไปเรียนรู้ให้ เกิดความเข้าใจทั้งกระบวนการ เป็นต้น ซึ่งยังคงต้องทำต่อไปอีกสักระยะหนึ่ง จนกว่าสื่อมวลชนจะเข้าใจว่า สคส. คือใคร และหัวใจสำคัญของ สคส. คือ “การจัดการความรู้” นั้นแท้จริงแล้วมีความสำคัญอย่างไร 1 ปีของการเผยแพร่ สคส. และการจัดการความรู้ จึงยังเป็นเพียงการเริ่มต้นเท่านั้น

## **มุมมองจากคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. :**

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ประธานคณะผู้ประเมินการดำเนินงาน ของ สคส. ได้นำเสนอผลการประเมินการดำเนินงานของ สคส. ดังนี้

1. ประเด็นการสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ในสังคมไทย สคส. ได้ทำผลงานก้าวหน้าไปมาก แต่ที่เห็นควรเร่งให้มีการพัฒนาให้เท่าทันกัน

ก็คือ การสร้างระบบ, การสร้างทักษะ และการสร้างนักจัดการความรู้ เพื่อแบ่งปันให้ประชาคมที่สนใจนำไปใช้ได้ด้วยตนเอง และได้เห็นว่าบุคลากรของ สคส. ขณะนี้เรียกได้ว่าเป็นนักอำนวยความสะดวก ยังไม่เป็นถึงขนาดผู้สอน

2. ประเด็นการสร้างกระแสให้สังคมไทยเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ ได้สังเกตเห็นว่าในประชาคมต่างจังหวัดที่ สคส. เกี่ยวข้องนั้น กระแสความสนใจ และการนำไปปฏิบัติจะอยู่ในระดับชาวบ้านและผู้นำท้องถิ่นจริงๆ แต่ก็กระจายเป็นจุดๆ ยังไม่เกิดพลังสร้างกระแสออกขอบเขตประชาคมอย่างกว้างขวาง ส่วนในกรุงเทพฯ กระแสความสนใจจะอยู่ในบรรดาประชาคมทางวิชาการ และสถาบันบางแห่ง แต่ก็ยังไม่มีลักษณะเป็นปึกแผ่นสร้างแรงกระเพื่อมให้คนนอกวงการเพิ่มความสนใจในลักษณะที่เป็นกระแสหลักได้ขณะนี้

3. ประเด็นที่ไม่ได้เน้นในทางยุทธศาสตร์ คือการใช้ภาคีเครือข่าย ทั้งข้อ 1 และ 2 ร่วมกับสื่อมวลชน เพื่อให้เกิดการขยายความสนใจเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้สนใจแสวงหาความรู้ด้านการจัดการความรู้ก้าวไปได้ด้วยตนเอง แต่ยังมีคำถามเพื่อนำไปพิจารณาดังนี้

- ต่างจังหวัด ทำอย่างไรจะให้ประชาคมผู้ใช้ประโยชน์กับการจัดการความรู้ (CoP) สามารถขยายกิจการหรือเครือข่ายในแต่ละท้องถิ่นให้ใหญ่ขึ้นไปในระดับอำเภอหรือจังหวัดได้

- กรุงเทพฯ ทำอย่างไรจะให้ CoP และเครือข่ายมีการร่วมมือกันมากกว่า แบ่งปันความรู้ในเวทีที่ สคส. จัดขึ้น ทำอย่างไรสื่อมวลชนจึงจะเห็นว่ากิจกรรมการจัดการความรู้เป็นข่าวสำคัญ และมีการเฝ้าติดตามรายงานเหมือนกับข่าวกระบวนการการส่งเสริมสุขภาพด้านอื่นๆ

- หมู่อำนาจคนนโยบายหน่วยเหนือ สคส. ขึ้นไปจนถึงรัฐบาล ทำอย่างไรจะให้ท่านเหล่านั้นเห็นว่ากิจกรรม สคส. เข้าประเด็นกับการส่งเสริมสุขภาพตามแนวคิด สสส. และเพื่อให้ สคส. ดำเนินการต่อไปได้นานที่สุด

และมีความเห็นว่า สคส. ดำเนินการมาถูกทางแล้ว แต่จากนี้ไปที่เห็นน่าจะปรับปรุง คือ

1. จัดความสำคัญก่อน - หลังของยุทธศาสตร์ย่อย

2. เร่งรัดกิจการที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นตัวคูณสูง เช่น เร่งสร้างปริมาณนักจัดการความรู้ และเครือข่ายสื่อมวลชนอย่างแนบแน่นและกว้างขวาง

3. เร่งสร้างระบบภายใน และเพิ่มจำนวนบุคลากรที่จำเป็น เพื่อสามารถดำเนินการในทิศทางที่ได้ดำเนินมาแล้วไปพร้อมกันได้หลายจุดกว่านี้

ดร. วิเชียร ชิวพิมาย หนึ่งในคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. ได้นำเสนอผลการประเมินการดำเนินงานของ สคส. ซึ่ง สคส. มีวัตถุประสงค์หลักๆ

## อยู่ 2 ประการ ดังนี้

1. สร้างกระแส ซึ่ง สคส. ได้มีกิจกรรมที่ สคส. ส่งเสริมอยู่หลายกิจกรรมด้วยกัน เช่น การจัดการประชุมทั้งระดับชาติ, ระดับภูมิภาค, ระดับสถาบัน, ระหว่างภาคีเครือข่าย, ระหว่างองค์กร อีกทั้ง สคส. ยังมีการจัดประชุมทางวิชาการ, การบรรยายทางวิชาการ, การเข้าร่วมสัมมนาและการจัดเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เป็นต้น

