

ร าย ง า น ป ร ะ จ ำ ปี

ส ค ส. 2 5 4 8

ฉบับ KM ป ระ เ ท ศ ไ ท ย

รายงานประจำปี สคส. 2548 ฉบับ KM ประเทศไทย

จัดทำโดย

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ในสังกัดสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ภายใต้การสนับสนุนโดย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ISBN 974-93722-9-8

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤศจิกายน 2548

จำนวนพิมพ์ 4,000 เล่ม

พิมพ์ที่ อู่การพิมพ์

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ชั้น 23 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์

เลขที่ 979 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2298-0664-8

โทรสาร 0-2298-0057

Website : <http://www.kmi.or.th>

สารบัญ

KM ในประเทศไทย	1
คณะกรรมการนโยบาย สคส.	5
เกี่ยวกับ สคส.	9
ภาพรวมการดำเนินงานในปี 2548	17
การประเมินผลด้วยตัวชี้วัด	29
3 ปี สคส. กับการจัดการความรู้เพื่อสังคม	37
KM ใน สคส.	45
เครือข่าย KM ในประเทศไทย	55
• การทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน	58
• การถอดบทเรียน KM การทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน	63

● โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถาบันจัดการ ความรู้ชุมชนท้องถิ่น	70
● เครือข่ายเกษตรปลอดสารพิษ จังหวัดพิจิตร	75
● เครือข่ายนครสวรรค์ฟอรั่ม	79
● สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน	84
● กรมส่งเสริมการเกษตร	87
● โรงพยาบาลบ้านตาก	93
● การจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	100
● การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	110
● เครือข่ายการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ภาคเหนือตอนล่าง	117
● เทคนิคการพัฒนาเครือข่ายของ “คุณประสาน”	120
● เล่าเรื่องเครือข่ายจัดการความรู้การดูแล ผู้ป่วยเบาหวาน	127
● สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	140
● สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	144
● การจัดการความรู้กับองค์กรภาครัฐ : แนวคิด เชิงประสบการณ์	146
● สานปฎิรูป : สวมแว่น “การจัดการความรู้” ส่องดูวงการศึกษา	159
● เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย	163
● การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	171
● จิระศาสตร์วิทยาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้	177
● ระบบบล็อก GotoKnow.org เพื่อการจัดการ ความรู้	182

กิจกรรมขับเคลื่อน KM ของ สคส.

189

- การประชุมภาคีจัดการความรู้ในท้องถิ่น 190
- การประชุมวิชาการจัดการความรู้ 193
- บัณฑิตศึกษาแนวใหม่ 197
- พัฒนानุสรณาการศาสตร์มหาบัณฑิต 199
- ถักทอสายใยแห่งความรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ 202
- การเผยแพร่การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ผ่านเว็บไซต์ 204
- หนังสือและซีดีรวมการจัดการความรู้ 207
- สรุปกิจกรรมตลาดนัดความรู้ / Workshop ประจำปี 2548 215
- กิจกรรมพิเศษ 219
 - KM สัญจร 219
 - การเสวนาเรื่อง “การสร้างความรู้ในสังคมไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” 227
 - เสวนาโต๊ะกลม “โจทย์วิจัยการจัดการความรู้สำหรับการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก” 233
 - ประสานการณ์การจัดการความรู้ของธนาคารโลก 240
- สนับสนุนบุคลากรด้าน KM 246
 - รางวัลสุดคะเนิง
 - รางวัลจตุรพลัง

การขับเคลื่อนกระแส KM	251
แผนงานในปี 2549	259
รายงานการเงิน	265
ภาคผนวก	271

KM ใน ประเทศไทย





KM ในประเทศไทย

วิจารณ์ พานิช

ประเทศไทยอยู่ในกลุ่ม Low-Middle Income Countries ซึ่งประชาชนมีมาตรฐานการดำรงชีวิตระดับปานกลาง มีความสะดวกสบายสูงกว่าในช่วง 10 - 20 ปีที่แล้วมาก การที่จะดำรงสภาพเช่นนี้ไว้ได้จะต้องขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมฐานความรู้ มีการสร้างความรู้ขึ้นใช้และประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมทุกกิจกรรม ในทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งในภาคสังคม - เศรษฐกิจแข่งขัน และสังคม - เศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเสถียรภาพของประเทศไทย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และจะต้องบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมคุณภาพและเชิงการพัฒนาทุกชนิดอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการเข้ากับกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ (creativity)

เป็นที่น่ายินดีว่า ในช่วงเวลาเพียง 1 ปีที่ผ่านมา (ตค. 47 - กย. 48) สคส. ได้พบกิจกรรมจัดการความรู้ในประเทศได้ขยายตัวออกไปมาก ทั้งในส่วนที่ สคส. มีส่วนเข้าไปสนับสนุนโดยตรง และที่ สคส. ไม่ได้เข้าไป

เกี่ยวข้องด้วยเลย

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ และในองค์กรระหว่างประเทศ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแบบแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์กรเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง

สคส. มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย สู่วัฒนธรรมความรู้/สังคมเรียนรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อคุณค่าและมูลค่าได้จริงต่อบุคคล องค์กร ชุมชน และสังคมไทย โดยดำเนินการพร้อมกับภาคีที่หลากหลาย



คณะกรรมาการ
นโยบายสังคม.



คณะกรรมการนโยบาย สคส.

คณะกรรมการนโยบาย สคส. ในปัจจุบัน



ศ.ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์
ประธานกรรมการ



ศ.ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง
รองประธานกรรมการ



ศ. สุมณ อมรวิวัฒน์
กรรมการ



นายสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์
กรรมการ



นพ. อนุวัฒน์ ศุภสุติกุล
กรรมการ



ศ.ดร. ชัยนาถ เทพรานนท์
กรรมการ



นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม
กรรมการ



รศ.ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์
กรรมการ



นพ. สุกร บัวสาย
กรรมการ



ศ.นพ. วิจารย์ พานิช
กรรมการและเลขานุการ





เกี่ยวข้องกับ สคส .



เกี่ยวกับ สคส.

วิสัยทัศน์ สคส.

สคส. เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย โดยทำงานร่วมกับภาคีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นภาคีโดยตรงและโดยอ้อม โดยงานสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยองค์กรภายนอกหรือภาคี และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรรับผิดชอบโดยองค์กรนั้น

พันธกิจ

สคส. ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทย ทั้งในภาคสังคม - เศรษฐกิจพอเพียง และในภาคสังคม - เศรษฐกิจแข่งขัน ทั้งในภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเอกชนไม่ค้ากำไร (เอ็นจีโอ) และภาคประชาชน ทั้งดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทและรูปแบบที่หลากหลาย และส่งเสริมขบวนการเคลื่อนไหวสังคมไทยสู่สังคมความรู้ และสังคมเรียนรู้ โดยมีการ

สร้าง “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) หรือ “คุณเอื้อ”
 - 2.4 พัฒนาขีดความสามารถของผู้ทำหน้าที่จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กร (Knowledge Management Network Manager) หรือ “คุณประสาน”
 - 2.5 พัฒนาขีดความสามารถของนักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator) หรือ “คุณอำนวย”
 - 2.6 พัฒนาขีดความสามารถของนักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner) หรือ “คุณกิจ”
3. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ดำเนินการเคลื่อนสังคมไทยให้เห็นคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ สคส.

เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีการจัดการความรู้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบทของตัวเอง สคส. ได้วางเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ 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, การพัฒนาเมล็ดพันธุ์, ธุรกิจชุมชน, การเรียนรู้แบบบูรณาการในพื้นที่ ฯลฯ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด “คุณกิจ” (Knowledge Management Practitioner) จากการฝึกปฏิบัติจริง ตามเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 และที่ 2 โดย สคส. ได้วางแผนงานส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด “คุณกิจ” ซึ่ง “คุณกิจ” เหล่านี้จะเป็นผู้ทำงานของตนและดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อผลงานที่มีคุณภาพทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทำให้องค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ นอกจากนี้ สคส. ยังจะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา “คุณอำนวย” (Knowledge Management Facilitator), “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer : CKO) ตลอดจน “คุณประสาน” (KM Network Manager) และ วิทยากรฝึกอบรมหรือที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ “คุณกิจ” สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกหลักการ และเป็นระบบ รวมทั้งทำหน้าที่สรุปรวบรวม “ศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความรู้ในบริบทของตัวเอง”

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อเรียนรู้และฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ อาทิ ประชุมปฏิบัติการสำหรับ “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ในกลุ่มสถาบันหรือประเด็นต่างๆ, ประชุมปฏิบัติการสำหรับ “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” ในหลากหลายบริบท คณะหน่วยงาน และประเด็น และประชุมปฏิบัติการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ที่เปิดให้แก่บุคคลทั่วไป โดย สคส. สนับสนุนทุนแก่ผู้มีความจำเป็น

5. เชื่อมโยงหลักการและวิธีการจัดการความรู้เข้าสู่โครงการเพื่อสังคม ที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว โดยการสนับสนุนของหน่วยงานอื่นๆ เช่น สสส., สกว. ตัวอย่างเช่น โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), โครงการโรงเรียนแสนสุข, โครงการชุมชนเป็นสุข เป็นต้น

6. จัดมหกรรมความรู้หรือตลาดนัดความรู้ เพื่อเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความเป็นสังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ โดยการจัดมหกรรมดังกล่าวมีทั้งเป็นรายพื้นที่และรายประเด็น

โครงสร้างการดำเนินการ

1. สคส. ได้รับทุนสนับสนุนในการดำเนินการจัดการความรู้สู่สังคมไทย จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สคส. มีฐานะเป็นโครงการอิสระอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ใช้กฎระเบียบและกลไกการตรวจสอบของ สกว. และมีการกำกับนโยบายและทิศทางโดยคณะกรรมการนโยบาย มี ศ.ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ เป็นประธาน, ผอ.สกว. หรือผู้แทน (ผอ. สกว. มอบให้ ผศ. วุฒิพงศ์ เตชะดำรงสิน รอง ผอ. สกว. เป็นผู้แทน และ รศ. ดร. พีรเดช เตชะอำไพ รอง ผอ. สกว. เป็นผู้แทนสำรอง) เป็นรองประธาน, ผจก.สสส. เป็นกรรมการ, กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน และ ผอ.สคส. เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. รายนามคณะกรรมการนโยบาย สคส. ในปัจจุบัน

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1. ศ.ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ | ประธานกรรมการ |
| 2. ศ.ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง | รองประธานกรรมการ |
| 3. ศ. สุมน อมรวิวัฒน์ | กรรมการ |
| 4. นายสุรินทร์ กิจนิตยชีวี | กรรมการ |
| 5. นพ. อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล | กรรมการ |
| 6. ศ.ดร. ชัชชาติ เทพรานนท์ | กรรมการ |
| 7. นายไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม | กรรมการ |
| 8. รศ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ | กรรมการ |
| 9. นพ. สุภกร บัวสาย | กรรมการ |
| 10. ศ.นพ. วิจารย์ พานิช | กรรมการและเลขานุการ |

นอกจากการกำกับนโยบายและทิศทางโดยคณะกรรมการนโยบายแล้ว สคส. มีคณะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะผู้ประเมินการดำเนินงานของ สคส. 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ไกรฤทธิ บุญเกียรติ ประธาน
2. ดร. วิเชียร ชิวพิมาย
3. พล.ร.ต.หญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์
4. ดร. วิทยานันท์ เอียประเสริฐ
5. น.อ.หญิง อารณีย์ ชูดวง

3. ด้วยเหตุที่ สคส. เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่รวบงานทุกอย่างทำเอง แต่พยายามจับมือร่วมกับภาคีเครือข่ายต่างๆ จึงทำให้นักวิชาการประจำอยู่ภายในองค์กรของ สคส. มีจำนวนไม่มากนัก

ณ เดือนกันยายน 2548 สคส. มีบุคลากรประจำทั้งสิ้น รวม 10 คน ได้แก่

1. ศ.นพ. วิจารย์ พานิช : ผู้อำนวยการสถาบัน
(vicharn@kmi.or.th, vicharn@trf.or.th)
2. ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัต : ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสาร
พัฒนาการเรียนรู้ (prapon@kmi.or.th, prapon@trf.or.th)
3. สุปรภาณี จริยะพร : ผู้จัดการสำนักงาน (supranee@kmi.or.th,
supranee_kmi@trf.or.th)
4. สุนทรี ไพโรสานติ : เลขานุการผู้อำนวยการสถาบัน (suntaree@
kmi.or.th, suntaree@trf.or.th)
5. อรุพิน 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. นภินทร ศิริไทย : เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ (napintorn@
trf.or.th)
9. สุภาภรณ์ ธาตรีโรจน์ : เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ
(supaporn@ trf.or.th)
10. ชุตินา อินทรประเสริฐ : ผู้จัดการสังเคราะห์ภาพเครือข่ายการ
จัดการความรู้ (chutima@trf.or.th)

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



ภาพรวม
การดำเนินงาน
ในปี 2548



ภาพรวมการดำเนินงานในปี 2548

ในภาพรวมการดำเนินงานในปี 2548 ถือได้ว่าเป็นปีที่คณะผู้ดำเนินการรู้สึกมั่นใจและผ่อนคลาย ว่าการดำเนินการริเริ่มสร้างสรรค์และวางรากฐานระบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย น่าจะเดินมาถูกทาง และเริ่มเห็นผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่ดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักการและวิธีการชัดเจนขึ้น และแนวทางของ สคส. น่าจะช่วยปูพื้นฐานการจัดการความรู้ให้แก่ประเทศอย่างแข็งแกร่ง เป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ “สังคมที่มีความรู้เป็นฐาน”

การดำเนินงานสร้างความรู้จากการปฏิบัติ

สคส. และภาคีพันธมิตรทำงานในลักษณะ “สร้างความรู้จากการปฏิบัติ” และ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ” อยู่ตลอดเวลา ในลักษณะที่บูรณาการอยู่กับงานประจำ และบูรณาการอยู่กับกิจกรรมที่ สคส. จัด ทั้งที่จัดภายในองค์กรและที่จัดร่วมกับภาคี เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ เพื่อ AAR ทบทวนและบันทึกความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

ทั้งที่เป็นความรู้เชิงทฤษฎีและความรู้เชิงปฏิบัติ บันทึกอยู่ใน “บันทึกกิจกรรม” และเผยแพร่ในบล็อก Gotoknow.org นอกจากนั้นยังมีกิจกรรมประชุมภาคีจัดการความรู้ท้องถิ่น ซึ่งจัดทุก 2 เดือน การประชุมวิชาการ ซึ่งจัดทุก 1 - 2 เดือน เป็นต้น ความรู้ที่ได้นอกจากบันทึกในบันทึกกิจกรรมและบล็อก ยังเผยแพร่ในจดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้” จัดทำเป็นซีดีรอมหรือซีดีเพาเวอร์พ้อยท์ประกอบเสียงจำหน่าย และได้รวบรวมเป็นหนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” กำหนดออกวางจำหน่ายวันที่ 1 ธันวาคม 2548

การดำเนินการยุทธศาสตร์ “พลังสาม”

ยุทธศาสตร์ “พลังสาม” อันได้แก่ **พลังการสร้างผลงาน** (ของ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้และของหน่วยงานต้นสังกัด) **พลังการสร้างคน** (ผู้มีบทบาทด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ “คุณกิจ”, “คุณอำนวย”, “คุณเอื้อ”, “คุณประสาน”, “คุณลิขิต”, “คุณวิศาสตร์”, และวิทยากรด้านการจัดการความรู้) และ**พลังการสร้างศาสตร์** ช่วยเป็นพลังเสริมส่งเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (synergy) สร้างความเข้มแข็งของการจัดการความรู้ขึ้นจากฐานของแผ่นดินไทย เห็นได้ชัดเจนจากรายงานและข้อเขียนจากหลากหลายมิติ หลากหลายมุมมอง ในรายงานนี้

การดำเนินการยุทธศาสตร์ภาคีและเครือข่าย

การดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ สคส. ยึดหลักปฏิบัติ 6 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่

(1) ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีความจริงจังในการนำวิธีการจัดการความรู้ไปพัฒนาผลงานของหน่วยงานของตน โดยร่วมมือในรูปแบบที่หลากหลายตามสภาพของพันธมิตร บนพื้นฐานของความเคารพในความแตกต่างในความเชื่อ ความเห็นและวิธีการ ส่งเสริมให้พันธมิตรปรับ

ใช้เครื่องมือจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ดำเนินการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้หาทางพัฒนาวิธีดำเนินการจัดการความรู้บนพื้นฐานและประสบการณ์ของตนเอง

กล่าวโดยย่อ สคส. เน้นการเรียนรู้ร่วมกันกับพันธมิตรผ่านการปฏิบัติอย่างเป็นอิสระต่อกัน แต่มีความเอื้ออาทรต่อกัน

(2) เชื่อมโยงสู่การดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างหลากหลาย เช่น การเชิญมาประชุมภาคีเครือข่ายร่วมกันเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ, การเชิญเข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การเชิญเข้าร่วมประชุมวิชาการ, การเชิญให้เขียนบทความลงจดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้”, การเชิญให้เข้าร่วมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ, การเชิญให้เขียนบทความลงในรายงานประจำปี เป็นต้น

(3) แนะนำให้ไปเป็นวิทยากรในกิจกรรมจัดการความรู้ เนื่องจาก สคส. เน้นการเป็นองค์กรที่เล็กมาก และเน้นการขับเคลื่อนเครือข่าย จึงพยายามแนะนำหน่วยงานที่ต้องการจัดประชุม จัดอบรม จัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ให้เชิญผู้มีประสบการณ์ตรงและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถไปเป็นวิทยากร สคส. ทำหน้าที่คล้าย ๆ จะเป็น “ศูนย์ข้อมูลวิทยากรจัดการความรู้” ให้แก่ประเทศ

(4) มีความเชื่อว่าในหลายหน่วยงาน/องค์กร หลายชุมชน มีการจัดการความรู้อยู่แล้ว โดยอาจดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ชำนาญ ถูกหลักการจัดการความรู้ มากน้อยแตกต่างกัน สคส. หาทางเข้าไปทำความรู้จักให้กำลังใจ และเชื่อมโยงสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ร่วมกับ สคส. และเครือข่าย

ดังนั้น ในปี 2548 นี้ สคส. และทีมประชาสัมพันธ์จึงได้ริเริ่ม

กิจกรรม “จับภาพ KM” ขึ้น โดยเสาะหาร่องรอยของกิจกรรมจัดการความรู้ที่แฝงอยู่ในกิจกรรมสร้างสรรค์หลากหลายรูปแบบในสังคม สนับสนุนโดยภาคีที่หลากหลาย แล้วส่งทีมไปเยี่ยมเยียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเชื่อมโยงออกสู่วงการจัดการความรู้ของประเทศผ่านสื่อมวลชน, ผ่านบล็อก Gotoknow.org และการเชิญเข้าร่วมกิจกรรมของ สคส.