ผลที่ได้รับคือ เกิดภาคีเครือข่ายในระดับอุดมศึกษา เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดเครือข่ายชุมชนและภาคี และเกิดความร่วมมือระหว่างสถาบันภาครัฐกับภาคประชาสังคม

2. สร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่ง สคส. ได้มีกิจกรรมส่งเสริมการจัดอบรมเรื่องการจัดการความรู้, สนับสนุนการศึกษาวิจัย, สนับสนุนกิจกรรมจัดการความรู้ของประชาคม, สนับสนุนการเขียนบทความและการจัดทำเอกสารทางวิชาการด้านการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในสถาบันศึกษา, องค์กรภาครัฐ, ภาคเอกชน และประชาสังคม มีการร่วมเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมการจัดการความรู้ และมีการนำผลของกิจกรรมที่ สคส. ส่งเสริมมาเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผลที่ได้รับคือ มีผลงานการวิจัยที่เป็นหลักฐานทางวิชาการ, มีนักจัดการความรู้ที่เกิดจากการสนับสนุนจาก สคส. ในสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรต่างๆ, เอกสารสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เผยแพร่สู่สาธารณะได้อย่างกว้างขวาง และที่สำคัญบุคลากรในระดับอุดมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือได้รับการสนับสนุนจาก สคส. มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ เช่น มีนโยบายและแผน และเกิดนักจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตัวอย่างในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร, มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น

3. กิจกรรมภาคประชาสังคม เช่น โครงการโรงเรียนชาวนา (สุพรรณบุรี), เครือข่ายโครงการฟ้าสู่ดิน (บุรีรัมย์), โครงการโรงสีชุมชน เป็นต้น จะเห็นว่าการกิจกรรมดังกล่าวเป็นการเน้นด้านภาคเกษตรอินทรีย์ ลดการใช้สารเคมีและเพิ่มประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจ และจากการที่ทีมประเมินได้เก็บข้อมูลจากชุมชนในโครงการต่างๆ ที่กล่าวมา พบว่ามีการลดหนี้สิน ลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและลดค่าใช้จ่ายในการไปโรงพยาบาล และนำไปสู่สุขภาพที่ยั่งยืนจากการเข้าร่วมโครงการกับ สคส.

นอกจากนี้ คณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. ยังได้มีข้อเสนอเพิ่มเติม

ในเรื่องของจุดอ่อนของ สคส. ดังนี้

- สคส. ควรมีฝ่ายนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อติดตามและกำกับว่าทิศทางของ สคส. ควรจะเดินไปในทิศทางใดต่อไปอย่างไร ตลอดจนโครงสร้างควรกำหนดให้ชัดเจนและบูรณาการโครงสร้างนั้นให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- บุคลากรใน สคส. ที่จะทำหน้าที่สร้างองค์ความรู้กับภาคีเครือข่ายเพื่อจะให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ต่อองค์กรต่างๆ และให้ภาคีเครือข่ายต่อไปยังคงมีน้อย

ในส่วนของจุดแข็งที่ทีมประเมินให้ข้อสังเกตคือ

- บุคลากรน้อยแต่สามารถทำกิจกรรมสร้างกระแสและความสำคัญของการจัดการความรู้ทั้งในระดับอุดมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานและในภาคสังคม ในช่วงเวลาไม่นาน

- การรักษาบุคลากรใน สคส. ให้ได้มากที่สุด

- ภาคิต่างๆ ของ สคส. เห็นคุณค่าของ สคส. และเห็นควรว่า สคส. ควรจะขยายระยะเวลาการปฏิบัติงานออกไปอีก



# ก้าวสู่ปีที่ 3 กับการเปลี่ยนแปลง : จัดการความรู้เพื่อสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง

โครงการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ภายใต้การดำเนินงานของ สคส. ดำเนินการมาได้ 24 เดือน ในลักษณะของโครงการที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบตายตัว คือทำไป เรียนรู้ไป ปรับตัวไป จนบัดนี้เห็นว่าการปรับตัวของโครงการในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากที่เสนอต่อ สสส. ไว้แต่เดิมเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2545 ค่อนข้างมาก ด้วยเหตุนี้ สคส. จึงกำลังทำเรื่องขออนุมัติต่อคณะกรรมการนโยบาย สคส. เพื่อขออนุมัติต่อ สสส. ในการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานในปีที่ 3 และปีต่อไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้ในที่สุด

ข้อที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมากจากการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้แก่

## 1. ไม่เน้นการเป็นหน่วยงานให้ทุน แต่เน้นการเป็นภาคี

เดิม สคส. คิดว่าจะเป็นหน่วยงานให้ทุนสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ แต่เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ก็ตระหนักว่า หาก สคส. ส่งเสริมให้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการจัดการความรู้เนื่องจากต้องการทุนสนับสนุน หรือมีทุนสนับสนุนเป็นแรงจูงใจ ก็จะเป็นการส่งสัญญาณที่ผิดให้แก่สังคมไทย และจะก่อผลเสียแก่สังคมในลักษณะที่เงินทุนสนับสนุนเข้าไปสร้าง “การจัดการความรู้เทียม” ขึ้นในสังคมไทย จึงปรับยุทธศาสตร์เป็นให้ทุนสนับสนุนเฉพาะโครงการที่มีเป้าหมายเป็นการพัฒนาวิธีการ (Development & Research) หรือพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้ ส่วนโครงการจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายพัฒนางานขององค์กรหรือกลุ่มบุคคล องค์กรหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ ต้องออกค่าใช้จ่ายเอง สคส.เข้าไปเชื่อมโยงในลักษณะชักชวน หรือชี้ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงาน หรือกลุ่มคนเหล่านั้นมีความปรารถนา รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิธีการ หรือเชื่อมโยงกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