(5) เชื่อมโยงสู่การเคลื่อนไหวระบบและนโยบายของบ้านเมือง เพื่อให้ผู้ใหญ่ในบ้านเมืองได้เห็นด้วยตาของตนเอง ว่าประเทศไทยสามารถสร้างคุณค่าและมูลค่าให้แก่สังคมได้อีกมากมายหลายเท่า หากมีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในทุกภาคส่วนของสังคม สคส. ได้จัดนวัตกรรมในการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งคือ “KM สัญจร” และการ “ดูงาน KM” ซึ่งเชื่อว่าจะค่อยๆ แทรกซึมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในบ้านเมืองจากการบริหารการพัฒนาแบบ “ควบคุมและสั่งการ” ไปเป็นแบบส่งเสริม (empower) การเรียนรู้จากการปฏิบัติในทุกระดับ

(6) เน้นการขับเคลื่อนเครือข่ายโดยทำงานร่วมกับ “ศูนย์” เครือข่าย (hub) โดยใช้พลังของแต่ละศูนย์ (hub) ในการขับเคลื่อนเครือข่ายจัดการความรู้ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับศูนย์เหล่านั้น ทั้งนี้การทำงานร่วมกับศูนย์เครือข่ายเหล่านี้มีหลากหลายรูปแบบและมีวิวัฒนาการเป็นความร่วมมือที่มีความใกล้ชิดและชัดเจนมากขึ้นกว่าในปีที่ 2

ยุทธศาสตร์สร้างขีดความสามารถคู่กับการสร้างกระแส

ขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติจัดการความรู้มีทั้งแบบปฏิบัติโดยไม่รู้ตัวว่ากำลังดำเนินการจัดการความรู้และแบบที่จงใจดำเนินการจัดการความรู้ สคส. ทำงานสร้างขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติทั้ง 2 รูปแบบด้วยวิธีที่หลากหลาย

หลาย เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ และเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือฝึกปฏิบัติ ไม่เน้นการสอนทฤษฎีหรือการบรรยาย โดยแนวทางเช่นนี้การประเมินขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ของประเทศไทยในปี 2548 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2547 น่าจะเพิ่มขึ้นประมาณ 4 เท่า การประเมินนี้เป็นการคาดเดา ไม่มีหลักฐานตัวเลขยืนยัน เป็นประมาณการด้วยความรู้สึกล้วนตัว (subjectivity) และได้หมายความว่าขีดความสามารถระดับประเทศที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นผลงานของ สคส. แต่ยืนยันได้ว่า สคส. มีส่วนสร้างความเคลื่อนไหวไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถนี้ด้วย

ในสังคมไทย หน่วยงานที่มีขีดความสามารถอยู่ตามธรรมชาติ ในการสร้างกระแสดูแลการจัดการความรู้ คือหน่วยงานที่ สคส. มองว่าเป็นหน่วยงานระดับศูนย์กลางหรือศูนย์กลาง (hub) อันได้แก่ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ), สมศ. (สำนักงานมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา), พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล), สกศ. (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา), สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กระทรวงและองค์กรที่มีหน่วยงานลูกหรือหน่วยงานในสังกัด/กำกับ จำนวนมาก เช่น สกอ. (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา), สอศ. (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา) เป็นต้น สคส. ไม่มีธรรมชาติเป็นหน่วยงานที่จะสร้างกระแสดูแลการจัดการความรู้แบบเน้นปริมาณ เน้นการแพร่ขยายโดยเร็วได้ จึงเน้นบทบาทสร้างกระแสดูแลการจัดการความรู้แบบมีคุณภาพ มีฐานคิดที่มั่นคง มีหลักการและวิธีการที่ถูกต้อง และมีเป้าหมายการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การสร้างกระแสดูแลการจัดการความรู้ของ สคส. จึงเน้นการสร้างกระแสด้วยตัวอย่างการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ และเน้นทั้งการสร้างกระแสออกสู่สังคมภาพรวม และการสร้างกระแสภายในแวดวงจัดการความรู้ ในปี 2548 ได้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการสร้างกระแส (และกิจกรรม) จัดการ

ความรู้คือ บล็อก Gotoknow.org ซึ่งเป็นผลงานที่พัฒนาโดยนักวิชาการไทย ได้แก่ ดร. จันทวรรณ น้อยวัน และ ดร. ธวัชชัย ปิยะวัฒน์ แห่งคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และคาดว่าในปี 2549 จะก้าวสู่การเคลื่อนไหวกระแสสู่วิกิไทย (Wiki Thai)

ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์การฝึกอบรมควบคู่กับการปฏิบัติ เป็นยุทธศาสตร์ที่ สคส. ยึดถือและแนะนำให้ภาคีจัดการความรู้ของ สคส. ใช้ ดังนั้นผู้ประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์นี้คือองค์กร/หน่วยงาน หรือชุมชนที่ดำเนินการจัดการความรู้

น่าจะกล่าวได้ว่า สคส. เป็น “หัวใจ” ของการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เน้นความรู้ฝังลึกที่อยู่ในคน และแนบแน่นอยู่กับการปฏิบัติ เน้นการเชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ เน้นการจัดการความรู้ของ/โดยผู้ปฏิบัติหรือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้จุดประกายและช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมี “คุณเอื้อ” เป็นผู้สนับสนุนเชิงระบบ เชิงทรัพยากร และเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

สคส. เชื่อว่าแนวทางอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้ตามแบบของ สคส. เป็นแบบที่เน้นความเข้าใจที่เกิดจากการสัมผัสด้วยตนเอง ไม่ใช่จากคำบอกเล่าหรือการบรรยาย เป็นรูปแบบ (model) ที่สร้างความเข้าใจจากการปฏิบัติ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบของตลาดนัดความรู้หรือการประชุมปฏิบัติการ

ผลงานที่เป็นรูปธรรม คือรูปแบบของตลาดนัดความรู้หรือการประชุมปฏิบัติการที่เน้นการนำผลสำเร็จภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เน้นที่ชื่นชมยินดีและบรรยากาศเชิงบวก เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ที่องค์กร/หน่วยงานสามารถดำเนินการประยุกต์เข้าไปเชื่อม

ต่อกับงานประจำขององค์กรได้ทันที และเมื่อดำเนินการซ้ำอีก 2 - 3 รอบ ก็จะเกิด “วิทยากร KM”, “คุณเอื้อ”, “คุณอำนวย”, และ “คุณลิขิต” รวมทั้งระบบบล็อกไว้ใช้งานในองค์กร/หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับพันธมิตรที่ดำเนินการจัดการความรู้ในแนวทางและความเชื่อที่แตกต่างกัน

เนื่องจากการจัดการความรู้พัฒนามาจากหลายกระแสหลายทิศทาง และมีจุดเน้นและวิธีการที่หลากหลาย แม้ สคส. จะพยายามพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อสังคมไทยในหลายรูปแบบตามบริบทที่แตกต่างกัน แต่ก็เป็นไปได้ที่ สคส. จะสั่งกัดไปหมดทุกด้าน สคส. จึงมียุทธศาสตร์ที่เปิดกว้าง ยอมรับและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศาสตร์และศิลป์ด้านการจัดการความรู้ที่หลากหลาย และส่งเสริมให้ภาคี/องค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ ได้เรียนรู้และทดลองใช้หลักการและวิธีการอื่นๆ ที่ สคส. ไม่คุ้นเคยด้วย แล้ว สคส. ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผลการปฏิบัติขององค์กรเหล่านั้น

โดยยุทธศาสตร์เช่นนี้ ประเทศไทยจึงมีการพัฒนาการจัดการความรู้รวดเร็ว และดำเนินการจัดการความรู้แพร่หลายขยายวงไปอย่างกว้างขวางในทุกบริบท ทุกภาคส่วน (sector) ของสังคม เป็นที่ชื่นชมของวงการจัดการความรู้นานาชาติที่ประเทศไทยนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ในภาคประชาสังคมด้วย