## 2. เน้นการจัดการความรู้โดยผู้ปฏิบัติ

คนไทยโดยทั่วไปมักเข้าใจผิดว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของ “ผู้รู้” เอาความรู้ที่ตนมีหรือค้นคว้ามาให้ มาจัดระบบสำหรับให้ผู้อื่นนำไปใช้

สคส. ได้เผยแพร่ความคิด จนในขณะนี้เครือข่ายของ สคส. มีความชัดเจนแล้วว่า สคส. เน้นส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการบรรลุผลงานขององค์กรหรือกลุ่มพนักงานขององค์กร หรือกลุ่มคนที่มาร่วมตัวกันเพื่อปฏิบัติกิจกรรมเรื่องใด

เรื่องหนึ่ง และการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติเหล่านั้นเอง สคส. เรียกคนเหล่านี้ว่า “คุณกิจ” (Knowledge Management Practitioner)

การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมของ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” (Knowledge Management Facilitator) เป็นผู้จุดประกายและอำนวยความสะดวก และมีผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ (CKO - Chief Knowledge Officer) เป็นผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

โดยนัยดังกล่าว “ความรู้” ที่เน้นในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงเป็น “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ไม่ใช่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าความรู้ชัดแจ้งไม่สำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องมีการเสาะหา ใช้ และสร้างความรู้ทั้ง 2 ชนิดอย่างสมดุล โดยเน้นการกระทำของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

### 3. เน้นคนและกระบวนการ

มีหลายหน่วยงานที่เมื่อกล่าวถึง “การจัดการความรู้” จะเน้นไปที่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เชิงทฤษฎี และเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ในการเข้าถึงความรู้เหล่านั้น ทำให้การจัดการความรู้แบบนั้นมียึดโยงไปทาง Information Management มากกว่า Knowledge Management สคส. เน้นที่คน (People) และกระบวนการ (Process) เพื่อให้เกิด “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) เป็นหัวใจสำคัญ โดยมี ICT เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหาความรู้จากภายนอก และการจัดทำ “คลังความรู้” ภายในหน่วยงาน ให้เป็นความรู้ที่ทันสมัย ในลักษณะ JIT (Just in Time) Knowledge สะดวกต่อการค้นหา และเป็นความรู้เพื่อใช้ประยุกต์ในการทำงาน

### 4. มุ่งทำงานกับศูนย์รวมเครือข่าย (hub)

การทำงานร่วมกับศูนย์รวมเครือข่าย (hub) ที่มีความต้องการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานหรือกิจกรรมในเครือข่ายของตน จะช่วยให้สามารถขยายกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมออกไปได้อย่างรวดเร็ว เกิดประโยชน์ต่อสังคมไทยอย่างทันการณณ์ ศูนย์รวมเครือข่ายที่ สคส. มีความสัมพันธ์แล้ว ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.), สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.), สำนักงานมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.), สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

(พรพ.), สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ, มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.), สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (สปร.), และสมาคมวิชาชีพ สคส. จะแสวงหาความร่วมมือกับศูนย์เครือข่ายเพิ่มขึ้นอีก และดำเนินการให้ความร่วมมือกับศูนย์เครือข่ายมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น และเข้าไปใช้ศักยภาพภายนอก สคส. ในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของสังคมไทยอย่างทรงประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประเด็นหลักของโครงการที่ขอปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

1. ขยายระยะเวลา จาก 3 ปี เป็น 5 ปี
2. กำหนดยุทธศาสตร์ของการทำงานให้ชัดเจนและทรงพลังยิ่งขึ้น
3. ปรับเปลี่ยนแผนงาน และแผนการใช้จ่ายเงิน

ทั้งนี้ ส่วนที่ยังคงเดิม คือ งบประมาณของโครงการในภาพรวม ยังคงเท่ากับ 210 ล้านบาท และอุดมการณ์ เป้าหมายในภาพรวม ที่จะทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ และสังคมปัญญา และคุณธรรม เพื่อสุขภาวะของสังคม และสุขภาวะของคนไทย ยังคงเดิม

## แผนการดำเนินการ

การดำเนินการของ สคส. จะเป็นไปตามยุทธศาสตร์ 8 ข้อ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3 ข้อที่นำเสนอแล้ว โดยมีเป้าหมายสูงสุดที่สุขภาวะของสังคม ท้องถิ่น ชุมชน องค์กร ครอบครัวย และบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ อันจะขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ สังคมปัญญา และสังคมคุณธรรม

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการ “พัฒนาและวิจัย” (D&R) รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มหน่วยงานหรือองค์กรต่อไปนี้ สถาบันอุดมศึกษา โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานราชการ เอ็นจีโอ ธุรกิจขนาดย่อม องค์กรประชาชน เป็นต้น โดยอาจดำเนินการเป็นเครือข่ายขององค์กร หรือภายในองค์กรก็ได้ จำนวนข้างล่างหมายถึง จำนวนองค์กรและบุคคลที่ผ่านกระบวนการจนมีทักษะด้านการจัดการความรู้ เป็นจำนวนในภาพรวม ไม่แยกชนิดขององค์กร และเป็นจำนวนสะสม

จำนวนผู้มีทักษะด้านการจัดการความรู้*					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
องค์กร	-	25	50	80	110
บุคคล	-	600	1,200	1,800	2,600

\* หมายเหตุ :

- (1) เป็นจำนวนโดยประมาณ โดยที่องค์กรและบุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานร่วมกับ สคส. โดยตรง จำนวนบุคคลหมายถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านั้น
- (2) องค์กรและบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้แพร่ขยายแนวคิดและทักษะด้านการจัดการความรู้ออกไปยังเครือข่ายของตน โดย สคส. จะเข้าไปขับเคลื่อนการแพร่ขยายร่วมกับภาคีอื่นๆ
- (3) คำว่า “บุคคล” ในที่นี้หมายถึง นักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner)

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการ “พัฒนาและวิจัย” (D&R) รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้เป็นราย “ประเด็น” (issue) ในภาคเศรษฐกิจพอเพียง หรือภาคชุมชน จำนวนในตารางหมายถึง จำนวน “ประเด็น” และบุคคลที่ผ่านกระบวนการจนมีทักษะด้านการจัดการความรู้ เป็นจำนวนในภาพรวม ไม่แยกชนิดของประเด็น และเป็นจำนวนสะสม ตัวอย่างของประเด็น ได้แก่ เกษตรกรรมยั่งยืน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ธุรกิจชุมชน การเรียนรู้แบบบูรณาการในพื้นที่ เป็นต้น

จำนวนประเด็น* และผู้มีทักษะด้านการจัดการความรู้					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551
ประเด็น	-	10	20	35	55
บุคคล	-	600	1,000	1,800	2,600

\* หมายเหตุ :

- (1) ประเด็นที่เป็นหัวข้อเดียวกันแต่แยกดำเนินการในต่างพื้นที่โดยผู้ดำเนินการต่างกลุ่มนับแยกกัน ผู้ดำเนินการและบุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมดำเนินการกับ สคส. โดยตรง
- (2) บุคคลที่มีทักษะเหล่านี้จะเป็นผู้แพร่ขยายแนวคิดและทักษะด้านการจัดการความรู้ออกไปยังเครือข่ายของตน โดย สคส. จะเข้าไปขับเคลื่อนการแพร่ขยายร่วมกับภาคีอื่นๆ
- (3) คำว่า “บุคคล” ในที่นี้หมายถึง นักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner)

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนักอำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้, นักบริหารระบบจัดการความรู้, นักจัดการเครือข่ายจัดการความรู้, และวิทยากรฝึกอบรมหรือที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้



จำนวน*					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551 (5 เดือน)
นักเขียนบทความ ละครเวที	-	80	200	300	400
นักบริหารระบบฯ	-	45	100	200	300
นักจัดการเครือข่ายฯ	-	10	20	30	40
วิทยากรฯ	-	40	60	80	100

\* หมายเหตุ : เป็นจำนวนสะสม

บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานร่วมกับ สคส. โดยตรง  
 วิทยากรแต่ละคนจะมีทักษะบางด้านอยู่แล้ว เมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับ สคส.  
 ก็พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการเป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้ได้สูงขึ้น

4. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรภาคประชาสังคมในการสร้าง  
 บัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา สำหรับทำงานพัฒนาในรูปแบบใหม่ คือทำงานร่วม  
 กับภาคประชาสังคมในการส่งเสริมเอื้ออำนาจ (empower) ชาวบ้านให้สามารถ  
 สร้างความรู้ขึ้นใช้เอง รู้จักเลือกสรรความรู้จากภายนอก และรู้จักแลกเปลี่ยน  
 เรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งก็คือเป็นบัณฑิตที่มีทักษะในการทำหน้าที่เอื้ออำนวยการ  
 จัดการความรู้ของชาวบ้านนั่นเอง

5. ส่งเสริมหรือร่วมมือในการจัดการประชุมปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้  
 5.1 เพื่อปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

จำนวนคน*					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551 (5 เดือน)
	2,000	4,000	7,000	12,000	15,000

\* หมายเหตุ : เป็นจำนวนสะสม โดยการดำเนินการส่วนใหญ่ดำเนินการโดยภาคี สคส.  
 เข้าไปเกี่ยวข้องโดยอ้อม

## 5.2 เพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการความรู้

จำนวนคน*					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551 (5 เดือน)
	300	1,000	2,000	3,500	4,000

\* หมายเหตุ : เป็นจำนวนสะสม

6. มีการเชื่อมโยงหลักการและวิธีการจัดการความรู้เข้าสู่โครงการเพื่อสังคมที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว โดยการสนับสนุนของหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของ สสส. และ สกว.