ยุทธศาสตร์จุลภาคควบคู่มหภาค

จุลภาคหมายถึงคนเป็นรายบุคคล มหภาคหมายถึงสังคมไทยในภาพรวม สคส. เน้นการส่งเสริมการดำเนินการในระดับจุลภาค และระดับมหภาคให้เกิดพลังเสริม (synergy) ซึ่งกันและกัน รวมทั้งดำเนินการในระดับ “มัชฌิมภาค” คือระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร

ให้เกิดพลังเสริมซึ่งกันและกันด้วย

ในภาพรวมระดับมหภาค สคส. มุ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาคีขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคม/เศรษฐกิจฐานความรู้ในทุกภาคส่วน ทำที่และการดำเนินการแนวนี้นี้ทำให้ได้รับการยอมรับเป็นภาคีของ “องค์กรยักษ์ใหญ่” หรือ “องค์กรมหาอำนาจ” ในบ้านเมือง โดยยอมรับบทบาทของ สคส. ในฐานะหน่วยงานเล็กจิ๋วที่ทำงานขับเคลื่อน “ศาสตร์และศิลป์” ที่เป็น “ศาสตร์และศิลป์เชิงปฏิบัติ” ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสังคมไทย

ในระดับจุลภาค สคส. มุ่งสร้างทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความรู้ระดับกลุ่ม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ระดับบุคคล ให้เกิดความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในศักยภาพของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของตนเองร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อันจะนำไปสู่การเป็นบุคคลเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรม เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (จากการปฏิบัติ) และเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมระดับองค์กร เกิดองค์กรเรียนรู้

มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ว่ามีองค์กรจำนวนหนึ่งในประเทศไทย อยู่ระหว่างการเดินทางสู่เป้าหมายนี้ และหนึ่งในองค์กรเหล่านั้นมีหน่วยงานขนาดจิ๋วที่มีพนักงานเพียง 10 คนคือ สคส. รวมอยู่ด้วย

ยุทธศาสตร์สร้างตัวคุณ

ยุทธศาสตร์สร้างตัวคุณ มีเป้าหมายเพื่อขยายการดำเนินการจัดการความรู้ออกไปโดยเร็ว สคส. มีแนวทางดำเนินการใหญ่ ๆ 5 ประการ

(1) ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ ทั้งเครือข่ายที่เป็นทางการและการเป็นเครือข่ายร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ

(2) แนะนำให้องค์กรขนาดใหญ่ สร้างวิทยากรจากบุคลากรภายในองค์กร

(3) เน้นการทำงานร่วมมือกับศูนย์กลางหรือศูนย์รวม (hub) ของเครือข่ายที่หลากหลาย

(4) หาทางส่งเสริมให้ผู้มีประสบการณ์ดำเนินการจัดการความรู้และได้ผลดี ไม่ว่าจะเป็นในฐานะ “คุณเอื้อ”, “คุณอำนวย”, “คุณกิจ” “คุณประสาน”, “คุณลิขิต” และ “คุณวิศาสตร์” ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยากร ให้นำหน่วยงานที่ต้องการเชิญวิทยากรไปบรรยายหรือจัดกิจกรรมใช้ท่านเหล่านี้เป็นวิทยากร เพื่อเพิ่มจำนวนวิทยากรจัดการความรู้ให้ทั่วประเทศ

(5) การจัดให้มี “ศูนย์ขับเคลื่อน” การจัดการความรู้ในภูมิภาค ซึ่งเวลานี้กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนารูปแบบการทำงาน และจะดำเนินการในปี 2549

พัฒนาการศาสตร์ด้าน KM

การประยุกต์ใช้โมเดลปลาในบริบทต่างๆที่หลากหลาย ทำให้ได้เรียนรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นหลังจากที่ ศสค. ได้เริ่มใช้ โมเดลปลา มาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2547 ก็ได้เรียนรู้หลักการและเทคนิคต่างๆที่กว้างขวางเพิ่มเติมอีก อาทิเช่น

(1) ได้รู้ว่า “หัวปลา” นั้นเป็นส่วนที่สำคัญ การทำ KM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเริ่มต้นที่หัวปลา หัวปลาหรือ KV (Knowledge Vision) นี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร (“หัวปลาใหญ่”) ถ้าจะให้ดี จะต้องเขียนออกมาเป็น “Knowledge Map” หรือ “แผนที่ตัวเดินเรื่อง” เพื่อจะได้เห็นประเด็นหรือตัวเดินเรื่องในลักษณะที่เป็น “ภาพใหญ่” อุปมาอุปไมยได้กับ “ฝูงปลาตะเพียน” ที่ว่ายไปในทิศเดียวกัน

(2) ส่วน ตัวปลา หรือ KS (Knowledge Sharing) ได้นำไปสู่รูปแบบของการจัดตลาดนัดความรู้ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นหัวใจในการแบ่งปัน

ความรู้ได้ทราบเทคนิคที่สำคัญๆมากมาย อาทิเช่น Peer Assist, Storytelling, Dialogue, เป็นต้น ได้ฝึกฝนและเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถทำงานในบทบาท “คุณอำนวย” หรือ “คุณลิขิต” ได้

(3) ส่วน “หางปลา” ทำให้ได้ทราบว่าการจัดทำขุมความรู้หรือ KA (Knowledge Assets) นั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ถนัดนัก เป็นเรื่องที่จะต้องใช้ทักษะในการจับประเด็น เกิดการเรียนรู้ว่าจะต้องจับบันทึกอย่างไรที่ทำให้เห็น “บริบท” ของเรื่องที่เล่า อีกทั้งทำให้ได้เห็นด้วยว่า KA ที่ดีจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถเผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ต่อไป

ประสบการณ์การใช้โมเดลปลาหัว ทำให้ได้ทราบว่ส่วน “หัวปลา” ซึ่งเป็นส่วนที่เชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ KM เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กร แต่สิ่งที่ทำให้ KM นั้นดำเนินไปอย่างได้ประสิทธิผลนั้น กลับผูกติดอยู่กับความสามารถในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) อาทิเช่น เรื่องความใฝ่รู้ใฝ่พัฒนา (Personal Mastery) เรื่องกรอบความคิด (Mental Model) และเรื่องการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ประสบการณ์ข้างต้นทำให้ สศส. สามารถพัฒนา “ภาพร่าง” ของ Model ใหม่ที่มีขอบเขตที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น จนเรียกได้ว่าเป็น Model องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ Model นูรณาการงาน และชีวิต Model นี้ จะมองการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับองค์กร (2) ระดับกลุ่ม (3) ระดับปัจเจก โดยจะเริ่มดำเนินการเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่ม โดยใช้โจทย์จริงที่เชื่อมกับภาพใหญ่ขององค์กร และถือโอกาสในการฝึกทำจริงนี้พัฒนากรอบความคิด ความคิดเชิงระบบ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล

ในระยะแรกของการทดลองใช้ Model นูรณาการ พบว่าสามารถสร้างความตระหนักให้กับคนหลายระดับได้ค่อนข้างดี แต่โจทย์ที่ สศส. จะ

ต้องคิดต่อไปก็คือ ... จะต้องทำอะไร ... เพื่อให้สามารถนำ Model ใหม่
นี้ไปใช้ให้แพร่หลายและเกิดผลที่เป็นรูปธรรมในวงกว้างต่อไป ซึ่งถือว่าเป็น
ความท้าทายอันยิ่งใหญ่ในปี 2549 นี้



การประเมินผล
ด้วยตัวชี้วัด



การประเมินผลด้วยตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมไทย ขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมความรู้ (Knowledge-based Society) และ สังคมเรียนรู้ (Learning Society) สู่สังคมปัญญาชนและคุณธรรม โดยมี เป้าหมายสูงสุดคือภาวะของสังคม ของท้องถิ่น และของบุคลากร สคส. จึงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้
2. พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้อย่างกว้างขวาง
3. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ในการพัฒนาขีดความสามารถการจัดการความรู้ของสังคมไทยในบริบทต่างๆ คือ
 - 3.1 ขีดความสามารถขององค์กร และชุมชน

- 3.2 ขีดความสามารถของที่ปรึกษา และวิทยากรด้านการจัดการความรู้
 - 3.3 ขีดความสามารถของผู้บริหารระบบ (จัดการความรู้) “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer, CKO)
 - 3.4 ขีดความสามารถของผู้จัดการเครือข่าย (จัดการความรู้) “คุณประสาน” (KM Network Manager)
 - 3.5 ขีดความสามารถของผู้อำนวยความสะดวก (จัดการความรู้) “คุณอำนวย” (KM Practitioner)
4. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ในการเคลื่อนสังคมไทยให้เห็นคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้
- สคส. ได้พัฒนาตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และมีการประเมินผลเป็นการภายในแบบเปิดใจ โดยแสดงผลเป็นสัญญาณลักษณะของสีที่แสดงในตารางดังนี้ สีเขียว หมายถึง ผลงานดี สีเหลือง หมายถึง ผลงานดี มีข้อปรับปรุงเล็กน้อย และ สีแดง หมายถึง ควรได้รับการปรับปรุง