7. มีการจัดมหกรรมความรู้, ตลาดนัดความรู้, หรือการประชุมวิชาการจัดการความรู้ เพื่อเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความเป็นสังคมความรู้ สังคมเรียนรู้โดยมีจำนวนผู้เข้าชมกิจกรรม ดังนี้

จำนวนผู้เข้าชม*					
	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551 (5 เดือน)
	-	10,000	20,000	40,000	50,000

\* หมายเหตุ : เป็นจำนวนสะสม

## ยุทธศาสตร์สร้างกระแสจัดการความรู้

สคส. จะนำความรู้ กิจกรรม และบุคคลผู้ร่วมกิจกรรมจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สร้างขีดความสามารถในด้านการจัดการความรู้ มาเป็นสาระในการสร้างกระแส ทั้งที่เป็นการดำเนินการย่อยๆ ในสื่อมวลชน ผ่านทางเว็บไซต์ของ สคส. ผ่านจดหมายข่าวชักทอสายใยแห่งความรู้ ซีดีการบรรยาย และกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ แผ่นพับของ สคส. และหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งจะผลิตขึ้นพร้อมๆ กับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สร้างขีดความสามารถในด้านการจัดการความรู้ และจะมีการดำเนินการเคลื่อนสังคมไทยด้วยมหกรรมความรู้หรือตลาดนัดความรู้เป็นระยะๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับจังหวัด โดยดำเนินการร่วมกับภาคที่เหมาะสม

มทกรรมความรูระดับประเทศ :

คาดว่าจะจครวๆ กลางถึงปลายปี 2547 หนึ่งครั้ง และกลางถึงปลายปี 2548 หนึ่งครั้ง ครั้งละ 3-5 วัน โดยประสานการจัดการความรู้ในภาคสังคม เศรษฐกิจแข่งขัน-โลกาภิวัตน์ เข้าด้วยกันกับการจัดการความรู้ในสังคม-เศรษฐกิจ พอเพียง-ท้องถิ่น มีทั้งการนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้ในสังคมไทยบริบท ต่างๆ และการขยายผลดีกัณฑ์จากการจัดการความรู้ในสังคมไทย ที่เป็นผลิตภัณธ์ ความรู้เข้มข้น รวมทั้งมีการประกวดกิจกรรมจัดการความรู้ดีเด่น ผลิตภัณธ์ ความรู้เข้มข้นโดยฝีมือคนไทย เป็นต้น จุดสำคัญของการประกวดคือ เจ้าของ ผลงานต้องนำเสนอทั้งที่เป็น explicit และ tacit (embedded) knowledge

มทกรรมควมรู่ระดับภาค :

คาดว่าในปี 2547 จัด 2 ภาค และในปี 2548 จัด 4 ภาค ภาคละ 1 ครั้ง กิจกรรมจะคล้ายกับมหกรรมระดับประเทศ แต่จะมีความเป็นท้องถิ่นมากขึ้น และเน้นการจัดการความรู้ในภาคสังคม-เศรษฐกิจพอเพียงมากยิ่งขึ้น โดยไม่ทิ้งการจัดการความรู้ในภาคทันสมัย

ตลาดนัดความรู้ระดับจังหวัด :

เลือกจัดในจังหวัดที่มีกิจกรรมจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะมีโครงการที่ สคส. ให้การสนับสนุน คาดว่าจะจัดในปี 2547 จำนวน 2 จังหวัด และปี 2548 จำนวน 4 จังหวัด กระจายภาคและไม่ซ้ำจังหวัด การมีภาคีรับผิดชอบการจัดงานในจังหวัดนั้นจะเป็นปัจจัยช่วยการตัดสินใจเลือกจังหวัด เนื้อหาของตลาดนัดความรู้จะหนักไปทางสังคม-เศรษฐกิจพอเพียงและตัวอย่างการจัดการความรู้ที่ดีในท้องถิ่น จะมีการนำตัวอย่างที่ดี (Best Practices) ในจังหวัดอื่นหรือจากส่วนกลางไปแสดงนิทรรศการด้วย

โครงการเคลื่อนกระแสนี้จัดการความรู้สู่สังคมผ่านสื่อมวลชน :

สคส. จะร่วมกับสื่อมวลชนกลุ่มหนึ่งที่มีความสนใจในเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อสังคม เพื่อนำสื่อมวลชนกลุ่มนี้ไปเรียนรู้และศึกษาการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของ สคส. และภาคีเครือข่าย เพื่อให้เข้าใจและสามารถนำมาขยายผลบอกต่อให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการจัดการความรู้หากเกิดขึ้นทุกภาคส่วนของสังคมทั้งภาครัฐกิจ และภาคประชาสังคม ก็จะมีผลต่อการยกระดับความรู้ สติปัญญา และเพิ่มพูนผลผลิตโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาระในการสร้าง “ภาคี” จัดการความรู้ของ สคส. นับเป็นการกระตุ้นให้กลุ่มคนในทุกภาคส่วนของสังคมหันมาใช้การจัดการความรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็ง “สื่อมวลชน” ถือเป็นกลุ่มคนที่มีพลังในการบอกต่อตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในสังคม และที่ สคส. กับภาคีกำลังจะร่วมกันทำให้เกิด ดังนั้น สคส. จึงมอง “สื่อมวลชน” เป็นภาคีอีกหนึ่งภาคีที่มีความสำคัญ โดย สคส. จะร่วมมือกับสื่อมวลชนเพื่อนำตัวอย่างที่ดีของการจัดการความรู้ไปขยายผลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสังคม และในขณะเดียวกันเป็นการให้กำลังใจและสร้างความมั่นใจแก่ชุมชนที่มีวิธีการจัดการความรู้ที่ดี ทำให้ชุมชนภูมิใจในตนเองมากขึ้น และการเผยแพร่ความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานและชุมชนต่างๆ ยังเป็นเสมือนเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการความรู้ในบริบทที่กว้างขึ้นในระดับสังคมด้วย



## ภาคผนวก

### งบการเงิน สคส.

งบการเงินส่วนร่วมในการจัดการทรัพย์สินที่เสื่อม		
ณ วันที่ 30 กันยายน 2547 และ 2546		
	ปี 2547	ปี 2546
	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>		
<b>สินทรัพย์ถาวร</b>		
เงินลงทุนอสังหาริมทรัพย์	42,319,433.17	35,283,504.98
อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	-	17,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>42,319,433.17</b>	<b>35,283,504.98</b>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	1,127,660.88	549,557.72
สินทรัพย์อื่น	1,500.00	-
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>43,448,593.97</b>	<b>35,832,062.70</b>
<b>หนี้สินและทุน</b>		
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>		
ภาษีหัก ณ ที่จ่ายค้างจ่าย	31,732.36	13,264.42
ค่าจ้างค้างจ่าย	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ	-	-
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>31,732.36</b>	<b>13,264.42</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>31,732.36</b>	<b>13,264.42</b>
<b>ทุน</b>		
ทุน	-	-
ทุนสินทรัพย์ถาวร	1,127,660.88	549,557.72
รายได้ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต	42,289,200.81	33,269,240.56
<b>รวมทุน</b>	<b>43,416,861.61</b>	<b>33,818,798.28</b>
<b>รวมหนี้สินและทุน</b>	<b>43,448,593.97</b>	<b>35,832,062.70</b>
<b>รายการรวมของสุทธิ</b>		
การระบุสินค้าและสิ่งของไปให้ทุนอุดหนุนโครงการ	17,607,064.80	2,667,380.00

งบการเงินส่วนการวัดการควบคุมผู้ถือหุ้น		
รายงานรายได้และรายจ่ายรวม		
ณ วันที่ 30 กันยายน 2547 และ 2546		
	ปี 2547	ปี 2546
	บาท	บาท
รายได้		
รายได้สิทธิควบคุมกิจการ สกส.	60,000,000.00	40,000,000.00
รายได้จากการขายสินค้า มีสิทธิควบคุม	54,064.50	10,420.00
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	330,522.31	147,410.18
รายได้อื่นๆ	35,100.00	-
รวมรายได้	60,420,716.81	40,157,830.18
รายจ่าย		
การส่งเงินส่วนเงินงานวัดการควบคุมผู้	9,011,665.18	1,953,931.27
การปฏิบัติงานการควบคุม	9,119,850.62	2,934,658.33
รวมรายจ่าย	18,131,515.80	4,888,589.62
รายได้สุทธิจากรายจ่ายรวม	42,289,200.81	35,269,240.56

## ติดต่อบุคลากร สกส.

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช   | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 111 |
| 2. ดร. ประพนธ์ ผาสุขยี่ด  | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 222 |
| 3. สุปราณี จริยะพร        | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 331 |
| 4. สุนทรี ไพโรศานติ       | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 187 |
| 5. อรุณิน ชูเกาะทวด       | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 199 |
| 6. ธวัช หมดเด๊ะ           | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 221 |
| 7. วรณา เลิศวิจิตรจรัส    | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 112 |
| 8. สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล | โทร. 0-2298-0664-8 ต่อ 180 |

## สถานภาพการจัดการความรู้

### สถานภาพในโลก

มีการดำเนินการอย่างเข้มข้น ทั้งในภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม และภาควิชาการ ในภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม มีการประยุกต์ใช้และการพัฒนาเทคนิควิธีการใหม่ๆ ขึ้นใช้อย่างต่อเนื่อง และมีบริษัทที่ปรึกษาทำหน้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างมากมาย การแข่งขันในการให้บริการที่ปรึกษาเข้มข้นมาก ในภาควิชาการได้แก่ คณะวิชาด้านการจัดการในมหาวิทยาลัย มีการร่วมมือกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม และมีความร่วมมือกับบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งในบางกรณีอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ตั้งบริษัทที่ปรึกษาเสียเอง

มีการจัดสัมมนาใหญ่ด้านการจัดการความรู้ เช่น KM Europe, KM Asia ซึ่ง KM Asia 2003 จัดเมื่อ 4-5 พฤศจิกายน 2546 ที่สิงคโปร์, KM Asia 2004 จัดเมื่อที่ 2-4 พฤศจิกายน 2547 ที่สิงคโปร์, World Forum of Knowledge Management จะจัดที่โตเกียว วันที่ 18-19 มีนาคม 2548, Thailand International Knowledge Management Conference จัดที่โรงแรมเมอร์เชียน คอร์ท วันที่ 18-19 มีนาคม 2548 และมีการประชุมอื่นๆ ในด้านการจัดการความรู้อย่างมากมาย กล่าวได้ว่าขณะนี้ การจัดการความรู้กำลังเป็นแฟชั่นในด้านการขายบริการที่ปรึกษาด้านการจัดการ (Management Consultant) ทั่วโลก

หน่วยงานภาครัฐหรือกึ่งรัฐ มีการส่งเสริมกิจกรรมจัดการความรู้อย่างจริงจังเองบ้าง ดังตัวอย่าง National Health Services ของสหราชอาณาจักร ถึงกับเปิดเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้สำหรับให้บริการแก่เครือข่ายโดยเฉพาะและเปิดให้บุคคลภายนอกเข้าใช้ด้วย ([www.nehl.nhs.uk](http://www.nehl.nhs.uk)) กระทรวงทหารเรือของสหรัฐอเมริกาดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังและเป็นระบบและมีเว็บไซต์ให้บุคคลภายนอกเข้าไปศึกษาได้เช่นเดียวกัน ([www.doncio.navy.mil](http://www.doncio.navy.mil))