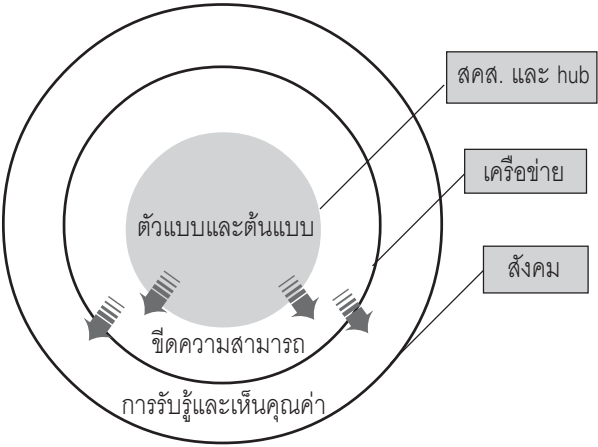
ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์	ผลของการวัดผล	ผลการประเมิน
1. ระดับการพัฒนาของศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับสังคมไทย		
1.1 จำนวนตัวแบบทางทฤษฎีที่ใช้ได้จริงกับสังคมไทย	พบว่า มี 6 ตัวแบบ (model) คือ โมเดลปลาหู โมเดลฝูงปลา ตะเพียน ธารปัญญา ตลาดนัดความรู้ วงจรจัดความรู้ตามแบบของบริษัทซีร็อกซ์ จำกัด	สีเขียว
1.2 ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายต่อตัวแบบการจัดการความรู้ของ สคส.	กลุ่มเป้าหมายให้ความเชื่อมั่นในตัวแบบการจัดการความรู้ของ สคส. และบางกลุ่มที่สามารถนำไปปรับใช้เพิ่มเติม	สีเขียว
1.3 ระดับความยอมรับของนักวิชาการในวงการจัดการความรู้ ต่อตัวแบบของ สคส.		สีเหลือง

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์	ผลของการวัดผล	ผลการประเมิน
2. ระดับการพัฒนาเครือข่ายเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาขีดความสามารถและเผยแพร่แนวความคิดการจัดการความรู้		
2.1 จำนวน และ ผลรวมพลังของเครือข่ายแกนนำ (hub) ที่ร่วมมือกับ สคส.	กพร., สกว., สสส., พรพ., สพบ., สกศ., พอช., สรส., มสช., สกอ., มน., มข., วจส., เครือข่ายครูชบ ยอดแก้ว มวล., กรมอนามัย, สสจ. นครสวรรค์, สสจ.พระนครศรีอยุธยา, มรภ. มอ., มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร, กรมส่งเสริมการเกษตร, สมาคมหมอนามัย กรมควบคุมโรค, เครือข่ายเบาหวาน, ผู้บริหารคณะแพทย์	สีเขียว
2.2 จำนวนประเด็น และร้อยละความครอบคลุมในประเด็นสุขภาพสำคัญ ของเครือข่าย	HA. HPH. อาหารปลอดภัย, เบาหวาน, สุขภาพจิตภัยพิบัติ สุขภาพจิตชุมชน, ไข้เลือดออก ไข้หวัดนก, วิกฤติวัยรุ่น	สีแดง
2.3 ระดับการยอมรับขององค์กรในเครือข่ายต่อบทบาทของ สคส.	ส่วนใหญ่ให้การยอมรับกับบทบาทที่ปรึกษาของ สคส. แต่มีบางเครือข่ายที่ค่อนข้างขัดแย้งกับกระบวนการ	สีเขียว

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์	ผลของการวัดผล	ผลการประเมิน
2.4 ระดับความตื่นตัวในการผลักดันกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย	เครือข่ายเกษตรปลอดสาร จังหวัดพิจิตร, ผู้ประกอบการทางสังคมรุ่นใหม่, พอช.(แก้นี้) กรมส่งเสริมการเกษตร, กรมอนามัย, เครือข่าย สสจ. นครสวรรค์และพระนครศรีอยุธยา, กรมสุขภาพจิต สามารถดำเนินกิจกรรมได้เองในครั้งต่อไป	สี่เหลือง
3. ขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และชุมชนในเครือข่าย		
3.1 จำนวนคน ที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนางานด้วยการจัดการความรู้ (คุณกิจ)	เครือข่ายเกษตรปลอดสาร จังหวัดพิจิตร, โครงการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง 17 โรงพยาบาล, อบต.ปากพั่น จังหวัดนครศรีธรรมราช, อบต.ประดู่เย็น จ.ชัยนาท, สสจ.นครสวรรค์ 15 โรงพยาบาล, กรมอนามัย, เจ้าหน้าที่ด้านสาธารณสุข จังหวัดพิจิตร, เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลบ้านตาก (ทั้งโรงพยาบาล)	สี่เหลือง

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์	ผลของการวัดผล	ผลการประเมิน
3.2 จำนวนบุคลากรสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในบทบาทต่างๆ (คุณเอื้อ, คุณอำนวย, คุณประสาน และวิทยากร)	พอช.(แก้นัน), เครือข่ายเกษตรปลอดภัย จังหวัดพิจิตร, ผู้ประกอบการทางสังคม รุ่งเยาว์, สจจ.นครสวรรค์ 15 โรงพยาบาล, กรมอนามัย	สี่เหลือง
3.3 จำนวนต้นแบบของกรณีความสำเร็จที่มีการขยายผลในวงกว้าง ผ่านการเชื่อมโยงเครือข่าย และผ่านทางสื่อมวลชน	เครือข่ายเกษตรปลอดภัย จังหวัดพิจิตร, พอช., เครือข่ายโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา, โรงพยาบาลบ้านตาก, โรงเรียนชานา, นครสวรรค์ ฟอร์ม, สสจ.อุทัยฯ, HKM จังหวัดสงขลา, ภาควิชาพยาธิ มอ.สงขลา	สี่เหลือง
4. ระดับการรับรู้ของประชาชนถึงความสำเร็จและคุณค่าของการจัดการความรู้ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสุขภาพ		
4.1 จำนวนของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับความสำเร็จของต้นแบบหรือโครงการ ที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ	truehits clipping จดหมายข่าว	สี่เหลือง

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์	ผลของการวัดผล	ผลการประเมิน
4.2 จำนวนผู้เข้ามาใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อสาธารณะ เช่น เว็บล็อก หรือ โซฟต์แวร์อื่นๆ ที่ สคส. ให้การสนับสนุน	เช่นจำนวนคนที่เข้ามาใช้ Blog เมื่อ 27 พ.ค.48 800 blog. 150 cops, 3,500 บันทึก	สีเขียว



3 ปี ส ค ส. กั บ ก า ร
จั ด ก า ร ค ว า ม ร ู้ เพื่ อ
สั ง ค ม



3 ปี สคส. กับการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม

สคส. เน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เป็นการทำงานของ “ผู้ไม่รู้” หรือผู้ไม่มีความรู้ ว่ารูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อสังคมไทยควรเป็นอย่างไร สคส. จึงไม่มีรูปแบบหรือสูตรของการทำงานแบบตายตัว แต่ทำงานแบบ “ทำไปเรียนรู้ไป” แบบ “องค์กรเคออร์ดิค” (Chaordic Organization)

องค์ประกอบขององค์กรเคออร์ดิค มี 6 ประการ โดยมีตัวย่อคือ PPPOCP

- Purpose
- Principles
- Participants
- Organization
- Constitution
- Practice

สคส. ยึดหลักการทำงานแบบองค์รวมคือ 2 P คือ Purpose กับ Principles ส่วนอีก 4 องค์ประกอบเน้นการทำไปพัฒนาไป ไม่สร้างกรอบหรือข้อจำกัดให้ตัวเอง

ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose)

ปณิธานความมุ่งมั่นเป็นองค์ประกอบหลักหรือหัวใจของการทำงานของ สคส. เรามุ่งมั่นทำงานเพื่อขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมที่มีความรู้เป็นฐาน (Knowledge - Based Society) ผู้ปฏิบัติงาน ภาควิชาพันธมิตร และเครือข่าย มีความมุ่งมั่นร่วมกันในการสร้างสรรค์สังคมไทยสู่สังคมเรียนรู้หรือสังคมที่มีความรู้เป็นฐาน เรามีความมุ่งมั่นในระดับความเชื่อ คุณค่า ความดี และศีลธรรม ชีบซาบอยู่ในระดับจิตสำนึก จิตใต้สำนึก และจิตเหนือสำนึก เราร่วมกันมุ่งมั่นฟันฝ่าเพื่อการสร้างสรรค์สังคมไทยสู่เป้าหมายนี้ โดยพร้อมที่จะทำงานระยะยาว พร้อมที่จะทำงานหนัก เผชิญอุปสรรคหรือความล้มเหลวโดยไม่ย่อท้อ

สคส. พันธมิตร และเครือข่าย ทำงานภายใต้พลังแห่งปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกัน เป็นความมุ่งมั่นรวมหมู่ และพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายนี้

หลักการและหลักปฏิบัติ (Principles)

พนักงานของ สคส. พันธมิตร และเครือข่าย ยึดถือหลักการและหลักปฏิบัติร่วมกัน ที่จะเอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์ในทุกส่วนขององค์กร และเครือข่ายเพื่อการบรรลุปณิธานหรือความมุ่งมั่นร่วมกันในการขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมที่มีความรู้เป็นฐาน หลักปฏิบัติสำคัญ ๆ ได้แก่

- พนักงาน/สมาชิกมีสิทธิรวมตัวกันได้เอง เพื่อปฏิบัติการกิจตามปณิธานความมุ่งมั่นขององค์กร

- ☐ มอบอำนาจตัดสินใจไว้ ณ จุดปฏิบัติงาน หรือใกล้จุดปฏิบัติงานมากที่สุด
- ☐ สร้างความพร้อมใจ ไม่ใช่บังคับ
- ☐ ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ส่วนใหญ่มากกว่าประโยชน์ส่วนย่อย
- ☐ ยึดถือความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร และต่อภาคีเครือข่าย
- ☐ ทำงานให้แก่องค์กรเต็มเวลา ไม่มี “งานแฝง” ไต ๆ
- ☐ เน้นความสัมพันธ์แบบ “เอื้ออำนาจ” (empowerment) ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างองค์กร

หลักการและหลักปฏิบัติเหล่านี้ พนักงานของ สคส. และภาคีเครือข่าย ค่อย ๆ ซึมซับและพัฒนาขึ้น จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเรียนรู้

ภาคีหรือผู้ร่วมงาน (Participants)

ภาคีหรือผู้ร่วมงานของ สคส. มี 3 ชั้นหรือ 3 ระนาบ ได้แก่

- (1) พนักงานของ สคส.
- (2) พนักงานขององค์กรพันธมิตร
- (3) ประชาชนทั่ว ๆ ไป

สคส. ถือว่าคนใน 3 ระนาบนี้เป็นภาคีร่วมผลักดันขับเคลื่อนสู่ปณิธานความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมที่มีความรู้เป็นฐาน การดำเนินการของ สคส. จะคำนึงถึงภาคีทั้ง 3 ระนาบนี้เสมอ

การจัดองค์กร (Organization)

สคส. จัดองค์กรเพื่อความคล่องตัวสูงสุดในการทำงานแบบองค์กรเรียนรู้ มีการเรียนรู้ในทุกองคค์กรขององค์กร ในทุกส่วนของภาคีหรือผู้ร่วมงาน และในทุกกิจกรรม ทุกขณะจิต

สคส. จึงจัดองค์กรแบบไม่มีรูปแบบ คล้ายรูปร่างของตัวอะมีบา ที่เปลี่ยนรูปทรงได้ทุกขณะ ถ้าจะให้ระบุรูปแบบการจัดองค์กร น่าจะกล่าวได้ว่าจัดแบบ “คณะทำงาน” (Task Force) เพื่อทำภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งที่เป็นภารกิจระยะสั้นและภารกิจต่อเนื่อง ผลัดกันทำหน้าที่นำและหน้าที่สนับสนุน

กฎเกณฑ์กติกา (Constitution)

เนื่องจาก สคส. เป็นโครงการภายใต้ สกว. จึงปรับใช้กฎระเบียบของ สกว. ทำให้มีความสะดวกคล่องตัว แต่ในขณะเดียวกันก็มีระบบตรวจสอบที่เข้มงวดรัดกุม มีความโปร่งใส มีหลักการชัดเจน

ภารกิจ (Practice)

ภารกิจของ สคส. คือการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามปณิธานความมุ่งมั่น คือ ขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมที่มีความรู้เป็นฐาน โดยทำความเข้าใจว่า สคส. “ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทย ทั้งในภาคสังคม - เศรษฐกิจพอเพียง และในภาคสังคม - เศรษฐกิจแข่งขัน ทั้งในภาครัฐราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเอกชนไม่คำกำไร (เอ็นจีโอ) และภาคประชาชน ทั้งดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทและรูปแบบที่หลากหลาย และส่งเสริมขบวนการเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมความรู้และสังคมเรียนรู้ โดยมีการสร้าง “ศาสตร์” ด้านการจัดการความรู้ในสังคม

ไทย และสร้าง “สุขภาวะ” ทางสังคม และทุนทางสังคมไปพร้อม ๆ กับการดำเนินการดังกล่าว”

นวัตกรรมในการดำเนินงาน ปี 2548

ปี 2548 เป็นปีที่ สคส. และภาคีเครือข่ายร่วมกันสร้างนวัตกรรมในการทำงานขับเคลื่อนเครือข่ายจัดการความรู้ของประเทศมากกว่าในปีก่อน ๆ หลายเท่า นวัตกรรมสำคัญ ๆ ได้แก่

- ❑ บล็อก Gotoknow.org เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลังมาก
- ❑ กิจกรรม “จับภาพ KM” จะเป็นกลไกเชื่อมโยงและกระชับความสัมพันธ์เครือข่ายที่มีพลังมาก
- ❑ การสร้างวิทยากร KM จากบุคลากร สคส. และจากภาคีเครือข่าย จะเป็นบันไดสู่การสร้างวิทยากร KM จำนวนมากในปี 2549
- ❑ “KM สัญจร” เป็นกิจกรรมที่ก่อผลกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้แก่กลุ่ม “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ที่คณะของ KM สัญจรไปเยี่ยมชม ก่อผลเชื่อมโยงกิจกรรมจัดการความรู้กับกลไกนโยบายระดับประเทศ ที่บุคคลในคณะ KM สัญจรมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรับผิดชอบอยู่ และเป็นกลไกเคลื่อนกระแสนของการจัดการความรู้ในสังคมไทยไปพร้อม ๆ กัน
- ❑ เทคนิคการจัดตลาดนัดความรู้และการประชุมปฏิบัติการ เพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้มีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้นและเห็นได้ชัดว่าทำไมยาก ทำให้การฝึกนักจัดการความรู้และวิทยากร KM ทำได้ง่ายขึ้น

- มีภาคีเครือข่ายที่ขับเคลื่อนกิจกรรมจัดการความรู้ได้เอง ช่วยเหลือองค์กรอื่นได้ เกิดวิทยากร KM ขึ้นในองค์กรภาคี
- เริ่มมีหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางเครือข่าย (hub) เข้ามาขอความร่วมมือ ขอเรียนรู้วิธีการดำเนินการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นมาก แสดงว่าวิธีการของ สคส. ได้รับความเชื่อถือ
- มีการจัดมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ สคส. เป็นผู้ดำเนินการหลัก และเชิญองค์กรภาคีเครือข่ายเข้ามารับผิดชอบจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการปูทางสู่มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติขนาดใหญ่มากขึ้นในปีต่อ ๆ ไป
- รูปแบบของการจัดการความรู้ของ สคส. เน้นการจัดระบบและเน้นบทบาทของ “คุณเอื้อ” มากขึ้น เพื่อให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่องและเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ
- มีการพัฒนารูปแบบของการประชุมวิชาการ ให้มีความหลากหลายมากขึ้น
- มีการให้รางวัลเพื่อสร้างบรรยากาศในการจัดการความรู้ได้แก่รางวัลสุดคะเนิง และรางวัลจตุรพลัง
- มีการให้สัญญาสนับสนุนแบบใหม่ ที่คณะผู้ดำเนินการต้องเขียนบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ลงบล็อก

สคส. เป็นองค์กรขนาดจิ๋ว มีพนักงาน 10 คน ทำงานใหญ่ในระดับขับเคลื่อนสังคม โดยใช้พลังของความเล็ก พลังขององค์กรเคอร์ดิิก พลังของเครือข่าย โดยที่ความสำเร็จของปณิธานความมุ่งมั่นนี้ ขึ้นอยู่กับบทบาทของบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กรที่มีความหลากหลาย

ซับซ้อน ภายใต้บริบทของสังคมไทยที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (transition) อย่างรุนแรง เป็นการทำงานสร้างการเปลี่ยนแปลงในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยอย่างซับซ้อน (และสับสนในหลายกรณี รวมทั้งกรณีความเข้าใจเรื่องการจัดความรู้)

ความสำเร็จในเบื้องต้นของการทำงาน 3 ปีของ สคส. คือการวางรากฐานความรู้ ความเข้าใจ ศาสตร์และศิลป์ของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อสังคมไทย รวมทั้งการขับเคลื่อนการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในบริบทขององค์กร และบริบทของชุมชน

และที่สำคัญที่สุดคือการสถาปนากระบวนการหลักของการจัดการความรู้ในสังคมไทย อันได้แก่ การพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อสังคมไทยขึ้นใช้เอง ไม่ลอกเลียนแบบจากต่างประเทศโดยตรง รวมทั้งมีขบวนการขับเคลื่อนการเรียนรู้ (ศาสตร์และศิลป์) ของการจัดการความรู้ผ่านปฏิบัติ เป็นวงจรที่เป็นพลวัตมีสิ้นสุด



K M ใน ส ค ส.





KM ใน สคส.