ธนาคารโลกซึ่งงบประมาณร้อยละ 3 ดำเนินการจัดการความรู้บูรณาการอยู่กับงานประจำ ([www.worldbank.org/ks/](http://www.worldbank.org/ks/)) องค์การอนามัยโลกตั้งหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ และเริ่มมีงบประมาณด้านนี้โดยตรงในปี ค.ศ. 2005

สามารถค้นหาเรื่องราวของการจัดการความรู้ขององค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ชั้นนำในโลกได้จาก KM Central ICASIT Website : [www.icasit.org/km/](http://www.icasit.org/km/)

### สถานภาพในประเทศไทย

#### การจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ และรัฐวิสาหกิจ

มีการดำเนินการจัดการความรู้ในบริษัทและรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่หลายองค์กร เช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), บริษัท ทู คอปเปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน), เครือปูนซีเมนต์ไทย, บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), บริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย), สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกรุงไทย เป็นต้น โดยการริเริ่มของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มีหน่วยราชการเข้าร่วมกิจกรรมนำร่องจัดการความรู้ร่วมกับบริษัทเอกชนด้วย ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กิจกรรมนี้ใช้วิทยากรจากต่างประเทศ โครงการนำร่องนี้สิ้นสุดแล้วเมื่อเดือนสิงหาคม 2547 และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดการสัมมนานำเสนอผลของโครงการนำร่องเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2547 และได้จัดพิมพ์หนังสือ “การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” ออกจำหน่ายด้วย

#### การจัดการความรู้ในภาคราชการ

การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล บูรณาการอยู่ในขบวนการคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งนำโดย พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล) เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีเครือข่ายใหญ่มาก และจะขยายตัวอย่างรวดเร็ว กิจกรรมบางส่วนดำเนินการอยู่ในโรงพยาบาลอยู่แล้วก่อนจะมี พรพ. เช่น ทิศคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (โรงพยาบาล

สงขลานครินทร์) ขณะนี้ พรพ., สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร และ สคส. ได้ร่วมกันสนับสนุนให้มีโครงการนำร่องทดลองดำเนินการจัดการความรู้ โดยในช่วงแรกมีโรงพยาบาลในภาคเหนือตอนล่างเข้าร่วม 7 โรงพยาบาล ดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม 2547 จะใช้เวลาทั้งสิ้น 18 เดือน มีการปรับรูปแบบการดำเนินการให้ดีขึ้น ในช่วงเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2547 มีโรงพยาบาลสมัครเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นเป็น 17 โรงพยาบาล พรพ. จะใช้เครื่องมือ “ธารปัญญา” ดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพแล้วกับโรงพยาบาลที่ยังไม่ได้รับการรับรอง เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมคุณภาพของโรงพยาบาลมีความแพร่หลายและเป็นจริงเป็นจังมากขึ้น

หน่วยงานราชการต่างๆ ต้องการความรู้และทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากถูกกำหนดโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และโดยตัวชี้วัดการปฏิรูปหน่วยงานราชการที่กำหนดโดย กพร. (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการ) มีบางหน่วยงาน เช่น กรมควบคุมโรค ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรในลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาอย่างเป็นขั้นตอน และมีความพร้อมที่จะดำเนินการจัดการความรู้, มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.) กำลังร่วมกับ พรพ. และ สคส. ดำเนินการโครงการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา นโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ, กพร. และ สคส. กำลังร่วมกันดำเนินการเครือข่ายจัดการความรู้ในหน่วยราชการ เน้นทั้งจังหวัด และคาดว่า กพร. จะดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยราชการนำ best practices มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งนับเป็นการจัดการความรู้ในรูปแบบง่าย

กำลังมีการจัดตั้งเครือข่ายจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีสมาชิกก่อตั้งคือ มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีรูปแบบการจัดการเครือข่ายให้เกิดความต่อเนื่องและเปิดรับสมาชิกเพิ่ม

รัฐบาลได้จัดตั้ง สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) หรือ สบร. เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมความรู้ และกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้จัดตั้ง ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ ทำหน้าที่พัฒนาและให้บริการเว็บไซต์ [www.tkc.go.th](http://www.tkc.go.th) เป็นโอกาสที่ สคส. จะเข้าไปร่วมมือขับเคลื่อนเครือข่ายจัดการความรู้

#### **การจัดการความรู้ในภาคประชาสังคม**

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) มีนโยบายเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนา และจัดตั้งฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ (ของลูกค้า) มีแนวทางประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในภาคประชาชน-ชุมชน-ท้องถิ่น อยู่ในรูปของการรวมตัวกันทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาการทำมาหากินและปัญหาเศรษฐกิจ-หนี้สิน การผูกแย้งชิงแหล่งทรัพยากร เป็นกลุ่มออมทรัพย์, กลุ่มแม่บ้าน, กลุ่มเกษตรกร-เกษตรยั่งยืน, กลุ่มโรงสีชุมชน, กลุ่มร้านค้าชุมชน, เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน, เครือข่ายป่าชุมชน เป็นต้น มีทั้งกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องและชาวบ้านคิดริเริ่มเอง และที่เป็นกลุ่มจัดตั้งโดยหน่วยราชการ

เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านภาคอีสาน เป็นกิจกรรมจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ มีความต่อเนื่อง มีการจัดการที่ดี ทั้งในระดับเครือข่าย (มูลนิธิคำคุณ : น.พ. อภิสิทธิ์ - พ.ญ. ทานทิพย์ อ่างวรารังกูร โรงพยาบาลอุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น) และในระดับปราชญ์ชาวบ้านเอง

โครงการ สรส. (เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข) นำโดยคุณทรงพล เจตนาวชิชัย, รศ.ดร. ปาริชาติ วลัยเสถียร และ ดร. ชัยวัฒน์ บุណาค กำลังดำเนินการโครงการสร้างนักร้องเสริมการจัดการความรู้ระดับชุมชน จำนวน 23 คน ในภาคกลาง 5 จังหวัด ใช้เวลา 18 เดือน เป็นโครงการนำร่องที่น่าจะเป็นแบบอย่างในการดำเนินการในภาคอื่นๆ ต่อไป สคส. และภาคีได้เชื่อมโยงโครงการนี้กับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อให้มีหลักสูตรระดับปริญญาโท (และเอก) เพื่อสร้างนักร้องเสริมการจัดการความรู้ระดับชุมชนสำหรับเป็นนักพัฒนาชุมชนแนวใหม่

สกว. สำนักงานภาค สนับสนุนงานวิจัยท้องถิ่น ดำเนินการโดยชาวบ้าน และฝ่ายชุมชนของ สกว. สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หลายโครงการมีลักษณะใกล้เคียงกับการจัดการความรู้



หรือเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เป็นโอกาสให้ สคส. เข้าไปเชื่อมโยงและต่อยอด ด้วยเทคนิคการจัดการความรู้

สสส. สนับสนุนกิจกรรมในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสร้างเสริมสุขภาพจากฐานราก ทลายโครงการมีลักษณะใกล้เคียงกับการจัดการความรู้ ถ้าใช้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกิจกรรมของโครงการที่สนับสนุนโดย สสส. และ/หรือ สกว. จะเกิด synergy ระหว่างโครงการ เกิดพลังขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อพัฒนาทุนทางสังคม และการสร้างเสริมสุขภาพของสังคม สคส. กำลังเข้าไปเชื่อมโยง ต่อยอดเพื่อสร้างเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อพัฒนานักสร้างเสริมสุขภาพในท้องถิ่น โดยจะมีโครงการนำร่องที่เชียงใหม่ มี ดร. อุษา ดวงสา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นผู้อำนวยการ

#### **บทบาทของภาควิชาการ**

มีมหาวิทยาลัยหลายแห่ง เช่น คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย อนุมัติและส่งเสริมให้นักศึกษาปริญญาเอกทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำลังจัดตั้งวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาโทและเอกด้านการจัดการความรู้โดยตรง เนื่องจาก ดร. ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกด้าน Knowledge Engineering มาจากมหาวิทยาลัย Strathclyde, Scotland, สกอ. (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) เคยจัดประชุมวิชาการด้านการจัดการความรู้โดยมีวิทยากรระดับโลกมาบรรยายคือ Mr. DJ Snowden, Cynefin Centre, IBM เมื่อเดือนพฤษภาคม 2546 และร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดการสัมมนาให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ 50 คน เมื่อวันที่ 20-21 พฤศจิกายน 2546 สกอ. ได้ดำเนินการโครงการนำร่อง ทดลองใช้วิธีการ benchmarking เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนหนึ่ง ระหว่างปี 2545-2546 พบว่าได้ผลดี มีรายงานโดยละเอียดอยู่ใน [www.qa.mua.ac.th](http://www.qa.mua.ac.th) นอกจากนั้น สกอ. ยังได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อคุณภาพอุดมศึกษา ตามคำสั่งที่ 16/2547 ลงวันที่ 28 กันยายน 2547 โดยมี ศ.นพ. วิจารย์ พานิช ผู้อำนวยการ สคส. ร่วมเป็นคณะอนุกรรมการฯ ด้วย

อาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง (น่าจะไม่ถึง 10 คน) ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้แก่หน่วยงานเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ

#### **การให้คำปรึกษาและฝึกอบรม**

มีบริษัทที่ปรึกษาไทยอย่างน้อยหนึ่งบริษัท ที่ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้

เริ่มมีการประชุมฝึกอบรมด้านการบริหารที่ใส่เรื่องการจัดการความรู้ไปด้วย เช่น การสัมมนาที่จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การสัมมนาที่จัดโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand (PMAT), การประชุม Towards Knowledge-Based Society จัดโดยกลุ่มบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เมื่อวันที่ 6-7 กรกฎาคม 2547 และที่จัดโดยสถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับ GP Knowledge Technology Co.,Ltd. และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2547 ทีมงานกลุ่มหลังนี้จะจัดการประชุม Thailand International Knowledge Management Conference ที่โรงแรมเมอร์เชียน คอร์ท ระหว่างวันที่ 18-19 มีนาคม 2548

โดยสรุป สถานภาพของการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีการก่อตัวขึ้นพอสมควร แต่ยังมิได้มีลักษณะกระจาย สคส. กำลังดำเนินการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและส่งผลดีต่อสังคมไทยได้อย่างแท้จริง