โดยชื่อของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) แล้ว มีนัยสำคัญในเชิงภารกิจตรงตัวว่า จัดการความรู้เพื่อสังคม คือ ทำเพื่อคน (อื่น) ในสังคม สมาชิก สคส. ทำหน้าที่เสาะแสวงหาและกระตุ้นให้สังคมขับเคลื่อนชุมชน (community) แห่งตนด้วยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ควบคู่ไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกลุ่มผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ตัวจริงที่อยู่ในชุมชนต่างๆ ในขณะที่เดียวกัน ชุมชนก็เป็นบริบทที่หลากหลายให้ สคส. ได้ร่วมเรียนรู้ และซึมซับวัฒนธรรมท้องถิ่นมากขึ้นด้วย และดูเหมือนว่า ยิ่งก้าวออกไปเพื่อการ “ให้” (การสนับสนุนด้านการจัดการความรู้) สคส. ก็ยิ่งได้ “รับ” (ทุนทางสังคมท้องถิ่น) กลับมามากเป็นทวีคูณ

อย่างไรก็ดี พวกเราสมาชิก สคส. จำนวน 10 ชีวิต ก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยเช่นกัน มีการใช้ชีวิตและวิถีการทำงานเช่นเดียวกับองค์กรอื่น อาจจะมีแตกต่างกันบ้างในบางประเด็น ดังนั้น คาด (เดา) ว่า คงมีคนอยากรู้ว่า ในขณะที่ สคส. ออกไปจัดการความรู้ให้กับคนอื่น แล้ว

ใน สคส. เอง ได้มีการจัดการความรู้บ้างหรือไม่ ในรูปแบบใด เหมือนกับที่ไปแนะนำคนอื่นหรือไม่ ที่พอจะเดาคำถามนั้นได้ เพราะว่าเคยมีบางหน่วยงานติดต่อเข้ามาเพื่อขอมาดูงานที่ สคส. ว่าทำงานกันอย่างไร เป็นองค์กรเล็กๆ เพียง 10 คน แต่ทำไมจึงขยายเครือข่ายได้มากมายอย่างเหลือเชื่อ ซึ่งผู้ที่ถามเข้ามา ก็จะได้รับคำตอบกลับไปอย่างผิดหวังว่า มาดูงานที่ สคส. ก็คงไม่ได้อะไรกลับไปมากนัก เพราะเราไม่ได้มีกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนยุ่งยาก-เข้มงวดจนแทบขยับไม่ได้ แต่เรามีกฎกติกาในการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง เป็นอิสระ แต่พึงพึงเกาะเกี่ยวกันแบบลูกโซ่ที่ร้อยรัดให้อยู่ด้วยกันอย่างสมดุล

แท้จริงแล้ว KM ใน สคส. ก็คงไม่ต่างไปจากในองค์กรอื่นๆ แต่น่าจะอยู่ที่ความเข้มข้นเต็มร้อย และการที่ KM ฝังอยู่ในตัวเนื้องาน ไม่ได้เป็นติ่งหรือส่วนเกินออกมา ใน สคส. มีหมวกอยู่หลายใบ พวกเราทุกคนมีโอกาสที่จะเลือกหมวกที่เราชอบมาสวมใส่ ส่วนใหญ่พวกเราได้รับโอกาสให้มีอิสระในการเลือกหมวกกันเอง ซึ่งมีหลายครั้งที่พวกเราสวมหมวกครั้งละหลายๆ ใบพร้อมกัน บางครั้ง สวมแล้วไม่เหมาะกับใบหน้า เราก็เลือกใบใหม่ พวกเราทุกคนไม่ว่าสูงอายุหรืออายุน้อย เลือกสวมได้ตั้งแต่หมวก “คุณเอื้อ” “คุณประสาน” “คุณอำนวย” “คุณกิจ” ตามแต่สถานการณ์ แล้วแต่ใครจะเลือกเป็นเจ้าภาพเรื่องอะไร

ดูๆ ไปแล้ว คนทั่วไปอาจจะกำลังนึกอยู่ว่า พุดง่าย แต่ทำยาก เด็กๆ จะไปสวมหมวก “คุณเอื้อ” ได้อย่างไร แต่ที่ สคส. ถ้าคุณกล้าเลือก คุณก็หยิบมาสวมได้เลย เพราะเมื่อคุณเลือกที่จะสวมหมวกใบไหน นั่นเป็นโอกาสที่คุณจะได้แสดงความรับผิดชอบและใช้ความสามารถหลักที่มีอยู่ในตัวคุณเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ของคุณ ที่จริงแล้ว ถ้าคุณมีอิสระที่จะเลือกทำอะไรๆ คุณก็คงเลือกในสิ่งที่รักและถนัด ซึ่งที่ สคส. พวกเราได้รับโอกาสอิสระเช่นนี้อย่างเต็มเปี่ยม ทำให้ใจเราเบา ไม่ติดขัดกับตำแหน่งหน้าที่ มีการทำงานร่วมกันอย่างเอื้ออาทร แบบครอบครัว แบบ

เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ในระนาบเดียวกัน

ทั้งนี้ทั้งนั้น พวกเราคิดว่ามีองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ใน สดส. เป็นไปตามธรรมชาติ ทำให้พวกเราทำ KM โดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องทำ KM เพราะ KM แนบแน่นอยู่ในงานของพวกเราอยู่แล้ว อาทิ

1. **สถานที่ทำงาน** - อาคันตุกะที่มาเยี่ยมเยียนเราจะบอกว่า สดส. เป็นสำนักงานที่อากาศปลอดโปร่งโล่งสบาย ไม่ทึบด้วยการกั้นผนังห้อง ดูแล้วสบายตา สบายใจ ซึ่งพวกเรารู้สึกเช่นนั้น เพราะบนพื้นที่ 218 ตรม. พวกเราทำงานอยู่ด้วยกัน 10 คน มีการกั้นห้องอยู่ 4 ห้องคือ ห้องประชุม ห้องชงกาแฟ ห้องน้ำหญิง และห้องน้ำชาย พื้นที่สำหรับนั่งทำงานตั้งแต่ผู้บริหารถึงเจ้าหน้าที่อายุเยาว์จะเปิดโล่ง มองเห็นกันอย่างทั่วถึง มีเพียงแผ่นกั้นเตี้ยๆ เพื่อความเป็นสัดส่วนในการนั่งทำงาน มีหลายครั้งที่พวกเราส่งเสียงข้ามโต๊ะกัน (เพื่อย่นระยะเวลาในการเดิน) ถ้าเรามีงานที่จะปรึกษาผู้อำนวยการ เราก็เดินตรงไปที่โต๊ะ (ไม่ใช่ห้อง) ของผู้อำนวยการได้เลย หรือถ้าผู้อำนวยการมีเรื่องที่จะวิสาสะกับเรา ท่านก็เป็นฝ่ายเดินมาหาเราที่โต๊ะ ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเลยสำหรับการไปมาหาสู่กันในลักษณะนี้ เป็นการเปลี่ยนอิริยาบถไปในตัว

2. **ระบบการทำงาน** - พวกเราทำแบบมีระบบ แต่ไร้กระบวนการทำ คือ ปรับปรุง ดัดแปลง ปรับเปลี่ยน ได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์และเหตุผล พวกเราโชคดีที่ได้รับโอกาสการทำงานแบบมีอิสระทางความคิด ซึ่งเชื่อว่าทำให้ค่อยๆ เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ เป็นนวัตกรรมในการทำงาน โครงสร้างการทำงานแบบระนาบเดียว เท่าเทียม แต่เคารพในความอาวุโสของวัยและประสบการณ์ตามแบบวัฒนธรรมไทย ในงานหนึ่งชิ้น เรามาตกลงกันอย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นเจ้าภาพของงาน แล้วเจ้าภาพก็จะเลี้ยงเคียงสรวลหาผู้ช่วยตามความเหมาะสม เพราะงานหนึ่งๆ

คงไม่สำเร็จด้วยฮีโร่คนเดียว พวกเราต่างรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตน หากใครมีประเด็นที่ต้องการปรึกษาหารือ หรือนำประเด็นนั้นๆ เข้าที่ประชุม เพื่อระดมสมอง หามุมมองจากเพื่อนร่วมงาน ทุกคนมีอิสระแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ไม่มีถูก ไม่มีผิด แต่เป็นการมาแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่จะไปทำงานให้ได้ผลดี

3. ทุกครั้งหลังจากเสร็จภารกิจหรือกิจกรรมใดๆ พวกเราเหมือนมีสวิตช์ “**After Action Review, AAR**” เปิดทำงานได้ทันที พวกเราทำ AAR ไปเพื่ออะไร พวกเราพบว่า การทำ AAR เป็นการตรวจวัดผลข้อสอบการทำงานของพวกเขาเองว่า มีอะไรที่ควรเก็บไว้เป็นตัวอย่างที่ดี ไว้พัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป (Best Practice) หรือได้เรียนรู้ว่า อะไรที่ทำความล้มเหลวเข้ามาในกระบวนการทำงานของพวกเขา ซึ่งต้องถูกปรับออกไป เทคนิคที่ใช้ในการทำ AAR คือ การใช้สุนทรีสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการรับฟังอย่างลุ่มลึก แขนงไว้ ไม่ตัดสิน ทำใจให้เบา และมีพื้นที่ในใจเพื่อเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น การสื่อสารระหว่างพวกเราส่วนใหญ่มักเป็นแบบพบปะเห็นหน้าเห็นตากัน (Face to Face, F2F) มีทั้งพบกันในบรรยายแบบเป็นทางการ (เวทีประชุมประจำสัปดาห์) และแบบเป็นกันเอง (ในห้องซงซากาแฟ) กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ สคส. เห็นว่าสมควรและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปฏิบัติ เนื่องจาก สคส. จะนำกิจกรรมที่ สคส. มีส่วนร่วมมาพูดคุยทบทวน สรุปกันอีกครั้งว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมที่ผ่านมาอย่างไร ระดมความคิดเห็นนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อใช้ในโอกาสต่อไปได้ ซึ่ง สคส. จะปฏิบัติทุกครั้งหลังจากกิจกรรมทุกอย่าง

4. **เวทีประชุมประจำสัปดาห์** ได้ถูกบูรณาการเข้ามาเป็นงานส่วนหนึ่ง โดยกำหนดไว้เป็นทุกวันพุธช่วงเช้า มีวาระการประชุมไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน และมีวินัยตรงต่อเวลา เพื่อเป็นเวทีสำหรับคนที่พร้อมจะถ่ายทอด-แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกิจกรรมที่เพิ่งผ่านไปและคนที่จะรับรู้-แลกเปลี่ยนร่วมกัน แม้การประชุมประจำสัปดาห์จะเป็นการประชุมภายใน

แต่มีหลายครั้งที่มีการเชิญภาคีหรือ Best Practice มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งพบว่ามีความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในเขารับเชิญของพวกเรามากมายที่น่าจะนำไปขยายผลการจัดการความรู้ได้ดี

5. **หลังจากการทำกิจกรรมต่างๆ** รวมทั้ง AAR แล้ว พวกเราไม่เพียงแค่ว่าเก็บผลหรือรายละเอียดของกิจกรรมนั้นๆ ไว้ในสมอง แต่จะถ่ายทอดเรื่องราวโดยเรียบเรียงไว้ใน **“บันทึกกิจกรรม”** เพื่อเป็นคลังความรู้ที่จะกลับมาสืบค้น หรือปรับปรุงข้อมูล เพื่อนำไปใช้พัฒนางานในครั้งต่อไป

นอกจากกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ได้ปฏิบัติแนบอยู่ในเนืองานอยู่แล้ว พวกเราชาว สดส. ได้เชื่อมโยงภารกิจภายในเข้ากับภารกิจภายนอกเพื่อสืบสานวัตถุประสงค์การขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ให้มีอยู่ทั่วทุกองค์กร ทุกแห่ง ให้ฝังลึกอยู่กับกิจวัตรประจำวันในสังคมไทยอย่างไม่รู้เนื้อรู้ตัว ซึ่ง สดส. ได้จัดกิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีความสนใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งอยู่ในรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย อาทิ

6. **การประชุมวิชาการจัดการความรู้- สดส.** มีความเชื่อว่าสังคมไทยทำการจัดการความรู้อยู่แล้วและมีอยู่ทั่วไปในทุกหย่อมหญ้า สดส. จึงได้จัดเวทีประชุมวิชาการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร/ชุมชนต่างๆ โดยจัดเป็นประจำทุก 2 เดือน เน้นการเชิญผู้ปฏิบัติจริงหรือ “คุณกิจ” มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าประสบการณ์การทำงานที่ใช้การจัดการความรู้มาเป็นกระบวนการเดินเรื่อง และเชิญชวนผู้สนใจร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเปิดให้แสดงความคิดเห็นระหว่างกัน

7. **การประชุมภาคีจัดการความรู้ในท้องถิ่น - ภาคประชาชน**
- **ประชาสังคม - สดส.** เห็นว่าในภาคประชาสังคม/ชุมชน มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้อย่างน่าตื่นตาตื่นใจและทำได้ดี สดส. มี

ความคิดที่จะสร้างเครือข่ายเป็นภาคีท้องถิ่นเพื่อขยายวงและร่วมถ่ายทอดประสบการณ์การจัดการความรู้ในภาคชุมชนโดยเฉพาะ จึงได้จัดการประชุมภาคีนี้ขึ้นในทุก 2 เดือน โดยเชิญภาคีซึ่งเป็นภาคท้องถิ่น - ภาคประชาชน - ประชาสังคม มาเข้าร่วมประชุมและรายงานความคืบหน้าในการดำเนินโครงการต่างๆ ในชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน และเชิญชวนภาคีใหม่ๆ เข้าร่วมประชุมเล่าเรื่องการจัดการความรู้ในชุมชนของตน ถือว่าเป็นการสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ได้อีกรูปแบบหนึ่ง

8. กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) - กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ใช้วิธีการสนทนาล้อมวงพูดคุยกันเป็นหลัก ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่เป็นพิธีการจนทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความไม่เป็นกันเอง มีการเล่าประสบการณ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน/ชุมชนของตนในรูปแบบวงสนทนา (dialogue) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นประสบการณ์ของตนเอง ไม่มีผิด ไม่มีถูก ทุกคนในวงสนทนาสามารถเล่าประสบการณ์หรือเรื่องราวได้อย่างอิสระ มีเป้าหมาย/จุดประสงค์หลักร่วมกัน สศส. ได้จัดกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนให้แก่องค์กรหลายๆ แห่งมาแล้ว เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (Thailand Environment Institute, TEI) เป็นต้น

9. Weblog - การเขียนบทความลงในบล็อก (Blog) นั้นเป็นการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรูปแบบคล้าย Diary บนเว็บไซต์ แต่มีเจ้าของบล็อกและเขียนเล่าเรื่องหรือประสบการณ์ต่างๆ ลงใน Blog โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงาน/บุคคลทั้งภายในและภายนอกสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สศส. ได้สร้าง Blog ชื่อ <http://gotoknow.org> เป็นเว็บไซต์มีแบบ B2B (Blog to Blog) เป็นการสื่อสารที่ขยายวงได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดย สศส. นำมาใช้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน/บุคคลทั้งในและนอกองค์กร วิธีนี้ได้รับความ

นิยมแพร่หลายเนื่องจากยุคนี้ การใช้เทคโนโลยี internet ก้าวหน้าไปมาก การบันทึกเรื่องราวลงใน Blog ถือว่าเป็นการบันทึก “ชุมชนความรู้” อีกแบบหนึ่ง

10. หนังสือการจัดการความรู้และสิ่งพิมพ์ - สคส. ได้นำหนังสือที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้หลายเล่ม (สามารถดูได้จาก www.kmi.or.th) และได้รับกับภาคีดำเนินการตีพิมพ์และจำหน่ายหนังสือด้านการจัดการความรู้ 3 เล่ม คือ 1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการความรู้ โดย เอกวิทย์ ณ ถลาง, นิธิ เอียวศรีวงศ์, วิจารย์ พานิช, รสนา โตสิตระกูล และ ม.ร.ว.นงคราญ ชมพูนุท 2) ประชาคมน่ากับการจัดการความรู้ โดย น.พ. ชาทรี เจริญศิริ และคณะ 3) การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ โดย ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัต

นอกจากนั้น ยังมีบทความและข่าวเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์อย่างสม่ำเสมอ เดือนละ 10-20 ชิ้น และได้จัดทำสิ่งพิมพ์เผยแพร่คือ รายงานประจำปี 2546, 2547 และ จัดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้” ราย 2 เดือน เผยแพร่แจกจ่ายทั่วไป

11. ซิตีการประชุมและบรรยายการจัดการความรู้ - สคส. ได้จัดเวทีการประชุมต่างๆ ร่วมกับองค์กรภายนอกที่หลากหลายในเรื่องของการจัดการความรู้ เช่น การประชุมวิชาการจัดการความรู้ทุก 2 เดือน, การบรรยายการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น และ สคส. เห็นว่าการเข้าร่วมประชุมดังกล่าวมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน/บุคคลอื่นที่สนใจ จึงได้จัดทำสื่อชนิดต่างๆ ออกมาในรูปแบบ CD การบรรยาย/การประชุม เพื่อเผยแพร่แก่บุคคล/หน่วยงานภายนอกที่สนใจและไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ

กิจกรรมที่เอามาข้างต้นนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานใน สคส. ไม่ถือเป็นภาระนอกเหนืองานประจำที่ทำอยู่แต่อย่างใด และมีความรู้สึ่ว่ากิจกรรมทั้งหมดเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กร

ซึ่งส่งผลไปถึงระดับประเทศ เป็นการเปิดโอกาสและแสดงศักยภาพของเจ้าหน้าที่ใน สคส. เป็นการนำการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างลงตัวที่สุด และคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าในหน่วยงานต่างๆ จะมีวิธีการจัดการความรู้ตามบริบทที่แตกต่างกันออกไป

สคส. เชื่อว่าการจัดการความรู้มีอยู่ทั่วทุกภาคส่วนของสังคมไทย ขึ้นอยู่กับว่า จะมีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร

