

ปราชญ์ศาสตร์การแพทย์ ดร.โอโรน บัณฑิต

ศึกษาศาสตร์กับการจัดการความรู้

โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์โอโรน บัณฑิต

เรื่องในงานคล้ายอันสถาปนาคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๑๖ กันยายน ๒๕๔๑



RF

75.11

7519ป

25495.2



RF
75.11
25192/
28495.2

บริจาค

23 ก.ย. 2548

ศึกษาศาสตร์กับการจัดการความรู้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

เอกสาร มศว

288720

ศึกษาศาสตร์กับการจัดการศึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ผมมองศึกษาศาสตร์ อันนี้เป็นการมองของผมเอง ไม่ทราบถูกผิด
ว่าเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการเรียนรู้ เป็นเรื่องของ Learning แล้วก็เน้นที่การ
เรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะนี้ก็เป็นเวลานานมาแล้ว ที่มีความเชื่อกันว่าการศึกษ
เป็นเรื่องของทุกคนแล้วทุกคนต้องเป็นผู้เรียนรู้แต่ว่าเวลาปฏิบัติก็ค่อนข้างจะงงๆ
หรือมีข้อจำกัดว่า แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย เกี่ยวข้องในเรื่องการศึกษา ดีความ
เรื่อง Education For All / All For Education ได้อย่างไร และนำไปปฏิบัติ
อย่างไร ที่ผมคิดว่ายังไม่ชัด ซึ่งวันนี้ผมอาจจะลองเสนอบางส่วน สิ่งที่จะนำ
เสนอโยงกับเรื่องของการจัดการความรู้ก็คือ การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติเป็น
Learning Form Action เป็น Interactive Learning เป็นการเรียนรู้ร่วม
กันระหว่างคนหลาย ๆ คน ที่ทำงานด้วยกันเป็น Interactive Learning Full
Action ผ่านการปฏิบัติผ่านการกระทำ ที่นี้มาถึงเรื่องของการจัดการความรู้ผม
บรรยายมาประมาณ 2 ปี คงนับเป็น 100 ครั้ง ก็มาถึงความเข้าใจถึงบางอ้อ
ว่าคนฟัง ก็มักฟังแล้วไม่เข้าใจ เพราะฉะนั้นถ้าวันนี้ท่านฟังแล้วไม่เข้าใจ ก็
บรรลุตฤประสงค์นะครับ มันก็คล้าย ๆ บรรยายเรื่องการขี่จักรยาน บรรยาย
เสร็จแล้ว จะให้คนฟังขี่จักรยานเป็น มัน มันทำไม่ได้เพราะการขี่จักรยานมัน

เป็นทักษะมันต้องฝึกการจัดการความมันเป็นทักษะคล้ายๆอย่างนั้นแต่มันไม่ถึงขนาดที่จักรยานมันมีส่วนที่เป็นทฤษฎีอยู่บ้างซัก 10 % อะไรอย่างนี้ ในขณะที่จักรยานนี้จะเห็นว่าแทบจะไม่มีส่วนที่เป็นทฤษฎีเลย มันมีส่วนของความปลอดภัย ส่วนของการดูแลรักษาจักรยานอะไรพวกนั้นนะครับ การจัดการความรู้จะมีส่วนที่เป็นทฤษฎีมากกว่านั้นหน่อยหนึ่ง แต่ว่านิดเดียว เพราะฉะนั้น ผมจึงถึงบางอ้อว่า มันควรเป็นอย่างนี้แหละ เวลาพูดที่ไร คนฟังก็จะงงๆ นะฮะ ไอ้การจัดการความ Knowledge Management เรามักจะเรียกสั้นๆว่า “KM อาจารย์ ดร. ประพนธ์ ผาสุขยิต ซึ่งทำงานอยู่กับผมบอกว่า KM เนี่ย แปลว่า ขมุกขมัว คือฟังแล้วงงๆ อย่างที่ว่ายังงี้ก็แล้วแต่ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่ตัวเป้าหมายเครื่องมือ เป็นเครื่องมือที่จะใช้พลังตามธรรมชาติของมนุษย์ ตัวนี้สำคัญมาก คือเรามี ภายใต้ Concept เรื่อง KM เรามีความเชื่อว่า มนุษย์เรา มีพลังตามธรรมชาติสูงมาก มีศักยภาพสูงมาก KM หรือการจัดการความรู้จะใช้พลังนี้มาดำเนินการ เพื่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าต่อ ที่จริงมนุษย์เรามีพลังด้านลบอยู่ด้วย พลังของการทำลาย พลังของด้านไม่ดี ความชั่วอะไรอย่างนี้ก็มี แต่การจัดการความรู้ นั้น จะเอาด้านดีไปใช้ และหวังว่า ด้านดีนั้นมันจะงอกงาม มันจะไปบดบัง ไปช่วยลดด้านไม่ดีลงไป อีกอันที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ก็คือ การรวมหมู่โดยธรรมชาติ ทางชีววิทยาของมนุษย์เนี่ยต้องรวมหมู่ ทีนี้การรวมหมู่ ก็จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบ เชิงลบคือทะเลาะกัน แก่งแย่งกัน แย่งดี อะไรกันทั้งหลาย เชิงบวกก็คือร่วมกัน สร้างสรรค์ ร่วมกันเรียนรู้ มี Interaction ในเชิงบวก ทำให้เกิด เกิดแรงพลังทวีคูณหรือว่า Energy การจัดการความรู้เนี่ยทำทางด้านบวก ฉะนั้นการจัด

ความรู้เนี่ยเป็นเรื่องของการใช้พลังปัญญาของคนทั้งมวล ทั้งมวลในที่นี้หมายถึงว่าทั้งมวลของในที่ทำงานนั้น ในหน่วยย่อย หรือหน่วยใหญ่ ก็แล้วแต่ แต่ฉะนั้นก็ยังไม่พอ ไม่ใช่แค่ทั้งมวลในหน่วยงานเราเท่านั้น ยังไปใช้พลังปัญญาของคนข้างนอกด้วย คือไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขาด้วย ไปหาที่อยู่ข้างนอกหน่วยงานเรา แล้วไปขอเรียนรู้จากเขา หน่วยงานเรา เราก็เรียนรู้กันด้วย เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ Innovation ของการทำงาน เป็นการทำงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดการยกระดับความรู้ เกิดการหมุนเกลียวความรู้ขึ้นไปไม่มีวันจบสิ้นการจัดการความรู้ ฝรั่งเขาเขียนในตำรา บอกว่า ไม่ใช่ destination ไม่ใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็น journey เป็นการเดินทาง และก็เป็นการเดินทาง ที่ไม่รู้จบ นั่นคือที่เขาว่ากันว่า วงการศึกษา ถ้าพูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ วงการศึกษาก็อยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ หรืออยู่ในฐานะที่มีโอกาสอยู่สูง เพราะว่าระบบการศึกษาของเราอ่อนแอ ความอ่อนแอ คือจุดได้เปรียบ ในการที่จะทำงานในเรื่องการจัดการความรู้ในสายตาผม เพราะว่าเราลงแรงไปนิดหน่อย มันจะเกิดผลอะไรได้ค่อนข้างเยอะ เพราะว่ามีเรื่องราวที่จะให้เราไปปรับปรุงได้มาก ได้สูง ผมมองว่าเป็นอย่างนั้น ในเรื่องของการจัดการความรู้นั้น องค์ประกอบที่สำคัญ ก็มีอยู่ 3 ส่วนคือ งาน คน และ ความรู้ ตัวความรู้ ในเรื่องของการจัดการความรู้นั้น มันมีสมมติฐานเยอะ Assumption อยู่ว่าความรู้ล้าสมัยเร็วมาก ทันใดที่เราไปอ่านตำราทางแพทย์ เรารู้กันมาเป็น 10 ปี ความรู้ในตำรานั้นล้าสมัยอยู่ 2 ปี ล้าสมัยกว่าอ่านในวารสารเนี่ย 2 ปี กว่ามันจะเข้าตำรามันช้า ที่จริงในวารสาร มันก็ ๆ ล้าสมัยอยู่ประมาณปีหนึ่ง สมัยผมทำงาน สมัยนี้คงไม่ถึง เดือนนี่คงออกมา

เร็วขึ้น มี Electronic journal อะไรทั้งหลาย ฉะนั้นจริงๆ แล้วที่เราพูดเรื่องความรู้ การจัดการความรู้ ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ จะไม่เหมือนกับความรู้ที่เราเข้าใจโดยทั่วไปเสียทีเดียวนัก ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้นั้น ภาษาฝรั่งเศสเรียกว่า Actionable knowledge ความรู้เพื่อการปฏิบัติ ความรู้เพื่อใช้งาน เพราะฉะนั้นเมื่อไรก็ตาม มันเป็นความรู้เพื่อใช้งาน ความรู้ที่อยู่ในตำรา มักจะล้าสมัย พูดอย่างนี้ไม่ได้แปลว่ามัน มันใช้ไม่ได้ทั้งหมด แต่ให้ระวังให้ดีว่ามันอาจจะล้าสมัย แล้วก็อันหนึ่งก็คือว่าในการดำเนินการจัดการความรู้นั้น ผู้ที่จะร่วมดำเนินการฟัง ต้องไม่ใช่มองแค่สถานการณ์ของหน่วยงานตัวนั้นแบบปิด มองเฉพาะสภาพของหน่วยงานตัวเท่านั้น แต่ต้องต้องมองสภาพของหน่วยงานตัวนั้นในสภาพที่อยู่ในสังคมใหญ่อยู่ในโลก คือสถานการณ์ภายนอกต้องต่อสู้อยู่ ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ถึงแรงบีบคั้นกับสถานการณ์ภายนอก ที่สำคัญที่สุดของสถานการณ์ก็คือความไม่แน่นอน uncertainty แล้วก็เปลี่ยนแปลง Change แล้วก็ Change ที่ไม่แน่นอน uncertainty ความเปลี่ยนแปลงนั้น อัตราเร่งเร็วขึ้นตลอดเวลา การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่เกิดขึ้นเพียงประมาณ 20 ปี เพื่อที่จะต่อสู้กับสภาพเช่นนี้ เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นตลอดเวลา แล้วก็ไม่แน่นอน ต่อสู้กับสภาพที่ความรู้เก่าเร็วที่สุด ขึ้นอยู่กับสภาพว่าเมื่อไรก็ตามใช้ความรู้ที่เก่าและผิดจังหวะเราสู้เขาไม่ได้ เราตาย สภาพเช่นนี้เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ แน่แน่นอนในต่างประเทศนั้นพอธุรกิจขยับหน่อยเดียวเท่านั้น อุดมศึกษาเข้าไปทันที การวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ ขณะนี้มากมายเลย ฉะนั้นการจัดการความรู้

เป็นกระบวนการเป็น process เป็นกระบวนการที่เขานำเอาทุนปัญญา ทุนปัญญาก็คือ Intellectual Capital เป็นการมองปัญญาเป็นทุน อันนี้ก็เป็น จะเห็นว่ามองเป็นแบบเศรษฐศาสตร์ แบบธุรกิจนะอะ คำว่า Intellectual Capital มันก็เป็นคำทางด้านธุรกิจ และก็เอาไปเข้า value คำว่า value ของฝรั่งเนี่ย ภาษาไทยเราต้องแปล 2 ตัว ก็คือ คุณค่า และมูลค่า คุณค่าไม่ได้เป็นเงิน มูลค่าเป็นเงิน แต่ในขณะเดียวกัน ในการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น ทุนปัญญาที่นำมาใช้ นอกจากสร้าง value แล้ว ก็ยังย้อนกลับไปสร้าง Intellectual Capital ฉะนั้นการใช้ความรู้ การใช้ปัญญาเป็น ยิ่งใช้ ยิ่งออก มันต่างจากสิ่งอื่น ๆ ซึ่งใช้แล้วหมด อันนี้ยิ่งใช้ยิ่งออก ฉะนั้นการดำเนินการจัดการความรู้ ก็จะเป็น วงจร หรือไม่รู้จบอย่างที่ว่า เป็น unending journey เป็น circle ที่ยกระดับยกระดับความสามารถในการทำงาน ยกระดับการเรียนรู้ของคน ยกระดับการเรียนรู้ และก็หมุนเกลียวความรู้ที่เรียกว่า knowledge spiral การจัดการความรู้ในรูปแบบหนึ่งจะเป็นการหมุน knowledge spiral เพื่อให้ความรู้ยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ๆ ซึ่งเดี๋ยวจะให้ดูรูป มองอีกมุมหนึ่งท่านคงเห็น จัดการความรู้มองได้ 108 มุม ซึ่งผมอธิบายไม่ได้ทั้งหมดหรอก ผมก็ไม่รู้ทั้งหมดด้วย คนที่มาทำจริงๆ แล้วเขาจะรู้ คนที่เราเข้าไปหมุนแล้วเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ดีมากมีคนหนึ่ง วันหลัง มศว อาจจะเชิญมาพูด ก็คือ ครูบาสีทิรัตน์ ติตติยพฤษ์ อยู่ที่สะตึก บุรีรัมย์ ทำเรื่องการจัดการความรู้เรื่องดินร่วมกับชาวบ้าน ร่วมกับชาวบ้าน แล้วก็เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้สูง ท่านจะอธิบายได้ดีกว่าที่ผมพูดท่านจะมีมุมมองจากประสบการณ์ตรงของท่านเองอย่างนี้ การจัดการความรู้ก็เป็นกระบวนการที่ใช้ตัวงาน การทำงานแล้วก็ใช้ตัวความรู้

การหมุนเกลียวความรู้อะไรทั้งหลาย เป็นเครื่องมือพัฒนาคนนะฮะ เพราะฉะนั้น คนที่อยู่ในกระบวนการจัดการความรู้ ก็จะเป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเป็น learning person นะฮะ แล้วองค์กรก็จะเป็น learning organization องค์กรเรียนรู้ไปในตัว นะฮะ ถ้าทำเป็นทำเรื่องการจัดการความรู้เป็น บริษัท บริทิชปิโตรเลียม ซึ่งใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบริษัทของเขา เขาบอกว่าเหมือนกับ learning to fly เขาเอาประสบการณ์การจัดการความรู้บริษัทมาเขียนหนังสือเล่มหนึ่ง ชื่อว่า Learning To Fly กำลังจะออก Edition ในเดือนธันวาคม Edition ชาติตลาด ชื่อไม่ได้เลย learning to fly หมายความว่ายังงี้ หมายความว่านกบิน นกบินหมายความว่านกไม่รู้ตัวว่านกบิน ทำไปโดยอัตโนมัติ เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ ถ้าทำเป็นทำ ผักทำจนกระทั่งทำเป็น จะไม่รู้ตัวว่าทำ และก็ไม่ต้องใช้ความพยายามไม่ต้องออกแรง เพราะมันอยู่ในชีวิตประจำวัน อยู่ในเนื้อในตัว บุรณาการอยู่ในการทำงานและชีวิตประจำวันนั้นเอง นั่นคือการจัดการความรู้ที่เป็นเรื่องจริง ผมเองก็ไม่รู้จักเหมือนกันว่ามันเป็นยังงี้ เรามีประสบการณ์อยู่บ้าง ตอนที่ผมเป็นคนบดีคณะแพทย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว เราทำเรื่อง QCC Quality Control Circle ใช้กระบวนการคุณภาพในการพัฒนางานและพัฒนาคน ต่อมาก็จะมีกระบวนการ HA Hospital Act to Education การพัฒนาโรงพยาบาล การพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล The QA ตมศ. เช่นนี้เกิดขึ้น คนที่คณะแพทยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ผมเคยอยู่ เขาบอกสบายมาก มันจะมาชื่อไหนมันก็อันเดียวกันนั่นแหละ ก็คือกระบวนการเรียนรู้จากการทำงาน และก็พัฒนาไปไม่รู้จบ พัฒนาไปสำหรับผู้ทำงานเหล่านั้นเอง เพราะได้ QCC

เนียนเป็น Mall Group Activity กระบวนการกลุ่มกระบวนการกลุ่มย่อย ใช้ปฏิภิกิริยา ประชาสัมพันธ์ระหว่างคน ทำให้เกิดการเรียนรู้และก็การพัฒนา และก็ทำให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพงาน ฉะนั้นจะเห็นว่าการ ดำเนินการเช่นนี้ มัน ๆ อยู่หลาย ๆ ชื่อ มันไม่จำเป็นต้องชื่อว่าการจัดการ ความรู้หรือ บริษัทหนึ่ง ในประเทศไทยที่ทำเรื่องจัดการความรู้ในชื่ออื่นมา 30 ปี จนกระทั่งสินค้าของเขาเนี่ยเปลี่ยนโฉมมา ก็คือบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง อยู่ ที่สระบุรี แก่งคอยนะฮะ เบอร์หนึ่งของเขาชื่อคุณสมบุรณ์ ภู่วรรณมาแล้ว ให้ฟังเราฟังเมื่อต้นปีนี้นะครับว่า ทำมา 30 ปี พยายามสั่งสมประสบการณ์ ความรู้จากประสบการณ์ในการผลิตปูนซีเมนต์ ในการแก้ปัญหาอะไรทั้งหลาย ขณะ นั้นนอกจากขายปูนซีเมนต์ เขายังขายโรงงานปูนซีเมนต์ไปยังประเทศอื่น เช่น เวียดนาม บังคลาเทศ เม็กซิโก ไปจนถึงอเมริกา เพราะเขาสั่งสมๆ และสิ่งที่ เขาทำเขาไม่ได้เรียกว่าการจัดการความรู้ เขาเรียกว่าเป็น tactical learning นะฮะ TLO Tactical Learning Organization เวลาเราจัดงานใหญ่ๆ เรื่อง การจัดการความรู้ เราจะเชิญเขามาทำ exhibition มาที่ไรแล้วคนคนจะตื่น ตาตื่นใจมาก เขาเพิ่งรู้จักการจัดการความรู้เมื่อ 4 ปีมานี้เอง ก่อนหน้านั้นเขา ทำในเรื่องอื่น ในรูปแบบอื่น ในชื่ออื่น เหมือนกับที่ผมเคยทำที่ในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ เราทำในชื่อ QCC Quality Control Circle เพราะฉะนั้น ชื่อนั้นสำคัญไฉน แต่หลักของมันก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการปฏิบัติ แล้ว ก็ในการให้ความรู้มันงอกเงยขึ้นมา ผ่านการทำงานร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนั้น ใน ที่ทำงานมันจะเกิดความเป็นชุมชน เกิดความเป็น community เพื่อจะนำ ไปต่อสู่กับความยากลำบาก ในการทำให้งานมันดี เพราะฉะนั้นทุกๆ คนจะใช้

ออกแรงมาทะเลาะกัน ก็ไปทะเลาะกับงาน ไปสร้างสรรค์งานก็จะเกิดความสำเร็จดี ทำเป็นชุมชนในที่ทำงาน ผมมองว่าเป็นสวรรค์ในที่ทำงาน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างสวรรค์ในที่ทำงาน การจัดการความรู้ กระบวนการทั้งหมด อธิบายได้โดยแผนภาพอันนี้สั้นๆ ว่า การจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ แต่ว่าองค์ประกอบย่อยอาจจะเป็นร้อย และก็หลายๆ อัน ผมคงจะไม่รู้จัก องค์ประกอบที่สำคัญตัวแรกเลยก็คือ งาน ก็คือ แกนนอน องค์ประกอบนั้นตัวสำคัญที่สุดในองค์ประกอบองค์ประกอบนี้ก็คือ เป้าหมายของงาน เป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมาย ว่าต้องการจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ยิ่งใหญ่อะไรในเรื่องงานนั้น มันจะเป็นของทั้งองค์กร ทั้ง มศว ก็ได้ หรือเฉพาะคณะศึกษาศาสตร์ได้ หรือเฉพาะคณะ เฉพาะภาคก็ได้ หรือเฉพาะสาขาวิชาก็ได้ แต่เราต้องไปด้วยกัน ต้องสอดคล้องกัน การกำหนดเป้าหมายนั้น ผมถามอีกทีใครกำหนด คำตอบก็คือทุกคนกำหนด ช่วยกันกำหนด มีกระบวนการกำหนด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการกำหนดเป้าหมายนั้น

แค่นี้ก็เป็นการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งแล้ว ถ้าเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่นั้น ต้องมีการถกเถียงกัน ต้องมีความเห็นหรือไม่เห็นพ้องกัน แล้วก็เอามาพูดคุยกัน ก็เกิดความรู้ ตรงนี้ก็เกิดความรู้ เป้าหมายนี้ต้องกำหนดร่วมกัน มีกระบวนการกำหนดจนกระทั่งทุกคน เห็นคุณค่าเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดนั้น เพราะฉะนั้นเป็นเป้าหมายที่ไม่ใช่เป็นเฉพาะตัวเลขหรือประโยคที่สวยงามเท่านั้น แต่มันลึกอยู่ในจิตใจ อยู่ในหัวใจคน ในตัวคุณค่า และความหมายของทุกคน ร่วมกันใช้ไหม เพราะฉะนั้นต้องการกระบวนการ ต้องการกระบวนการ ในกระบวนการเช่นนี้ถ้าเราทำเป็น สังเกตเป็นเราจะเห็น ว่าทุกคน ของชั้น มัน

เกิดพลังขึ้นภายในจิตใจของคน ฉะนั้นแก่นนอน ก็คือเรื่องงาน ก็คือการทำงาน กำหนดเป้าหมายแล้วก็ในที่สุดก็บรรลุเป้าหมายนั้นได้ โดยผ่านกระบวนการองค์ประกอบที่ 2 ก็คือ วงจรตรงกลางเป็นวงจรที่ไม่รู้จัก คือ เป็นวงจรของการทำงาน การใช้ความรู้ประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน แล้วก็เอาประสบการณ์จากการทำงานนั้น มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในกลุ่มผู้ทำงานนั้น พอทำงานทุกคนจะเกิดประสบการณ์ ในประสบการณ์นั้นจะเกิดความรู้ที่เรียกว่า Tacit knowledge ความรู้ในคน ความรู้ในคนสมมติว่า คน 10 คน ทำงานด้วยกัน 10 คน ลองมาแลกเปลี่ยนกันดู ความรู้ที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งจะเหมือนกับว่าเป็นการยืนยันว่าใช่แล้วละ เราเกิดความเข้าใจอย่างนี้ขึ้นจากการทำงาน มันก็เป็นอีกส่วน ซึ่งไม่เหมือนกัน บางคน เห็นอย่าง บางคนเห็นอีกอย่างหนึ่ง บางคนไม่เห็นแต่บางคนเห็น ก็เอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ก็จะเกิดยกระดับขึ้น ที่นี้ต้องทำเป็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องมี สามารถเอาเรื่องที่ต่างนั้น มาทำให้เกิดพลังได้ และถ้าทำไม่เป็น คนจะทะเลาะกัน จะพยายามแบบว่าที่จะ ของข้าผิด ของเอ็งผิด ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องไม่ทำแบบนั้น ต้องพยายามหาความต่าง เพื่อเอามายกระดับความเข้าใจ ความเหมือนเนี่ยจะไม่ยกระดับความเข้าใจ แต่ความต่าง มันจะยกนะครับ ถ้าทำเป็น มันจะยกหลายๆ ส่วน ยกอัตโนมัติด้วย เราไม่ต้องออกแรง ความรู้มันยกไปเอง อันนี้แหละที่มันเป็นทักษะ เพราะฉะนั้นในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ และก็ดึงเอาความรู้มาจากประสบการณ์ ก็จะเกิดการยกระดับความรู้ขึ้น ก็จะเป็นวงจร ตรงกลางเป็นส่วนที่ 2 องค์ประกอบที่ 3 ก็คือ แก่นตั้ง เป็นแกนว่าด้วยความรู้ นอกเหนือจากความรู้ที่มีอยู่ในคนที่ทำงานด้วยกันแล้ว เราต้องรู้จักไปดึงความรู้

จากภายนอกเข้ามาใช้ ถามว่าดึงมาจากไหน ความเคยชินก็จะบอกว่า ดึงจากตำราและวารสาร และก็อินเทอร์เน็ต ซึ่งคำตอบนี้ถูก แต่ถูกซัก 30-40 % เป็นอย่างสูงในการจัดการความรู้ นั่น ความรู้ภายนอกที่เราต้องการคือ ความรู้จากคน ในคนก็ถามว่าคนไหนละ ก็บอกคนทำงานอย่างนี้ไง ทำงาน ทำงานตามแก่นนอนได้ ทำได้ดีด้วย ทำได้เยี่ยมเลย ก็คือ best practice ไปดึงคนที่เขามี best practice มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเรา หรือเราไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขา ไปดูงาน ไปซักเขา ไปเชิญเขามาทำกิจกรรมที่เรียกว่า Peer Active นี่คือเทคนิคในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ Peer Active ก็คือ เพื่อนช่วยเพื่อน อีกรูปแบบของ Peer Active ซึ่งดีกว่า Peer Active ก็คือ Practice knowledge ไม่ได้แปลว่า ไปลักเทียบกับเขา แต่เป็นการไปทำกระบวนการเพื่อเรียนรู้การทำงานวิธีคิดของเขา เราเลือกจาก best practice มาทำ วิธีการจะละเอียดกว่า เราจะเห็นว่า เราต้องไปเลือกเอาความรู้เฉพาะ ความรู้จากคน แนนอน ความรู้จากตำราความรู้ จากวารสารก็ไม่ได้ห้าม ดีเราไปค้นดี แต่ต้องอย่าละเลยความรู้ที่เป็นหัวใจ คือความรู้ในคน Practice knowledge ที่เขาทำเรื่องนั้นได้ดี การทำ Peer Active นั้นเป็นเรื่องของการใช้หลัก economy of speed ก็คือ เราสามารถที่จะทำได้ดี ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ต้องลองผิดลองถูก ลองผิดลองถูกเองเสียเวลา เราเริ่มต้นจากการไปเรียนกับคนอื่น ที่จะทำได้สำเร็จ ก็จะเกิดกระบวนการที่มี economy of speed เกิดขึ้นนะครับ 3 องค์ประกอบนี้ เป็นองค์ประกอบหลัก การจัดการความรู้ แค่ 3 องค์ประกอบนี้จะทำการจัดการความรู้ไม่มีพลัง จะทำไปแบบแกนๆ ทำได้ไม่ดีก็ต้องมีองค์ประกอบที่ 4 ก็คือแกนทแยง แกนทแยง ประกอบด้วย 3 ส่วน

ก็คือ คน ในส่วนที่ 2 วัฒนธรรม และในส่วนที่ 3 คือเครื่องมือ คนแบบไหนที่จะจัดความรู้ได้ดี ก็คือคนที่ใจเปิดรับฟังความเห็นของคนอื่น รับฟังความเห็นที่แตกต่าง เห็นคุณค่าของความแตกต่าง เห็นคุณค่าของการ Give and Take ก็คือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เห็นคุณค่าของการให้ความรู้ ว่ายังให้เรายิ่งได้มากยิ่งขึ้น ยิ่งมากนะฮะ เป็นคนที่มีทักษะในการฟัง deep Listening มีทักษะในการ Dialogue ที่เรียกว่า สุนทรียะในการสนทนา เช่นนี้เป็นต้น พูดไปก็จะยาว เราไม่มีเวลามากขนาดนั้น วัฒนธรรมก็คือวัฒนธรรมในองค์กร Corporate Culture วัฒนธรรมองค์กรอะไรที่สำคัญ เป็นหัวใจ ที่สุดของการจัดการความรู้ ก็คือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนเป็นผู้นำ สังคมไทยเข้าใจผิด เข้าใจว่า Leader ถ้าท่านฟังคุณโคฟี อันนัน พูดในพิธีเปิดการประชุมอินเตอร์เนชั่นแนล เอดส์ คอนเฟอร์เรนซ์ เมื่อเดือนที่แล้ว ท่านจะจับใจมาก กับคำพูดของคุณโคฟี อันนัน ว่าในเรื่องเอดส์นั้น เราต้องการ leadership แต่ leadership ไม่ได้แปลว่า top leadership แต่แปลว่า everybody leadership แปลว่าองค์กรอันนี้เรากลับประเทศเรา จบของคุณโคฟีแล้ว กลับมาของเรา Corporate Culture ที่เราต้องการก็คือ Corporate Culture ที่ส่งเสริมให้คนมี leadership ตรงนี้หมายถึง การที่ทุกคนมีจิตใจ มีความตั้งใจ มีความกล้า ที่จะทำงานของตน ในรูปแบบใหม่ๆ กล้าที่จะทดลองวิธีทำงานที่ตนที่ตนรับผิดชอบ ในรูปแบบใหม่ๆ ที่คาดว่าจะดีกว่าเดิม แต่แน่นอน คาดว่าจะดีกว่าเดิมบางครั้ง มันเลวกว่าเดิม ก็ไม่ถือว่าผิด คือถือว่า ความผิดพลาดเป็นครู องค์กรสนับสนุนให้ทุกคนทดลองใหม่ จะแน่นอน เราต้องสนับสนุนแบบมีฟริคอลชั่น ไม่ให้มันเจ็ง ถ้ามันเสียหาย เสียหายก็นิดหน่อย อย่าให้มาก แต่โดยวิธีเช่นนี้ ก็จะพบวิธีหา

งานใหม่ๆ ที่อาจจะดีขึ้น คนจะเล็กลงน้อย แต่ว่าพอถึงจุดหนึ่ง มันจะเกิด Innovation เกิดนวัตกรรมในการทำงานใหม่ จุดที่สำคัญคือ ไม่ถือความผิดพลาดว่าเป็นความผิด ไม่ลงโทษ ถือว่าผิดเป็นครู รู้จักเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างนี้ เป็นเรื่อง Corporate Culture ที่จริงการเรียนรู้จากความผิดพลาด และ Peer Active ด้วย เพราะว่าเราจะต้องถามไถ่คนที่เขาเก่ง ไถ่คนที่เขาทำเป็น best Active คุณทำแล้วลองอะไรบ้างแล้วผิดแล้วไม่สำเร็จ เขาจะเล่าได้ เป็นคั้งเป็นแควเลย ก็คนที่ทำอะไรดีๆ มันเคยแยมมาแล้วทั้งนั้นแหละ แต่เขาก็กลัว เขากลัวที่จะลอง เครื่องมือไม่ได้มีเฉพาะ ICT ไม่ได้มีเฉพาะในด้าน Information Communication Technology เท่านั้นนะครับ คือที่อาจจะสำคัญยิ่งกว่า Information Communication Technology ก็คือ พื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาษาญี่ปุ่น ก็เรียก ดร.โนนากะ ว่า บะ ba ก็คือ space space เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น ห้องกาแฟ จะสำคัญว่า พอไปกินกาแฟ กันแล้วคุยเรื่องอะไร ถ้าคุยกันเรื่องนินทา กาเล อวดผ้า อวดแหวนเพชรก็ดี ก็เกิดสุนทรียะ แต่มันไม่ได้เกิดการจัดการความรู้นะฮะ ถ้าจะให้เกิดประโยชน์ ก็ต้องใช้ตอนนั้นนะ คุยเรื่องสัพเพเหระ แต่เรื่องเกี่ยวกับงาน ก็จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เจอหน้ากัน เป็นพื้นที่จริงๆ นะฮะ การประชุมวิชาการก็เป็นพื้นที่จริง ถ้าจัด Journal Club ก็เป็นพื้นที่จริงนะฮะ แต่ว่าคนจัดคนทำมาร่วมเนี่ย ต้องมีทักษะ ต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มันทำให้เกิดการหมุนเกลียวความรู้ขึ้นนะครับ ส่วน ICT ก็จำเป็น เป็นพื้นที่เสมือน คือไม่ต้องเจอหน้าจริง มันช่วยให้คนเนี่ย เจอกันได้ทั่วโลก โยไม่จำเป็นต้องเจอหน้ากันจริง อย่างบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง เขาก็มีพนักงาน

ทั่วโลก เขาสามารถเข้ามาในอินเทอร์เน็ตของบริษัทด้านข้อมูล ด้านความรู้ซึ่งเขาทำไว้เป็น knowledge Access ได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง พนักงานในเมืองไทยทุกคนจะต้องมีคอมพิวเตอร์ที่บ้าน เขาส่งเสริมให้ซื้อ

ทีนี้เพื่อที่จะนำไปสู่ เรื่องของการจัดการความรู้กับการศึกษากับศึกษาศาสตร์ก็จะขอทวนอีกซักกนิดหนึ่ง ว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่การจัดระบบความรู้ไปให้คนอื่นใช้ แต่ และก็ไม่ใช่เป็นการจัดความรู้ จัดความรู้เนี่ยเป็นระบบแล้วเอาไปใส่ไว้ใน IT 2 อันนี้ที่จริงแล้วก็อาจจะใช้ก็ได้

แต่อาจจะใช้ซัก 10 % ตัวหลัก ก็คือ ว่าเป็น การดำเนินการเพื่อให้งานมีความสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องของงาน เป็นหัวใจ แล้วก็มีการใช้และสร้างความรู้เพิ่มขึ้นด้วย การจัดการความรู้มันเป็นเรื่องของที่ต้องเกี่ยวข้องกันนานแล้วก็ หัวใจคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จริงคิดว่าการจัดความรู้เป็นคำที่ไม่ดี คำที่น่าจะใช้ได้ดีกว่าก็คือ Knowledge Sharing คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ knowledge sharing หัวใจของการจัดการความรู้ ก็เป็นการเอาความรู้มาใช้ประโยชน์จากในที่ต่างๆ และก็ เป็นกระบวนการที่เรียกว่า Evolving Leveraging ซึ่งก็คือหมุนไปเรื่อยๆ และก็ยกกระดืบไปเรื่อยๆ

ผมจะไม่พูดรายละเอียด สไลด์นี้ก็เน้นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย เพราะฉะนั้นใครที่พูดว่าจะทำเพื่อจัดการความรู้หน่อย ไม่ได้ความหมาย อย่างใน sense ของผม

ผมว่าไม่มีความหมายใครจะพูดเรื่องจัดการความรู้ ต้องถามว่าคุณจัดการความรู้เพื่ออะไร ใช่ไหม เริ่มที่ๆ ตัวเป้าหมายดันไปอยู่ที่ต่างๆ ที่ฝรั่งพูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ในนี้ ทุกท่านก็คงได้รับ Power Point ก็ก็จะเห็นว่า

แต่ละหน่วย APQC นี่ก็คือ American Productivity Quality Center เป็นหน่วยงานคล้ายๆ กับ สถาบันเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย เขาก็จะมี นิยามอย่างหนึ่ง โนนากะ ที่ญี่ปุ่นก็มีนิยามอย่างหนึ่ง โปรเซอร์ คราวอินดิเคินดี ก็อีกอย่างหนึ่ง บริษัท IBM บริษัท แมคเคนซ์ เขาก็มีนิยามที่มันไม่ค่อย เหมือนกันซะทีเดียว มันไปในการทำงานเดียวกัน ผมจะไม่เอ่ยถึง เพราะว่าได้อธิบายไปหมด ท่านลองไปดูว่าจริงๆ นี่มองเรื่องการจัดการความรู้มองได้ หลากหลาย มองได้หลายแบบ ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สคส. ชื่อหน่วยงานผมจำง่าย ส่งความสุขทุกที ความสุขจากการทำงาน เราก็นิยามของเรา เรามีนิยามของเรา ซึ่งที่ผมจะพูดก็นิยามของเรา

ซึ่งบางคนในเมืองไทย อาจจะบอกว่า ไม่ใช่ๆ เพราะไม่เชื่อแบบนี้ก็ ย่อมได้ ไม่ได้มีใครถูก ใครผิด ฉะนั้นในความคิดเห็นของเราๆ เนี่ย เราคิดว่า การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี ฉะนั้น ถ้าไม่ทำ จะไม่มีวันได้เข้าใจ ฟังการบรรยาย ทำไม่เป็น แล้วก็มีคนหลายๆ คน ทำเป็น เพราะว่าฝึกและก็ทำเป็นชีวิตประจำวัน อธิบายไม่ได้ ฉะนั้นการจัดการความรู้ที่แท้จริง นี่ก็เป็นการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน คนที่ทำงานทั้งนั้น เป็น ผู้จัดการความรู้ ที่เรียกว่า Demand Side knowledge ฉะนั้นถ้ามองภาพรวมทั้งหมด ส่วนนี้ควรจะ 90% ของทั้งหมด ส่วนที่เป็น sublineside ซึ่ง พวกเราในมหาวิทยาลัยเนี่ยจะคุ้นกันนะฮะ เพราะเรามีความรู้เยอะ และก็เราจะจัดความรู้ไปให้คนอื่นใช้เนี่ย อันนี้จะเป็นเพียงซัก 10% ของทั้งหมด เท่านั้น เพราะว่าฉะนั้นบางทีบอกว่า สับไลนไซด์ Knowledge management ก็ไม่ได้ แปลว่าไม่สำคัญ สำคัญยิ่งเลย ควรทำ ยิ่งมากยิ่งขึ้น แต่ว่าเราต้องตระหนักว่า

ประโยชน์ของเรามันไม่ได้มากหรอก ประโยชน์มากมันอยู่ที่คนทำงานเขาว่ากันเอง ที่นี้ในการจัดการความรู้ ตัวความรู้ที่สำคัญ คือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องความรู้ชนิดหนึ่ง เรามักจะคุ้นเคยกับความรู้ที่เรียกว่า ความรู้ยุคที่ 1 ความรู้ยุคที่ 1 ก็เป็นความรู้ที่เราคุ้นเคย ก็คือ ความรู้ที่เป็นความรู้โดยนักวิชาการ เป็นความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้ ว่ามันจริงแล้ว ก็ เป็นความรู้ที่เป็น Disciplinary ศึกษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ชีววิทยา แพทยศาสตร์ ก็ขอยลงไปอีก อะไรอีก ก็เป็น primary ไปเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะเขียนออกมาเป็นตำรา เขียนออกมาเป็นบทความอะไร ต่ออะไรทั้งหลาย ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่เราเคยชินกันมา อย่างน้อยๆ ก็ 600 ปี เราหมายถึง มนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมกับเครื่องพิมพ์กลูเต็นเบอร์ก ฉะนั้นเราจะคุ้น เมื่อไรเราพูดถึงความรู้ เราก็จะนึกถึงตำราเป็นดังๆ เลยอย่างงี้ ซึ่งก็ถูกต้อง

ที่จริงไม่ได้ผิด ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่ทำให้มนุษย์เรา เจริญก้าวหน้าสูงมาก แต่บัดนี้พบว่าไม่เพียงพอเสียแล้ว วงการจัดการความรู้ ได้ค้นพบความรู้ยุคที่ 2 เอามาเสริมความรู้ยุคที่ 1 แล้วก็เป็นตัวสร้างพลังของการแข่งขัน และการที่จะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ของผู้ปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติ แน่นแน่นอยู่กับงาน เป็นความรู้ที่อยู่กับประสบการณ์ เป็นความรู้ที่ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบทางวิทยาศาสตร์ หรือการวิจัย แต่ผ่านการตรวจสอบโดยการใช้งาน จนมันใช้ได้ งานประสบความสำเร็จที่ใหญ่ครับเพราะฉะนั้น ข้อพิสูจน์ มันพิสูจน์คนละแบบ ความรู้เหล่านี้ เป็นความรู้ที่ไม่แยกว่าเป็นสาขาไหน มันปนกันละเลย บูรณาการนะฮะหรือจะเรียก Holistic ก็แล้วแต่ เป็นความรู้ที่อยู่ในคน Tacit Knowledge คือความรู้ที่

อยู่ในคน Explicit Knowledge ก็คือความรู้ที่เขียนออกมาเป็นตัวหนังสือ เป็นรูปภาพหรืออะไรอย่างนี้ หรือว่าอยู่คอมพิวเตอร์ 10 101 อะไร เพราะฉะนั้น ความรู้ทั้งสองชนิดนี้ ในการจัดการความรู้ต้องรู้จักใช้ ให้เสริมซึ่งกันและกัน สิ่งที่เรามักจะลืมหรือละเลยก็คือ ความรู้อย่างที่ยุคที่ 2 เพราะเรายึดมั่น ถือมั่นกับความรู้ยุคที่ 1 มานาน นานมาก คือนานก่อนเราเกิดหลายชั่วคน ก็เราก็เลยจะไม่คุ้นกับมัน Tacit Knowledge อยู่ในคน หรืออยู่ในสมอง คนก็คือเป็นเหตุเป็นผล เป็นความเชื่อมโยงกับประสบการณ์ความเชื่อ นี่คืออยู่ ความเชื่อนี้ก็คืออยู่ในหัวใจ แล้วก็คืออยู่ใน อยู่ในมือก็คือเป็นทักษะเป็นสื่อ อะไรแบบนี้ ความรู้ Tacit Knowledge นี้ อาจจะเรียกว่าเป็นความรู้ฝังลึก หลายส่วน ลึกเสียจนกระทั่งเจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตัวมี ไม่รู้ว่าตัวมี บอกให้เล่าก็ เล่าไม่ได้ ยิ่งเขียนยิ่งเขียนไม่ได้ หรือเขียนออกมาได้เล่าออกมาได้ก็ไม่หมด บางส่วน เขียนยังเขียนได้น้อยเลย เพราะฉะนั้นในเรื่องของความรู้ในการตีความความเข้าใจจากศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นี้ ทำให้เราเข้าใจเรื่อง Tacit Knowledge และเอามาใช้ในการทำงานเดี๋ยวนี้ได้เยอะมาก เพราะฉะนั้น การกระบวนการที่ดี การที่ Compress Culture เป็น Culture ให้เสรีภาพ ให้อิสราภาพในความคิดของหลายคน ที่มีการปฏิสัมพันธ์แนวราบให้มากหน่อย เหล่านี้เนี่ย จะส่งเสริมให้ Tacit Knowledge เนี่ย มันออกมาปฏิบัติการได้ โดยเจ้าตัวไม่รู้ตัวนะครับ เอ่อ... ความรู้ในกระดาด เอฟซีซีพี หรือคอกนิไซน์ Knowledge อันนี้เราก็พอเราจะคุ้นเคย แล้วก็อยู่ในสภาพที่เรียกว่า ขณะนี้ ก็สามารถที่จะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกันผ่าน อินเทอร์เน็ต ได้อย่างมากมาย ที่นี้ ยิ่งในสมัยปัจจุบันเนี่ย ที่ ITCD ไข้เรื่องความรู้ในกระดาดนี้ก็ยิ่งแยกๆ คล่อง

ง่ายต่อการที่จะหามาใช้ ฉะนั้นตัวพลังที่ทำให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันได้จริงเนี่ย จะอยู่ที่ความรู้ที่ดิงยากเนี่ย ละครับ นะฮะ บริษัทไหนหน่วยงานไหน ดิงได้ Tacit Knowledge ออกมาใช้ได้ดี จะได้เปรียบ ฉะนั้นนี่คือจุดของ เออ... บริษัทของธุรกิจที่เอามาใช้ที่มันมีความเข้าใจ หรือความเชื่อที่เป็น Extreme อันหนึ่งนะครับ อันนี้ผมก็เอามาจากเว็บไซต์ของ ATCC อันนี้ผมลอกเขามาเลย เขาอ้างโฮลไจน์ ว่าโฮลไจน์พูดว่า Knowledge is experience everything else is information. หมายความว่า โฮลไจน์เนี่ยยอมรับตัวความรู้ เฉพาะ Tacit Knowledge เท่านั้น ส่วนที่เป็น Explicit Knowledge ท่านตีความว่า เป็นๆ information นี่เป็นวิธีคิดแบบ Extreme อันหนึ่ง แต่อันนี้ผมก็ไม่เชื่อเขา ว่าโฮลไจน์จะพูดจริง ฉะนั้นท่านมีความรู้อะไร ท่านฟังหูทุกที่แล้วกัน ตอนนี้ที่ยืนยัน ผมก็ก๊อปปี้เขามา ที่นี้ลองดูเรื่องการศึกษา กับ เรื่องการจัดการความรู้ อันนี้ๆ ผมคิดเอาเอง

ไม่ทราบถูกหรือผิด ก็ช่วยมือนี้ก็ถือเป็นการศึกษา และขวามือสื่อน้ำเงินก็เป็นเรื่องการจัดการความรู้ การศึกษาจะเน้น explicit knowledge อะความรู้ที่พิสูจน์แน่นอนแล้ว แต่การจัดการความรู้ tacit knowledge ซึ่งเป็นความรู้ในคน การศึกษาค่อนข้างเป็นการเรียนรู้ปัจเจก Individual แล้วเราก็จะรู้ว่า คนนี้เรียนได้แค่ไหน อะไอย่างนี้ แต่ว่าการจัดการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องของการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น Group learning เป็น Interactive Learning การศึกษา มักจะต้องแยกออกจากงานและชีวิต มันคง 100 % เพื่อการเปรียบเทียบ มักจะต้องกลางานเรียนอะไอย่างนี้ เด็ก ๆ ก็ต้องไม่ทำงาน เพื่อมาเรียนหนังสือ อะไอย่างนี้ มันแยกออกมา แต่ว่าไอ้การจัดการความรู้ มัน

ใช้งานและชีวิตนั้นแหละ เป็นตัวเรียน เป็นตัวที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น การศึกษาเป็นการแข่งขัน ก็ได้เกรด 4 ได้ที่ 1 ได้อะไรอย่างนี้ แต่ว่าการจัดการความรู้ต้องเน้นร่วมมือ ฉะนั้นพอจะนิยามออกพอจะเห็นว่า พวกเรา ค้นอยู่กับทางพวกสีเขียว พอจะทำการจัดการความรู้ก็บางทีก็ติดขัด เพราะว่าคอยเตือนอยู่เรื่อย อดบิตซักหน่อยอย่าให้เพื่อนรู้ทันอะไรอย่างนี้ อันนี้เราก็ไม่คุ้น เรื่องการร่วมมือ Intensive Learning Reaction ในการศึกษาเราก็ให้ลูกศิษย์ตอบใช้ไหม ตั้งคำถาม แล้วให้ตอบให้เขียน สมัยผมต้องให้เขียน Lecture ผมสังเกตเห็นเลยว่าเพื่อนผม เราว่ามันเก่งกว่าเรา มันฉลาดกว่าเรา

แต่มันตอบข้อสอบสู้เราไม่ได้ เพราะอะไร เพราะมันมี Tacit Knowledge เยอะ explicit knowledge มันไม่ค่อยมี มัน เอ็กซ์ตอร์ต์ ออกมาไม่ค่อยเป็น สอบสู้เราไม่ได้ ครูก็ว่ามันโง่ใช้ไหม ที่จริงมันฉลาด แต่เนื่องจากความสามารถในการเอ็กซ์ตอร์ต์ มันไม่เก่ง เขียนไม่เก่ง ฉะนั้นเลยถูกครูหาว่าโง่ ทั้งที่เพื่อน ทำอะไรไปได้เยอะ ผมสมัยเด็กๆ เนี่ย ทำอะไรไม่เป็นเลย เพื่อนๆ ที่มันเก่ง

มันโดนครูว่าโง่เรื่อย ผมก็นึกในใจว่ามันโง่ได้ไง โอเราเป็นลูกไล่มัน ทำอะไรเราก็เดินตามมัน ไปเล่นกับมัน เห็นเลยว่ามันๆ ไม่ยอมรับความรู้แบบ ค่อนข้างเป็นการกดขี่ ฉะนั้นในการจัดการความรู้ Tacit Knowledge พวกนั้น ได้รับการยอมรับสูงมาก ก็มันปฏิบัติได้จริง เป็นการปลดปล่อย อันนี้ก็ฟังหูไว้หู อย่าเชื่อผม คือการจัดการความรู้กับการวิจัย ซ้ำมือเป็นการจัดการความรู้ ขวามือเป็นการวิจัย ซ้ำมือเป็นการจัดการความรู้ ขวามือ

เป็นการวิจัย การวิจัย การวิจัยพืช การวิจัยสัตว์ละกัน การวิจัย เราจะต้อง
 เน้นว่า เราไปหาตัวแปรจำนวนน้อยๆ Line able อย่างมากและเอามาแปล
 ดูแล้วก็ศึกษาทำเอ็กซ์พีริเมนต์นั้น แล้วเก็บข้อมูล แล้วก็วิเคราะห์สังเคราะห์
 ออกมาเป็นตัวความรู้ คำอธิบายที่เป็นความรู้เป็น explicit knowledge นี่คือ
 สิ่งที่เราคุ้นเคย เป็นการสร้างความรู้จากวิธีการวิจัยแบบนี้ แต่ว่าการจัดการ
 ความรู้ตรงกันข้าม เรื่องนี้เน้นการควบคุมตัวแปรจำนวนมาก ตัวแปรมาก
 เท่าไรก็ดี แล้วก็ตัวแปรบางตัวเราก็ไม่รู้ว่ามีอยู่ในนั้น ช่างมันไม่เป็นไร
 ไม่ต้องไปคอนโทรลอะไรมัน ให้มันๆ ดำเนินการไปตามเงื่อนไขของมัน ใช้ใน
 การทำงาน แล้วก็หวังผลสัมฤทธิ์ในการทำงานนั้นๆ ความรู้ที่เกิดขึ้นก็จะเป็น
 Tacit Knowledge เห็นได้ว่ามีความรู้เกิดขึ้นก็ตรงที่ว่าผลงานเกิด ผลงานที่ดี
 ทั้งสองอันนี้ก็จะเห็นว่ามันคนละขั้วกัน เพราะฉะนั้นในรูปแบบนี้จะอธิบายให้ชัด
 ว่า การวิจัยนั้นเริ่มจากปัญหา แล้วจากปัญหานั้น มาทำกระบวนการวิจัย
 แล้วก็เกิดความรู้ขึ้นเป็น Explicit Knowledge เกิดขึ้น แต่การจัดการความรู้
 มันตรงกันข้าม คนละขั้วเลย คือเริ่มจากความสำเร็จ ผลงานที่เกิดขึ้น
 Assumption สมมติฐานก็คือ ในความสำเร็จนั้นมีความรู้ อยู่อยู่ในคนที่ร่วม
 กันทำความสำเร็จนั้น ก็หาทางหมุนเกลียวความรู้หาทางเอ็กซานาไลส์ ก็เกิด
 ขึ้น ความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ขึ้นได้อันนี้เป็นโมเดลของการสร้าง
 ความรู้รูปแบบใหม่ที่สถาบันอุดมศึกษาควรจะเข้ามาจัดเป็นอย่างยิ่ง แต่ว่าที่
 ผมคิด ท่านมาคิดอีกหลายตลบ เพื่อที่จะให้มันดี ความรู้ ตอนนี้เราก็มีความ
 เข้าใจแล้วว่าความรู้ มี 2 กลุ่ม ไข่มุข คือ Tacit Knowledge และ Explicit
 Knowledge แต่ว่าคุณสโนเดน คุณสโนเดนเขาอยู่ที่บริษัท IBM ที่มาพูดที่

กรุงเทพ เมื่อปีที่แล้ว ว่าไม่มันต้องมี 5 กลุ่ม ก็คือ อย่างที่เขียน ก็คือสิ่งที่เป็นวัตถุทั้งหลาย ก็มีความรู้อยู่ในนั้นนะฮะ ตัวทักษะก็คือคือความเร็วด้วย สามัญสำนึก

Common Sense ก็คือ ความรู้อย่างหนึ่ง ประสบการณ์ Experience เป็นความรู้อย่างหนึ่ง แล้วก็พรสวรรค์ก็เป็นความรู้อย่างหนึ่ง จุดสำคัญก็คือว่าต้องเอาทั้ง 5 อย่าง มาใช้ในดำเนินการจัดการความรู้ เราไม่มีเวลาพูดเลยกำหนดไปเยอะ ที่นี้ความรู้ 4 ระดับ Know-What Know - How Know-Why Care-Why ก็เขาบอกว่าเหมือนความรู้ของคนที่จบปริญญาตรีใหม่ๆ เต็มไปด้วยทฤษฎี เอามาใช้ก็ได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง แต่พอทำไปได้ซัก 2 - 3 ปี เนี่ยจะชักมีประสบการณ์จะเป็น Know-How ก็คือพอจะรู้ว่า ความรู้แบบนี้ เขาใช้ในบริบทนี้ ก็ต้องปรับซักหน่อยอย่างนี้ อะไอย่างนี้ ก็จะเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นไป ส่วน Know-Why เนี่ย ก็ต้องทำต่อไปอีกมีประสบการณ์มากขึ้นอีก ก็สามารที่จะอธิบายเหตุผลได้ว่า ความรู้แบบนี้ ถ้าเอาไปใช้อย่างนั้นมันใช้ไม่ได้ผล

เพราะอะไร อธิบายเหตุผล เพราะอะไร ส่วน Know-Why เนี่ย เขาบอกว่าเป็นแรงผลักดันจากภายใน ความรู้มันๆ ซึมเขาไปจนกลายเป็นความเชื่อหรือคุณค่า แล้วพอเจอๆ เหตุการณ์บางอย่าง ก็จะทำออกมาโดยอัตโนมัติ เนื่องจากว่ามันแอบเซน กับความเชื่ออะไรบางอย่าง ในสไลด์

ผมเอามาจากหนังสือ หน้าที่อยู่ข้างล่างออกมาเมื่อกี้ ที่อยากจะยึดเป็น ก็คือตัวสี่เหลี่ยม

อันนี้เป็นหนังสือทางด้านธุรกิจ บริหารจัดการก่อน หรือ Organiza-

tion Beverage Knowledge ยกระดับความรู้ผ่าน Network of people ผ่านเครือข่ายของคอมซึ่งร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนความรู้

ผมไม่ค่อยผ่านเทคโนโลยีการจัดการความรู้นั้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน ไม่ใช่การปฏิสัมพันธ์ของเทคโนโลยีนี้ที่สำคัญ การจัดการความรู้หลักที่จริง หลักก็มีเยอะเยอะ แต่ 4 ประการที่ผมจำได้ก็คือ คืออันที่ 1 คือให้เป็นหลากหลาย ทักษะหลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ อันนี้หมายความว่าต้องรู้จักใช้พลัง อันที่ 2 ก็คือร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ คือ ทดลองทำงาน หาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทดลองและเรียนรู้ อันที่ 3 และอันที่ 4 ก็คือ ต้องเอาความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม เมื่อก็ได้พูดไปแล้ว ตัวเคล็ดลับของตัวจัดการความรู้ อันที่ 1 ก็คือ Knowledge Sharing การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดถึงง่าย เวลาทำไม่่ง่าย ก็คนชอบปิดบังความรู้ กลัวคนอื่นจะรู้ทันอะไรอย่างนี้ ไม่ๆๆมีความตระหนักว่ายิ่งให้เรายังได้ ยิ่งให้ยิ่งออกอะไรอย่างนี้ เป็นทั่วไปไม่ได้เป็นเฉพาะคนไทย ฝรั่งเศสเป็น ถ้าเมื่อไรจัดการความรู้ต้องทำเป็น ทำจนเข้าไปในเนื้อในหนังคนก็จะไม่กลัว แบบนั้นคนก็จะเห็นคุณค่าเอง อันที่ 2 ก็คือ Knowledge Spiral คือหมุนเกลียวความรู้ ซึ่งเดี๋ยวจะเอาให้ดู อันที่ 3 ก็คือ การให้ความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้องค์กร ข้ามพรมแดน ข้ามพรมแดน ข้ามระดับของกลุ่มคนอะไรทำนองนี้ ผมกลัวความรู้ส่วนนี้ บางทีเขาเรียกว่าเป็น SECI Model S คือ Sensitization E คือ Examination C คือ Communication และ Internalization คือเอาคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Tacit Knowledge และ Sensitization เสร็จแล้ว ดึงเอาประสบการณ์ความรู้หรือว่าถอดความรู้จะไร

มาเขียนเป็นตัวหนังสือ เขียนเป็นบทเรียนอะไรทั้งหลาย เรียกว่า Externalization กลายเป็น Explicit Knowledge ตรงนี้ต้องเข้าใจ ไม่มีวันทำให้ Tacit Knowledge ทั้งหมดกลายเป็น Explicit Knowledge ได้ทำไม่ได้ ฉะนั้นหลายๆ ครั้ง เจ้าตัว คนที่เขาเล่าอะไรทั้งหลาย ก็เล่าไม่หมด

อันนี้ก็มีวิธี ถ้ามีวิธีถาม แล้วทำให้คนเล่าสนุก ของขึ้น ก็จะเล่าอะไรออกมาได้มากขึ้นกว่าเดิม ถ้าถามไปเรื่อยๆ จะเล่าได้ นิดๆ หน่อยๆ ไม่มาก ะไรอย่างนี้ อยู่ทีบรรยากาศ Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้ หลายๆ อันเอามาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ก็เป็นความรู้ที่กว้างขวางขึ้น Explicit Knowledge เอาไปทำ Internalization ก็คือเข้าไปในคนอีก ความรู้ที่เป็นตัวหนังสือ เข้าไปในคนหรือเข้าไปในเครื่องมือ หรือเข้าไปในสินค้า ก็ยกระดับความเข้าใจของคน ยกระดับสินค้าหรือบริการขึ้นซะ ก็เป็นวงจร เจียไม่รู้จักจบ เรียกว่าวงจร Fleshy ที่ทำให้ความรู้ หมุนจนเข้าจะเป็น เกลียวยกขึ้นนะอะ ถ้าไม่ทำให้เป็น หรือไม่มีใครเอาใจใส่เนี่ย เกลียวมันก็จะเกลียวเหมือนกัน แต่มันอาจจะลดลงก็ได้ มันก็แล้วแต่ ขึ้นเดิมความรู้ขึ้น เดิม ความรู้ขึ้นเดิม SECI Model เป็นการรวมความรู้ขึ้นเดิม ขึ้นเดิมระหว่าง Explicit Knowledge กับ Tacit Knowledge

ขึ้นเดิมระหว่างคนระดับล่าง คนระดับกลาง คนระดับบน คนต่าง ในที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างระดับ จะมองประเด็นต่างๆ ไม่เหมือนกัน แล้วถ้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้จะงอก ผมเองเรียนกับลูกน้องมาตลอดชีวิตเลย จนเดี๋ยวนี้แก่ๆ จะไปเรียนกับเด็กๆ เขาก็ทำอะไรแปลกๆ ให้เรา มันดูเหมือนเดือดร้อน แต่จริงๆ แล้ว ได้เรียนรู้เยอะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านข้าม

หน่วยงาน ข้ามแดนหน่วยงาน เมื่อวันที่ 9 ที่ผ่านมานี้ กพว. กับมูลนิธิ
 สาธารณสุขแห่งชาติและ กสศ. ผม จะไปตัวข้าราชการ 7-800 คน ใน
 เรื่องจัดการความรู้ พอตอนบ่ายเราให้เขามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันหลายๆ คน
 เขาก็บอก การได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนหน่วยงานอื่นนี่ก็ดีเหมือน มัน
 เกิดความรู้ความเข้าใจอะไรขึ้น มันดีมากเลย ทำให้เราทำงานได้ดีขึ้น ไม่
 จู้จี้เรา มันเหมือนม้าลำปาง มองอะไรจะมองแคบๆ ใจแคบ คิดแคบ พอ
 แลกเปลี่ยนข้ามหน่วยงาน ใจมันใหญ่ขึ้น ใจมันกว้างขวาง ข้ามแดนระหว่างคน
 ข้ามแดนระหว่างคนที่ต่างกัน คืออาวุธกับยาวิ ระหว่างคนทางสาย
 วิทยาศาสตร์กับสายสังคมศาสตร์ ระหว่างคนที่มีการปฏิบัติงานในเมืองกับคน
 ที่มีการปฏิบัติงานในชนบท มันจะทำให้เกิดความรู้ที่มันยกระดับขึ้น อีกอัน
 หนึ่งก็คือเป็นการข้ามแดนภายในองค์กรเอง ที่มององค์กรเป็นหลายชั้น ในที่
 นี้มี 3 ชั้น อันนี้ผมก็เอามาจาก โปรเซอรโนนากะ เขาบอกว่าจริงๆ แล้ว ใน
 การทำงาน เราต้องมององค์กรว่า ยังไงก็แล้วแต่ องค์กรหลักก็เป็นเหมือน
 องค์กรที่เป็นปิรามิดอย่างเป็น Permanency ซึ่งเป็นองค์กรแบบพวก IPO
 Input Process Output มันจะแม่นยำชัดเจนแน่นอน มีกฎเกณฑ์กติกา
 ชัดเจนตายตัวแน่นอน อันนี้ก็เป็น 70-80% ขององค์กร ต้องเป็นอย่างนั้น
 แต่ว่าต้องมีอีกอันหนึ่ง อีกระบบหนึ่งเข้ามาสวม ก็คือ เจ็ดทีม อันนี้ก็จะ
 เป็นเรื่องของการที่จะวิธีการใหม่ หาสินค้าใหม่ๆ อะไรทำนองนี้ ซึ่งจะอยู่ใต้ระบบ
 ปิรามิดหัวกลับ แล้วก็ระบบที่ความซับซ้อนและการปรับตัว อีกชั้นหนึ่ง
 จาก IPO หรือ CAS ก็คือ Complex Adaptec System คือระบบที่มีกฎ
 เกณฑ์กติกาตายตัว เป็นตัวเดินเรื่อง ก็จะเกิดการเรียนรู้สร้างความรู้ มหาศาล

ความรู้ที่เกิดขึ้นจาก IPO จาก CAS ก็ตาม ก็ไปเก็บไว้ในฐานความรู้ ก็ทำให้ความรู้จากทั้ง 3 Layer ข้ามแดนกันแลกเปลี่ยนกัน ฉะนั้นจะเห็นว่าเราไม่รังเกียจ ดิรอกเจนซี่ แต่ดิรอกเจนซี่ต้องไม่ใช่ทั้งหมดของขององค์กร ต้องมีส่วนที่เป็น ส่วนที่เป็น Innovation ซึ่งก็คือ CAS แล้วก็ต้องมีฐานความรู้เข้าไป back up นะฮะ ทั้ง IPO และ CAS อันนี้ก็เป็นวิธีมองอีกแบบหนึ่ง ท่านอาจจะคิดวิธีมองแบบอื่น ๆ ก็ได้ อีกเยอะเยอะ อันนี้จะมาย้ำว่าการจัดการความรู้นั้นต้องการผล 4 อย่าง คือ งาน คน ตัวความรู้ และองค์กร อันนี้ก็ได้พูดไปแล้ว แล้วอันนี้ก็พูดแล้วเหมือนกัน ว่าการจัดการความรู้ มีการจัดการความรู้แบบปลอมหรือว่าแบบที่ไม่ดีเยอะมาก จนน่ากลัว ในต่างประเทศ เขาบอกว่าที่ต่างๆ กันเรื่องจัดการความรู้กันในบริษัทต่างๆ มัน 20% เท่านั้นแหละสำเร็จ นอกนั้นไม่สำเร็จหรอก เสียตั้งค์เปล่าไม่คุ้ม เหตุที่ไม่คุ้มนี้ก็เพราะอันหนึ่งไปเน้น ICT เป็นตัวตั้ง อันที่ 2 ก็คือ ไม่ฝึกคนให้ดี คนไม่พร้อม คนใจไม่เปิด คนไม่มีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่เห็นคุณค่าของความแตกต่างในความคิด ฟังคนอื่นไม่เป็น อะไรอย่างนี้

ตกลงก็สรุปว่า การจัดการความรู้ไปเริ่มทำงานและก็เป็นทักษะ อันนี้ผมจะข้ามไป เมื่อไรก็ตาม ถ้าจะดำเนินการจัดการความรู้ สมมติว่าท่านอธิการบดีมศว จะทำเรื่องจัดการความรู้ ท่านต้องเตรียมความพร้อมทุกอย่างครับ อันที่ 1 คือ คน อันที่ 2 คือ บรรยากาศ อันที่ 3 คือ พื้นที่ อันที่ 4 คือ ICT นะครับ เดียวข้ามไปนะครับ ฉะนั้น การจัดการความรู้เนี่ย เน้นความรู้ยุคที่ 2 นะครับแต่ไม่ละเลยความรู้ยุคที่ 1 สร้าง ซินเนอร์จี ระหว่างความรู้ทั้ง 2 ยุค และก็เน้นผู้ปฏิบัติ เน้นผู้ปฏิบัติ ในองค์กรนะครับ ผู้ปฏิบัติ ก็จะมี 3

แนว คือ แนวหน้าเป็น knowledge practitioner คือคนทำงานระดับล่าง ระดับกลางนี้ก็จะไปเป็นพวก Facilitator Center และระดับสูง ก็คือ Officer Knowledge Officer PKO Put Knowledge Officer ดูระบบ ไปดูระบบแล้วก็ไปทำระบบนั้นโยงกับงาน โยงกับเป้าหมายหลักของงาน โยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดการความรู้ ถ้ามองว่าทำอะไรบ้างเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ท่านดูเยอะแยะเลย ผมยังไม่เอ่ยท่านไปดูเองก็แล้วกัน มันต้องมีมากกว่านี้ ไม่สำคัญหรอก เพียงแต่ให้รู้ว่ามันเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้เยอะ แต่เราอย่าลืม หัวใจของการจัดการความรู้ ไม่ใช่ความรู้ หัวใจคือคนนะครับ จุดเริ่มต้นคืองาน หัวใจคือคน ความรู้คือเครื่องมือ การจัดการความรู้มันต้องสมัครใจ ไม่ใช่กะเกณฑ์ แต่อันนี้เอกชนเขาบอกว่า สมัครใจตามที่ผู้บริหารกำหนด เอกชนเขาว่าอย่างงั้นที่บอกรู้ To Know คือ Know มันจะเกิดขึ้นจริงตามที่ต้องการใช้ เพราะฉะนั้นผลของมัน Actionable Knowledge แล้วก็รู้กว่าที่เขียนได้พูดได้ อันนี้ แค่ 3 อันนี้ เราก็คงได้ยาว เราจะเลยไปแล้วกัน ความรู้นี้ก็มาจากหลากหลาย หลากหลายแหล่ง ทางความรู้การจัดการความรู้ ก็จะต้องมี Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge และก็ต้องเป็นความรู้ที่ใหม่ และก็สามารถใช้ได้ทุกที่ แต่ว่าสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกคน ต้องเข้าถึงได้ง่าย การไหลเวียนของตัวความรู้หรือตัว Information โดยทั่วไปในหน่วยงานต่าง ๆ จากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน จะไม่ใช่แนวทางของการจัดการความรู้ ต้องอย่างนี้จะต้องเป็นอย่างนี้ เป็นไว้ทุกทางทุกแนว เดียวนี้ในราชการ หรือว่าในกอง ลูกน้องล่างสุดก็รายงานกับหัวหน้า หัวหน้าก็สั่งลงมา ถ้าเมื่อไรก็ตามมีอีกเส้นหนึ่ง อีกกองหนึ่ง

คนล่างสุดคุยกับผู้อำนวยความสะดวกบน ผู้อำนวยความสะดวกบนนี้ มันข้ามหน้าข้ามตาเรา แต่ถ้าเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ มันจะอย่างไม่สนใจว่าอยู่หน่วยไหน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ตกลงการจัดการความรู้นี้ก็เป็นการสร้างและใช้ ใช้งานแลกเปลี่ยนกัน และก็ยกระดับความรู้ Tacit Knowledge Explicit Knowledgeทั้งในทางปฏิบัติเอาทฤษฎีมาใช้ มันจะเกิดผล ผมจะข้ามอันนี้

ท่านที่สนใจที่จะใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ก็เข้าที่เว็บไซต์ของ สคส. เราเนี่ย จะมีเรื่องเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความรู้ บทความทั้งหลายเนี่ยเยอะมาก ก็สามารถเข้าไปที่เว็บได้

จึงทำงานร่วมกับภาคี การจัดการความรู้ในวงการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลผลิต พัฒนาครู พัฒนาโรงเรียน พัฒนาชุมชน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา พัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ ที่ต้องทำเนวราบและการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Empowerment) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสร้างสรรค์จากการทำงาน ทำให้เกิดศาสตร์ด้านการเรียนรู้บริบทไทย การจัดการความรู้กับการศึกษา ผมมองว่าในสภาพโลกปัจจุบัน ศาสตร์ด้านการศึกษาดต้องการการสร้างชิ้นใหม่เพราะมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบการเรียนรู้ของคนจำนวนมาก ไม่น่าจะเป็นเรื่องความเข้าใจสมองมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ICT ซึ่งทำให้เนื้อหา (content)หาง่าย ครูไม่ควรจะเป็นผู้ให้ เนื้อหา content แก่เด็กเป็นหลักแล้ว ไม่น่าจะเป็นเรื่องของการที่ชีวิตคน หรือการทำงานของคนมีความหลากหลายมากขึ้น ความรู้ในส่วนที่เป็นประสบการณ์ ความรู้ในส่วนที่เป็น tacit knowledge อยู่มีในคนที่หลากหลาย ศาสตร์ของการเรียนรู้ ผมคิดว่า

ต้องการตีความใหม่ แล้วนำมาจัดระบบใหม่ สังคมเราจึงจะอยู่ได้ ขณะนี้ในต่างประเทศมีการทำอยู่มากมาย ท่านคงจะทราบดีกว่าผม ประการหนึ่งในเรื่องการเรียนรู้ที่จะต้องหันมาพิจารณา คือ การยอมรับและยกย่องความรู้ในคนและการเรียนรู้ผ่าน Inductive Learning through action แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยน การสร้างความรู้จากความสำเร็จจากความริเริ่มสร้างสรรค์ที่มนุษย์ทุกคนมี ความสำเร็จมีอยู่ทั่วไปในสังคมคนในชนบทส่วนใหญ่แล้วเขาจะรู้สึกว่าร่ำรวย ความรู้ไม่ค่อยมี แต่พิจารณาแล้วคนที่ทำอะไรดี ๆ มีอยู่ทั่วไปมากมาย ตัวอย่างของคนที่ได้รับรางวัลแมกไซไซเป็นตัวอย่าง ยังมีที่อื่นอีกมากที่เป็นความสำเร็จ แต่อาจจะซ่อนอยู่ไม่มีใครเห็น อาจจะเป็นเรื่องเล็กๆ ในสายตาของคนอื่นทั่วไป การศึกษาที่เน้นผู้เรียน เน้นเรียนรู้ ผูกพันกับรากฐานของชีวิตจริง เรียนจากชีวิต สิ่งนี้เป็นเรื่องใหญ่ที่วงการศึกษาน่าจะต้องมาพิจารณา เพราะฉะนั้นศึกษาศาสตร์ ซึ่งผมตีความว่าเป็นศาสตร์ของการเรียนรู้ ผมไม่คิดว่าเป็นศาสตร์แห่งการสอน เป็นศาสตร์แห่งการเรียนรู้ เน้นที่ตัวผู้เรียน พูดอย่างนี้ไม่ได้แปลว่าผู้สอนไม่สำคัญ ผู้สอนสำคัญอย่างยิ่ง แต่ว่าสำคัญตรงไหน เกียงกันได้ ผมเองเชื่อว่าสำคัญต้องสร้างแรงบันดาลใจ หนุนแรงบันดาลใจให้แก่คน การสร้างศาสตร์จากสภาพจริงในสังคม ไม่ใช่เป็นการสร้างศาสตร์จากสถานการณ์สมมติจากสถานการณ์จริงการที่จะพัฒนาศาสตร์ว่าด้วยการเรียนรู้ในงาน ในการดำรงชีวิต ในการมีชีวิตร่วมกัน ก่อนจะเข้ามาในงาน เมื่อสักครู่นี้นั่งคุยกับท่านรองคณบดีว่าผมได้เคยฟังนักวิจัย เล่าเรื่องคนงานผู้หญิงคนหนึ่งว่าเป็นเรื่องจริงเมื่อไปศึกษาเธอเกิดความทุกข์เพราะออกจากงาน เข้าใจว่าเป็นโรงงานทอผ้า

อายุประมาณ 43 ปี ตอนเป็นสาวอายุ 18 ปี ก็เข้าทำงานในโรงงานทอผ้า นั้นจนอายุ 42 ฎกปลด เพราะว่าหมดความสามารถ หูตาไม่ดี ก็ทำงานไม่ไหว ตกลงแล้ว มาอยู่บ้านไม่มีงานทำ ไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะใดๆ อีกเลยเป็นเวลา 24 ปี ไม่เกิดการเรียนรู้ใด ๆ ทำเป็นอยู่แต่งงานหน้าเครื่องจักรทอผ้า ถามว่าวงการศึกษาคือความเรื่องนี้อย่างไร ถือว่าเหตุการณ์นี้เป็นโอกาสท้าทายต่อเราอย่างไ้ที่จะเข้าไปจัดเรื่องการเรียนรู้ในชีวิตคน จากการทำงานในชีวิต ผมเตือนรุ่นน้องตั้งแต่รุ่นเยาว์ ว่าถ้าเราทำงานครบ 4 ปี เราจะได้ปริญญา จะเป็นปริญญาตรีโท หรือเอก ไม่สำคัญ แต่เป็นการเตือนใจ ว่าเราต้องการเรียนรู้จากการงานที่เราทำ เราต้องสั่งสมความเข้าใจ ดีความจากสิ่งที่เราทำ แล้วที่เราทำต้องหาทางทำใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เป็นการเตือนใจ ศาสตร์ว่าด้วย อุปสรรค obstacle ที่ไปปิดกั้นการเรียนรู้ ผมมีความเชื่อว่า มนุษย์เราโดยทั่วไป เกิดมาเพื่อการเรียนรู้ เพราะสมองสร้างมาอย่างนั้น แต่ทำไมคนไม่เรียนรู้ ผมบอกว่า เพราะอย่างนั้นต้องมีตัวอุปสรรค อุปสรรคคืออะไร มีคนบอกว่าคุณอุโซ่ ไม่ทราบว่ารู้จักหรือไม่ เป็นคนอินเดีย เครายาวๆ เขียนหนังสือจำนวนมาก อุปสรรคของ learning คือ knowledge ก็คือตัวความรู้ เพราะเราไปเน้นความรู้ ไม่เรียนรู้ ถ้าเราจะพูดแบบว่า ไม่โกรธกันนะ ก็การศึกษานั้นแหละเป็นอุปสรรคของการเรียนรู้ได้หรือเปล่า จริงหรือเปล่านั้นไม่รู้ แต่ลองถามดู แล้วลองไล่เรียงดู แล้วจะเกิดการ renew learning เกิดขึ้น ผมพูดได้แค่นี้ ศาสตร์ที่ว่าด้วยวัฒนธรรมการเสริมสร้างการเรียนรู้ Learning Empowerment คืออะไร ซึ่งเป็นโจทย์วิจัยทำปริญญาเอกได้ 10 คน เพราะสามารถทำหลายบริบทได้ เป็นต้น ศาสตร์ว่าด้วยการจัดการเรียนรู้ ทำงานในโรงงานทอผ้าเกิดการเรียนรู้ใหม่ ผม

ว่าทำให้เกิดก็ได้ ไม่เกิดก็ได้ วัตถุประสงค์จะทำอย่างไรให้คนในโรงงานเกิดการเรียนรู้เป็นต้น ที่จริงท่านมีอยู่แค่นี้ครับ เมื่อเช้าผมมาเลยมาเติมให้ท่าน พอตีไปเปิดอินเทอร์เน็ต มีคนส่งข้อความมาให้ ผมเปิดอินเทอร์เน็ตดู เขาบอกว่า อมาตยาเซ็นคำนี้ไม่ต้องไปรอ อมาตยาเซ็นก็พูดว่า knowledge is very special community อย่าลืมนะครับว่า อมาตยาเซ็นได้รางวัล Noble Prize ทางด้านเศรษฐศาสตร์ (economics) บอกว่า ความรู้เป็นสินค้าที่ประหลาดมาก คุณยิ่งให้ออกไปมากเท่าไร คุณยังมีเหลือมากเท่านั้น ถ้าใครอยากได้ไปเปิดเว็บไซต์ของยูเนสโก หนังสือเล่มนี้มีหลายร้อยหน้า ไปดูได้ สุดท้าย อันนี้ผมคิดเอง ถูกผิดไม่ทราบการศึกษาเราต้องสร้าง literacy ใช้ไหม แล้วใครไม่มีการศึกษา เราเรียกว่า illiterate การศึกษาเราต้องให้ numeracy ด้วย หลัง ๆ นี้บอกว่า ไม่ใช่ literacy นะ ไม่ใช่ numeracy นะเป็นการเรียนรู้จริง EQ ด้วยใช้ไหม ความอดทน AQ ด้วยใช้ไหมอะไรทำนองนี้ จะมีอีกหลาย acy ผมก็เลยบอกว่าในเรื่องของการจัดการความรู้ สงสัยต้องมี work racy ก็คือ เรียนรู้จากงาน แล้วคนที่เรียนรู้จากงานไม่เป็นก็เป็น inworkerate ล้อมาจาก illiterate คือไม่เรียนรู้จากงาน liferacy ก็คือเรียนรู้จากชีวิต ผมสังเกตตัวเอง ผมนี้โชคดีนะลูกเยอะ ขนาดมีคนเดียวลูกแต่ละคนก่อเรื่องให้เรา มองในมุม ทำให้เราเดือดร้อน ร้อนใจ แต่คิดดูแล้วสอนเราอย่างมหาศาล ต้องขอบคุณลูก ก็เรียนรู้จากชีวิต เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ก็จะอยู่ในพวกนี้ ผมพยายามตัดเวลาลงเพื่อให้เวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยน เพื่อจะได้ความเข้าใจที่ชัดขึ้น ผมเองจะได้เรียนรู้ด้วย ดังที่ได้กราบเรียนตั้งแต่ตอนต้น ที่ผมพูดไม่ใช่สัจธรรมที่ถูกต้องเสียทีเดียวโดยทั้งหมดการนำมาเสนอเพื่อยุให้ไตร่ตรองหรือว่าลองแย้ง

ลองดูนะครับ ขอขอบคุณ ไม่ทราบของท่านคนบตี รองคนบตี ช่วยยู่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไรไหมครับ

ช่วงตอบคำถาม

คำถามที่หนึ่ง ผมสนใจ knowledge spiral ในแนวความคิดของอาจารย์ทำไมในเมื่อเราสร้าง synergy ร่วมกันแล้วก่อให้เกิดการยกระดับแนวความรู้จึงไม่ลอยขึ้นไป และเป็นเกลียวด้วย ท่านอาจารย์คิดเช่นไรที่เป็นเกลียวหมุนขึ้นไป

ความเข้าใจของผมเข้าใจว่า เมื่อไรก็ตามเมื่อการดึงจาก tacit knowledge มาเป็น explicit knowledge โดยการ explication จะทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้ที่เขียนออกมากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย แลกเปลี่ยนง่าย แลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ แลกเปลี่ยนโดยการไม่พบตัวก็ได้ socialization ต้องพบตัว พบจริงหรือพบเสมือน แค่ว่าพอเป็น exercitation ดึงความรู้มาจากคนก็กลายเป็น explicit knowledge ที่เป็นตัวหนังสือ เป็นรูป เป็นรหัสอะไรอย่างอื่น สามารถที่จะแลกเปลี่ยน และสังเคราะห์เข้าหากันได้ พอสังเคราะห์เข้ากัน ความรู้จะขยายไปรวมตัว (combine) กับความรู้อื่นที่มีอยู่แล้ว ก็เกิดการยกระดับจากความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว จาก explicit เดิมที่มีอยู่ พอ explicit knowledge ที่เกิดขึ้นมาใหม่ เข้าไป internalize คนนั้นก็จะเกิดความเข้าใจยกขึ้นทันที ถ้าเข้าไปในคนก็จะเกิดความเข้าใจยกขึ้นทันที ถ้าเข้าไปในสินค้าหรือบริการหรือวิธีการทำงาน ก็จะทำให้เกิดการยกระดับ เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้นไป เป็น knowledge spiral ผมย้ำอีกทีนะว่า เป็นคำ

อธิบายที่ยังสู้ประสบการณ์ตรงไม่ได้ ประสบการณ์ตรงมีจริงเช่น เมื่อผมอยู่คณะแพทยฯมา แล้วขณะนี้เขาก็ทำกันอยู่ จะมีประสบการณ์ตรงเยอะเลย ที่เราก็คิดความรู้อยู่ระดับขึ้น ผมจะยกตัวอย่าง คนจบป.4 ยกระดับความรู้ ตอนนั้นเราทำ QCC นะไม่ได้ทำ KM อย่างลืม เราทำ QCC Quality Control Circle ในกระบวนการ QCC เราก็ให้ทำ PDCA (Plan) (Do) (Check) (Act) (Plan) คือ ตั้งเป้าหมาย พนักงานขัดส้วมเหล่านีจบ ป.4 พนักงานขัดพื้น ขัดส้วม ก็บอกว่าวิธีที่เขาทำ เราไปเอาคนที่โรงแรม แม่บ้านมาฝึก วิธีขัดส้วม อะไรอย่างนี้จะสะอาดมากเลย โรงพยาบาลก็จะไม่มีกลิ่น ภูมิใจกันมาก พนักงานเหล่านีก็บอกว่า เราน่าจะทำอะไรได้ดีกว่านี้ ในการทำอยู่ตอนนั้น เราก็กลัวว่าทางโรงพยาบาล ต้องมีน้ำยา OPD ต้องใช้น้ำยาฆ่าเชื้อ ขัดเช็ด เชียง เย็น ตรงไหนคนเยอะ ก็เช็ดบ่อย แคื่ก็บอกว่าจะประหยัดน้ำยาฆ่าเชื้อได้ไหม ทดลองดูว่าไม่ต้องใช้น้ำยาฆ่าเชื้อดูไหม ทดลองวิธีใหม่ ๆ แต่ว่าทำงานของตัวนะ ไม่ขออะไรพิเศษเลยนะ เห็นไหม วิธีคิดเรื่องจัดการความรู้ ก็คือว่า หน้าที่ใครทำให้ดีขึ้นเท่าเดิมดีขึ้นกว่าเดิมของเค้าก็คือว่า ใช้หมดเปลืองน้อยลง เค้าก็ลองทำ ทำแบบวิทยาศาสตร์ก็คือว่า ชีงนี้ทำเหมือนเดิม ชีงนี้ทำแบบใหม่ วิจัยนะ แล้วสะอาดอย่างไรละ สะอาดก็ไม่มีเชื้อ ไม่เชื่อพิสูจน์ อย่งไรก็ culture swap ไป culture เรียบ แล้วก็ชี้ให้เห็นว่าไม่ต่างกัน แต่ลดค่าใช้จ่าย เห็นไหมครับ ความรู้เกิดใหม่ครับ ทดลองจากการทำงาน แต่ว่าองค์กรต้องเปิดโอกาสให้ ถูกไหม เค้าบอกขอไป culture หน่อย ไม่ก็ดั่งค์ เราเองก็ไม่เชื่อว่าไม่ต้องใช้ ทุกคนก็ใช้กันอยู่ทั้งนั้น เพราะกลัวเชื้อโรค อย่างนี้เป็นตัวอย่างการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งทำได้ในคนทุกระดับ เองานเป็นตัวตั้ง แล้วก็คิดร่วมกัน ตอน

นั่นก็ใช้ PDCA ซึ่งตอนนี้ก็ยังใช้ PDCA กันอยู่เป็นวิธีใช้ที่ง่าย ๆ แต่ก่อนจะมาถึงเรื่องนี้เขาก็คิดเผื่อทางปลา หน้าหลักของเขาคืออะไร องค์กรเราต้องการอย่างไร ตกลงมีประเด็นอะไรบ้างที่เป็นงานหลักของเขานั้นทำให้เขาคิดเป็น

คำถามที่สอง ดิฉันสนใจเรื่อง research ที่เกิดจากความล้มเหลว แล้วก็ไปสู่ความรู้ ถ้าในกรณีที่ไม่มีความล้มเหลวอยู่แล้วในเรื่องที่ศึกษา ยกตัวอย่างถ้าถามคุณหมอ ต้องถามเรื่องแพทย์ก็แล้วกัน สมมติว่าเราเป็นโรคใหม่ แล้วยังไม่มีใครค้นพบวิธีการรักษา เราจะมองความไม่สำเร็จไปสู่การค้นไปหาความรู้มันได้หรือไม่ เราใช้อยู่แล้ว อาจารย์

คำถามที่สาม ใช้อยู่แล้วใช่ไหมคะ ยังเรียกว่า KM หรือไม่ คือ แทนที่จะสำเร็จ เรามองจากความไม่สำเร็จ ยกตัวอย่างว่าทำไมถึงตายเยอะ อย่างเช่นโรคซาร์ส ยกตัวอย่างสมมติไม่มีใครค้นพบอะไรที่จะมารักษาได้เลย เราจะทำอย่างไรคะคุณหมอ เราถึงจะได้วิจัยจากตรงนั้น ถ้าเราไม่วิจัยในลักษณะจากปัญหาไป เราจะวิจัยสำเร็จได้อย่างไร ถ้าไม่มีความสำเร็จ ตรงนี้เป็นประเด็นที่อยากจะทราบว่าถ้าในเรื่องของ KM เราจะมองอย่างไร ถ้าไม่มีความสำเร็จ

ที่จริงผมตอบ อาจารย์ไม่ได้นะ คือ อย่างนี้ Assumption อาจจะไม่เหมือนนะ เรื่อง sars เรื่อง KM เนี่ย อันนี้เป็นวิธีคิดของผมนะ ถูกผิดไม่รู้นะ เราเชื่อว่าเหตุการณ์ไม่ได้เกิดทุกประเทศหรือทุก ๆ สังคม สมมติว่ามีโรค sars อยู่เหมือนกัน แต่ว่าอาจจะพบว่าบางส่วนของสังคม อันนี้ไม่มีปัญหา โดยรอบเขามีปัญหาแต่จังหวัดนี้ไม่มี คำถามก็คือว่าเกิดอะไรขึ้นตรงนั้น ก็คือว่า เราไม่พยายามทักท้วงว่า เรื่องนี้ที่ไหน ๆ ก็เหมือนกัน เราไม่ทักท้วงอย่างนั้น เราพยายามหาว่ามีต่าง ๆ กัน แล้วก็ไป identify ส่วนที่เหมือนกัน ส่วนที่แยกก็แล้วแต่

ส่วนที่ต่างออกไปเยอะแยะแล้ว มาหาเหตุผล มาวิจยหาเหตุผลก็จะเกิดความรู้ขึ้น ไม่ทราบพอให้อะไรคร่าว ๆ อาจารย์ใหม่ คือไม่ได้ตอบอาจารย์

ถาม สืบเนื่องจากความคิดที่ท่านได้ให้ในช่วงแรก ท่านบอกว่าการเรียนรู้เกิดจากความผิดพลาดของคนได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ซ้ำซาก คือ ทำผิดอยู่เรื่อย ๆ ยังไงเรียกว่า เป็นการเรียนรู้ที่ต้องระงับ หรือว่า ให้ Go on ให้ต่อไป

การผิดพลาดซ้ำซาก ไม่เรียกว่า การเรียนรู้ ความผิดพลาดซ้ำซาก ถือว่าไม่เรียนรู้

ถาม ไม่เรียนรู้จึงต้องระงับ คือ ในฐานะที่เราเป็นครู ก็ต้องดูว่า การผิดพลาดเรียนรู้ หรือระงับ เพราะว่าบางครั้งผิดพลาดซ้ำซาก ซึ่งเราเคยถือกันว่าถ้าผิดซ้ำซาก ต้องมีปัญห เพราะฉะนั้นฉันอยากจะรู้ว่า KM ถ้าเรามองในระบบ KM ที่เรามอง เราควรต้องระงับหรือเราปล่อย

คืออย่างงั้นะ อาจารย์ คำถามของอาจารย์ผมเข้าใจ แต่ผมไม่แน่ใจว่าจะตอบตรงหรือเปล่า คือ เรากำลังพูดถึงเรื่อง KM เรื่องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ถ้าผิดพลาดเราไม่ถือว่าเป็นอาชญากรรม แต่อาจารย์พูดถึงการทำงานประจำ routine แล้วก็ผิดพลาดซ้ำๆ ซากๆ คนละบริบท คนละเรื่องเลย

ถาม สมมติเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่เราทำอะไรสิ่งใหม่ก็ตามแล้วผิดพลาดพลาดอยู่เรื่อย ซ้ำซาก ควรจบหรือควร

ถ้าผิดพลาดซ้ำซาก ต้องถามอาจารย์ว่าหมายความว่าอะไร คือถ้าลองคนละแบบ แล้ว ลองอีกแบบก็ไม่เกิด ลองอีกแบบก็ไม่เวิร์ค ยังงี้เนี่ยก็สำหรับ

ผมถือว่าไม่ซ้ำซาก เพราะลองคนละแบบ ถูกไหม แต่ที่นี้ต้องมาลองตั้งคำถามใหม่ว่า คนที่คิดลอง ควรเป็นใคร ผู้คิดลองหรือเปล่า ควรจะลองแบบอื่นหรือเปล่า เห็นหรือเปล่า แล้วที่นี้ยังมีคำถามต่อ คิดอยู่คนเดียวว่า คนอื่นเขาทำงาน 20 กว่าคน นี่ดันทุรังคนเดียว คนอื่นเขาบอกว่า อย่าทำแบบนี้ แฉ่งแฉ่ง ๆ อย่างนี้เขาไม่เรียกว่าผิดพลาดซ้ำซาก แต่เรียกว่า ดันทุรังซ้ำซาก

คำถาม ยังงั้นก็แสดงว่าเราต้องกำหนดคุณสมบัติของคนที่ดีใหม่ด้วย เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ปล่อยให้ใครก็ได้เสมอไป คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดคือฟังคนอื่นด้วย

คำถาม แต่ก็ต้องมีคุณสมบัติของการให้ใครคิดด้วยเช่นเดียวกันใช่ไหมคะ

ร่วมกันคิด เพราะฉะนั้นจริง ๆ จะลองอะไรใหม่ๆ มีไอเดียต้อง 20 ถูกไหม แต่ถามว่าเลือกจะลองอันไหนก่อน ต้องไม่ใช่คนเดียวตัดสินใจ ต้องปรึกษากัน ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในเรื่องการจัดการความรู้ ตัวผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นสำคัญน้อยกว่าตัวกระบวนการที่นำไปสู่สิ่งนั้น

ความคิดเห็นของอาจารย์กานทิ๋ว

โดยรวมผมเห็นด้วยกับที่ท่านนำเสนอทั้งหมด ที่มายืนพูดตรงนี้ ก็เพื่อที่จะปลุกอารมณ์ ความรู้อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ อยากจะสรุปเป็นประเด็นหลักก่อนว่า ท่านวิทยากรให้ความสำคัญกับความรู้และการจัดการความรู้ที่เป็นกระแสทางเลือกมาเสริมกับความรู้ที่เป็นกระแสหลัก ผมเชื่ออย่างนั้น ที่นี้ผมก็คิดว่าในทางปฏิบัติ ถ้าพวกเราที่ชาวศึกษาศาสตร์อาจจะน้อมรับประเด็น

ที่ท่านบรรยายไปประยุกต์ใช้ อาจจะได้ 3 ระดับ ระดับที่ 1 ในการเรียนการสอนที่ท่านทำในปัจจุบัน คงจะต้องจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนของเราได้เรียนรู้ผ่านกระแสทางเลือกมากขึ้น ประการที่สอง ถ้าจะมีการทำหลักสูตรใหม่ รายวิชาใหม่ ก็ควรจะพูดได้ว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในรายวิชาเหล่านั้น น่าจะเป็นเรื่องของการนำเอาภาคปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ เอามาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ในกรอบรายวิชาต่าง ๆ ประการที่สาม ในแง่หลักสูตรที่จะทำขึ้น ต้องเรียนตรงๆ ตอนนีมหวิทยาลัยของเรา ส่วนหนึ่งที่สังเกตอาจจะอนุรักษ์นิยมสูง ไม่ค่อยเปิดกว้างนักกับการที่จะรับผู้ที่มีประสบการณ์ในฐานะปฏิบัติงานจริง ๆ ว่าเขามีการเรียนรู้เช่นนั้นอยู่ ถ้าเราผสมผสานและยอมรับในความรู้ที่เขาอยู่ในฐานปฏิบัติงานจริง มาเสริมมาผนวกกับวิธีให้ปริญญาเราตามกระแสหลัก ไม่ได้หมายถึงการให้ปริญญาที่เป็นกิตติมศักดิ์ คือ เช่น เขามาเรียนกับเราบางครั้งบางครั้งเราก็มีความรู้จากฐานปฏิบัติงานมาผสมผสานแล้วก็ให้เครดิตเขาไป ถ้าเราเชื่ออย่างนี้ได้มหาลัยของเราคงมีทางออกอีกมาก แล้วก็จะเป็นการส่งเสริมคนที่ทำงานจริงในพื้นที่ในเวทีทำงานได้มีความรู้เรื่อง มีความก้าวหน้าในชีวิต ตามเกณฑ์มาตรฐานของสังคม อาจจะเชื่อเรื่องการ Act เครดิตด้วย ปริญญาบัตร ขอบพระคุณ อยากให้ท่านช่วยให้กำลังใจด้วย ถ้าแนวคิดนี้ถูก เพื่อหลายคนจะได้เชื่อมั่นมากขึ้น

ผมเห็นด้วยครับอาจารย์ เห็นด้วยทั้ง 3 ประเด็น โดยเฉพาะประเด็นหลังที่ให้มีการยอมรับประสบการณ์ของคนจากการทำงานให้มากขึ้น อันนี้จะตรงกับเรื่องการจัดการความรู้ แต่ที่นี้ คือ อาจารย์ให้ใช้ก็ต้องมีวิธีการที่จะให้มีการตรวจสอบตัวความรู้ที่แท้จริง คือ สัจธรรม คือว่า นาย ก ทำงาน x มา 10

ปี ที่เดียวกับนาย ข ที่ทำงานเดียวกันนี้ 10 ปี เหมือนกัน ซึ่งการเรียนรู้ของ
 นาย ก กับ นาย ข อาจจะต่างกัน 10 เท่า หรือ 120 เท่าได้ วดอย่างไร ตรง
 นี้เป็นสิ่งที่เราท้าทายเรา แต่ทำได้ ผมเชื่อว่าทำได้ และก็เห็นด้วยกับอาจารย์
 แต่มีสิ่งที่เราจะต้องเข้ามาจับเพื่อมาเป็นตัวประกอบ ในการทำงานของเราที่
 อาจารย์เสนอด้วย นั่นคือประเด็นวิจัย โจทย์วิจัย

จบ





ส ค ส
KMI



ศึกษาศาสตร์กับการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

www.kmi.or.th

บรรณาธิการโครงการประชุมวิชาการระดับชาติ, กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วันที่ 16 ก.ย.47

145

ศึกษาศาสตร์

- ศาสตร์ว่าด้วยการเรียนรู้
- เรียนรู้ตลอดชีวิต
- Ed for All, All for Ed.
- เรียนรู้จากการปฏิบัติ
- เรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการปฏิบัติ

การจัดการ
ความรู้

การจัดการความรู้คือ

- เครื่องมือ ใช้ & เสริม พลังตามธรรมชาติของมนุษย์ พลังสร้างสรรค์ พลังด้านดี
- สร้างพลังวิถุณจากการรวมหมู่
- ใช้พลังปัญญาของคนทั้งมวล ใน & นอก หน่วยงาน
- ไปสู่นวัตกรรมจากการทำงาน

3 45

วงการศึกษต้องการการจัดการความรู้เพราะ

ระบบการศึกษาไทย - โลก

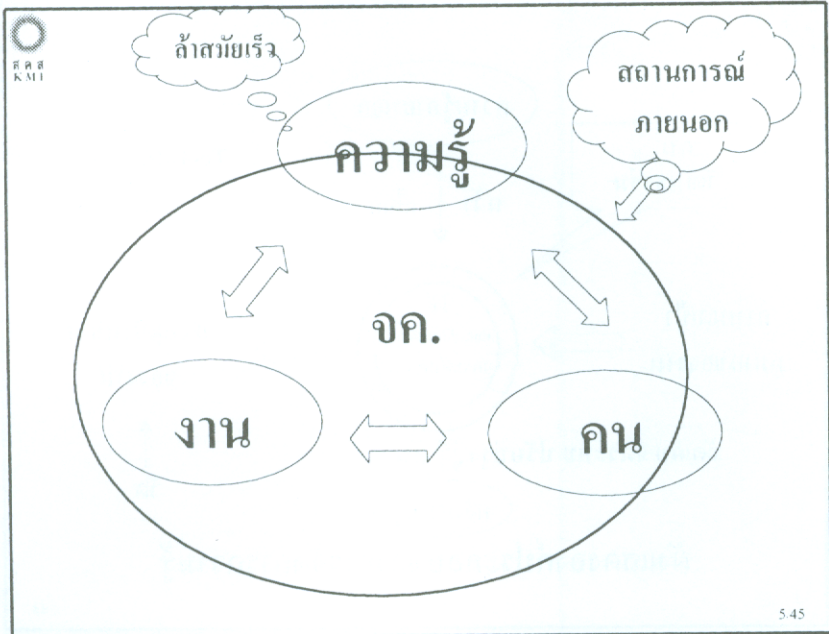
- ลงทุน 1/3 บน
- ผลสัมฤทธิ์ 1/3 ล่าง

มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้มากกว่าที่บรรดาในปัจจุบันหลายเท่า

ต้องพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

ต้องพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสังคมไทยในอนาคต

4 45



5.45

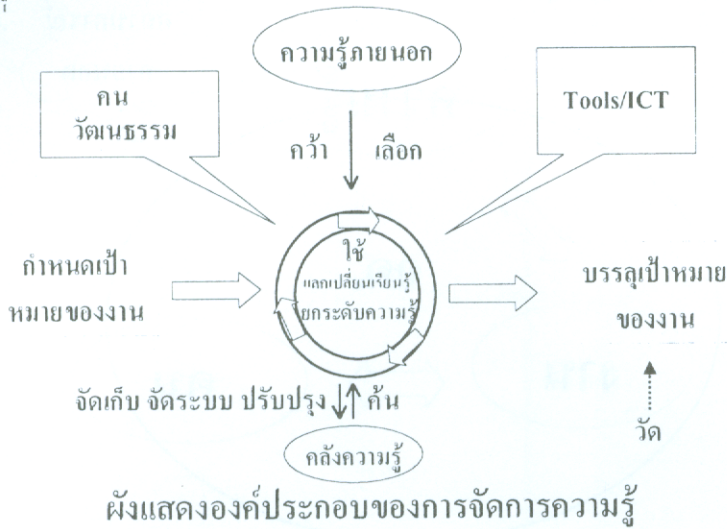
การจัดการความรู้คือ

- กระบวนการนำ ทุนปัญญา ไปสร้าง มูลค่า & คุณค่า และเพิ่มพูนทุนปัญญา
- วงจรไม่รู้จบ วงจรยกระดับ เกดิยวความรู้
- การใช้งาน & ความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคน พัฒนาตน พัฒนาองค์กร พัฒนาความเป็นชุมชนในที่ทำงาน ... สร้างสรรค์ในที่ทำงาน

6.45



ส ค ส
K M I



7 45

จก. คืออะไร



ส ค ส
K M I

- ไม่ใช่ จัดระบบความรู้ให้ผู้อื่นใช้
- ไม่ใช่ จัดความรู้เข้าระบบ ไอที
- คือการดำเนินการเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น โดยมีการใช้ & สร้างความรู้เพิ่มขึ้น
- จัดการความรู้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มทีมงาน

8 45

What is KM?



- **APQC** : Systematic approaches to help information & K emerge & flow to the right people at the right time to create value.
- **Nonaka** : The tacit and explicit K framework for a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth.
- **Karl-Erik Sveiby** : The art of creating commercial value from intangible assets.
- **IBM** : A set of practices that allows/enables organization to better create, understand and utilize what they know.
- **McKinsey** : To enhance performance through a purposeful and systematic approach to the creation, development and application K to the value-creating processes of an organization.

Buckman, 2004, p. 17-18. 11 45

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ใช่
ความรู้เชิงทฤษฎี

ไม่ทำ ไม่รู้

ฟังการบรรยาย ทำไม่เป็น

คนระดับล่างผ่านการฝึก ทำได้ อธิบายไม่ได้

จก. ที่แท้

เป็น จก. เพื่อ/ของ/โดย ผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

demand-side KM 90%

supply-side KM 10%

ผู้อำนวยการความสะดวก

13 45

ความรู้ 2 ยุค

ยุคที่ 1

- โดยนักวิชาการ
- เน้นเหตุผล พิสูจน์ได้
เป็นวิทยาศาสตร์
- ก. เฉพาะสาขา
- เน้น explicit K



ยุคที่ 2

- โดยผู้ปฏิบัติ
- เน้นประสบการณ์ตรง
เน้นผลลัพธ์ที่งาน คน
- ก. บูรณาการ
- เน้น tacit K

14 45

ความรู้ 2 ประเภท



ค. ในคน

Tacit K

อยู่ในสมองคน เชื่อมโยงกับ
ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม
ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ทั้งหมด

context - specific

ค. ในกระดาษ

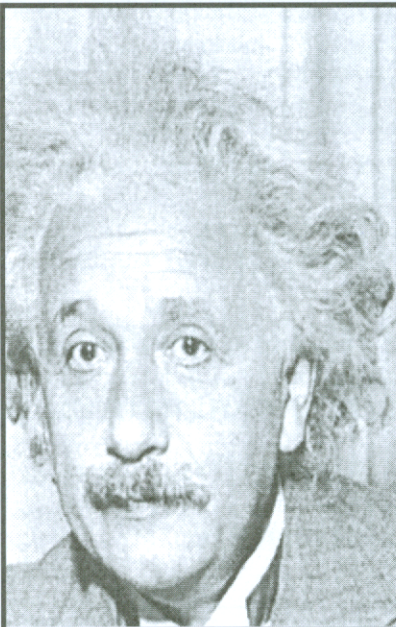
Explicit/Codified K

อยู่ในตำรา เอกสาร วารสาร คู่มือ
คำอธิบาย วิธีดี คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต
ฐานข้อมูล. context - free

ต้องรู้จักใช้ ค. ทั้งสองประเภท อย่างสมดุล

ค. เป็นทั้ง TK & EK

15 45



Knowledge is
experience,
everything else is
information

APQC

16 45

การศึกษากับการจัดการความรู้



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • เน้น ค. ในกระดาษ • เน้นการ รร. ป้องเจก • แยกจากงาน&ชีวิต • เน้นแข่งขัน • กคจี | <ul style="list-style-type: none"> • เน้น ค. ในคน • เน้น รร. ร่วมกัน • ผูกกับงาน&ชีวิต • เน้นร่วมมือ • ปลดปล่อย |
|---|--|

17 45

จก. vs วิจัย

เน้นการครอบคลุม
ตัวแปรจำนวนมาก
และหลากหลาย เอา
มาประยุกต์ หวังผล
เชิงผลสัมฤทธิ์ ใน
ลักษณะ tacit

เน้นการจับตัวแปร
จำนวนน้อย เอามา
ศึกษา หรือดำเนิน
การ เพื่อหาคำตอบ
เชิงเหตุผล หาคำ
อธิบายที่ explicit

18 45

การวิจัยกับการจัดการความรู้



ส.ค.ส.
KMI

19 45

ความรู้ 5 กลุ่ม

Explicit
Documents
↑
↓
Tacit
Heads

A
S
H
E
T

Artifacts วัตถุ เครื่องมือหุ้ม

Skills ทักษะ

Heuristics กฎแห่งสามัญสำนึก

Experience ประสบการณ์

Natural Talent พรสวรรค์

Snowden, 23 May 03



ส.ค.ส.
KMI

20 45

ความรู้ 4 ระดับ

- K-What
- K-Why
- K-How
- Care-Why

K-Who, K-When, K-Where

21/45

Guiding Principles for the K Economy

- K-based strategies begin with strategy, not K.
- K-based strategies aren't strategies unless you can link them to traditional measures of performance.
- Executing a K-based strategy is not about managing K; it's about nurturing people with K.
- Organizations leverage K through networks of people who collaborate -- not through networks of technology that interconnect.
- People networks leverage K through organizational "pull" rather than centralized information "push".

Marselle & Frode, 1966 cited in Hackman, 2001, p. 37-38.

22/45



หลัก 4 ประการของ KM

- ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด
ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ
- ทดลอง & เรียนรู้ เน้น ค. ฟังลึก &
โยงอยู่กับงาน
- นำเข้า K-how จากภายนอก อย่างเหมาะสม

23 45

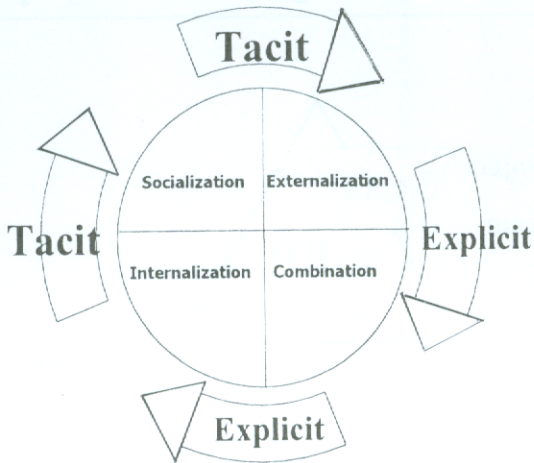


เคล็ดลับ จก.

- K Sharing
- K Spiral
- Individual K → Organizational K
- Cross-leveling K

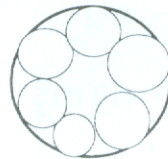
24 45

จก. โดยหมูน “เกลียวความรู้”



25 45

ข้ามแดนความรู้ 5 แบบ



Inter-departmental



ข้ามแดนความรู้ในองค์กร “พหุบาท”



ผลของ จก.

- งาน
- คน
- ความรู้
- องค์กร





ข้อพึงระวัง

- จก. แท้ vs จก. ปลอม
- จก. ดี vs จก. เลว
- ผลสำเร็จ 20%

29/45

- จก. เริ่มทำงาน กำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์
ของงาน แล้ว จก. เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
- เน้น ค. ที่แนบแน่นกับงาน
- เน้น ค. ในคน
- เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- จก. เป็นทักษะ ไม่ทำ ไม่รู้

ICT ช่วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
และช่วยให้ค้นหา
ความรู้ได้ง่าย

30/45

การจัดการความรู้ = จัดให้เกิดความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการทำงาน

ความพร้อมของ

- คน : ความเชื่อมั่นในตนเอง trust ระหว่างกัน
ทักษะ ศาสตร์ทั้งห้า ของ LO
- บรรยากาศ : เปิดเผย เรียนรู้/ทดลอง สัมพันธ์แนวราบ
- พื้นที่ : สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จริง & เสมือน
- ICT เพื่อความสะดวก และความเร็ว ของการแลกเปลี่ยน
และค้นหา

แลกเปลี่ยนความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน

31 45

การจัดการความรู้

- เน้นความรู้ยุคที่ 2
- ใช้ ค. ทั้งสองยุคให้เกิดพลังทวีคูณ (synergy)
- เน้นผู้ปฏิบัติ ในองค์กร
 - แนวหน้า K Practioner
 - ระดับกลาง K Engineer/Facilitator
 - ระดับสูง K Officer

เกลียวความรู้
K Spiral

32 45

การจัดการความรู้

Identify, capture, discover, do site visit,
benchmark, find best practice, assess,
validate, select, analyze, screen, discard,
distill, create, adopt, adapt, modify, apply
/exploit, share, externalize, internalize,
combine, transfer, synthesize, leverage,
categorize, store, disseminate, retrieve, select,

33 45

กฎ 3 ข้อของ จค.

1. สม่ัครใจ ไม่ใช่กะเกณฑ์
2. “การรู้” เกิดเมื่อต้องการใช้
3. “รู้” มากกว่าที่เขียนได้ พูดได้

Snowden, 23 May 03

34 45

ความรู้มาจากไหน

- ประสบการณ์ ทดลอง สรุปบทเรียน
- คำบอกเล่า แลกเปลี่ยนความรู้
- ตำรา นักวิชาการ
- คิดไตร่ตรองจาก 3 ข้อข้างบน

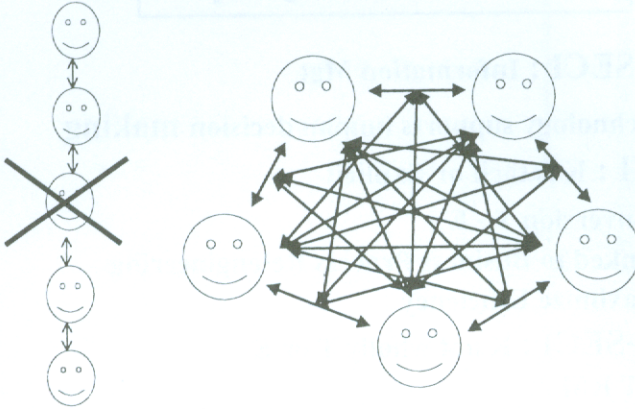
35 45

คลังความรู้สำหรับ จค.

- ทั้ง TK & EK
- ใหม่ สดเสมอ ไม่เก่าเก็บ
- ทุกเวลา ทุกที่ ทุกคน
- เข้าถึงง่าย ใช้ง่าย

36 45

การไหลเวียนของความรู้ สารสนเทศ



37.45

การจัดการความรู้

- ใช้ และสร้าง ณ จุดใช้งาน
- ร่วมกัน แลกเปลี่ยนกัน
- ยกระดับ แฝง  จัดแจ้ง

ปฏิบัติ

ปรียัต

ปฏิเวธ

38.45

การจัดการความรู้ 3 ยุค

- **Pre-SECI : Information Mgt**
Technology supports human decision making
- **SECI : K is tacit or Explicit**
Conversion T - E
Linked to Business Process Re-engineering
Maximize Efficiency
- **Post-SECI : K not wholly T or E**
JIT KM
Focus on Effectiveness

39 45

Operational Effectiveness

- **Responsiveness**
- **Innovation**
- **Competency**
- **Efficiency**

40 45

หลัก 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้

- Systems Thinking
- Personal Mastery
- Mental Models
- Building Shared Vision
- Team Learning



41 45

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

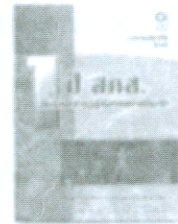
www.kmi.or.th

สร้างขีดความสามารถ

- องค์กร
- วิทยากร ที่ปรึกษา
- K Facilitator
- K Practitioner

ร่วมกับ
ภาคี

สร้างกระแส



42 45

สรุป : จค. ในวงการศึกษ

- เป็นเครื่องมือพัฒนา ผลผลิต, ครู, รร., ชุมชน, ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
- ต้องการ วัฒนธรรมแนวราบ การบริหาร แบบ empowerment
- สร้างสรรค์จากการปฏิบัติงาน : ศาสตร์ด้านการเรียนรู้ในบริบทไทย ฯลฯ

43 45

Reinvent Ed/Learning

- การยอมรับ ยกย่อง Tacit K
- การเรียนรู้ผ่านการกระทำร่วมกัน และ ลปรร.
- การสร้างความรู้จากความสำเร็จในการริเริ่ม สร้างสรรค์
- การศึกษา ที่เน้นเรียนรู้ผูกพันกับรากฐานของชีวิตจริง

44 45

ศึกษาศาสตร์ : ศาสตร์แห่งการเรียนรู้

- สร้างศาสตร์จากสภาพจริงในสังคม
- ศาสตร์ว่าด้วยการเรียนรู้ในงาน ในการดำรงชีวิต ในการมีชีวิตร่วมกัน
- ศาสตร์ว่าด้วยภูเขาแห่งวิธีการเรียนรู้
- ศาสตร์ว่าด้วยวัฒนธรรมที่เสริมสร้างการเรียนรู้
- ศาสตร์ว่าด้วยการวัดการเรียนรู้ วัดความรู้



ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารย์ พานิช

ประวัติส่วนตัว

เกิด

27 พฤศจิกายน 2485 อายุ 62 ปี

การศึกษา

แพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัย
แพทยศาสตร์ (ปัจจุบันคือ ศิริราชพยาบาล)
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (มนุษยพันธุศาสตร์)
มหาวิทยาลัยมิชิแกน วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร

สมรส

กับ ศ. พญ. อมรา พานิช (เสวตวรรณ)
มีบุตร-ธิดา 4 คน

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
C/O สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม (สคส.)

ชั้น 14 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์

ถ.พหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์

02-298-0664-8 ต่อ 187

โทรสาร

02-298-0057

E-mail :

vicharn@trf.or.th www.kmi.or.th

ประวัติการทำงาน

1. ตำแหน่งปัจจุบัน (โดยย่อ)

- ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
- ที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
 - จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กรรมการสถาบันวิจัย
 - สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
 - หน่วยวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
 - Member, WHO Expert Advisory Panel on Human Genetics, 2002-2006
- กรรมการด้านการสาธารณสุข
 - สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
 - คณะทำงานยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ
 - คณะกรรมการที่ปรึกษาด้านการวิจัยสุขภาพ (Advisory Committee on Health Research) ขององค์การอนามัยโลก
 - กรรมการบริหารหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

■ กรรมการด้านการบริหารและนโยบาย

- รองประธานกรรมการแผนกแพทยศาสตร์ มูลนิธิอานันทมหิดล ประธานกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ มูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์
- กรรมการมูลนิธิสิดศรี-สฤษดิ์วงศ์ วงศ์ด้วยทอง
- ประธานกรรมการบริหารมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ
- ประธานชมรม Thai Medical Informatics
- กรรมการบริหารมูลนิธิบัณฑิตสภาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (บวท.)
- ประธานคณะกรรมการรางวัลนักวิทยาศาสตร์ดีเด่น มูลนิธิส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
- กรรมการกำกับนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กรรมการนโยบายวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- กรรมการกำกับการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
- กรรมการที่ปรึกษาพิจารณาแผนการจัดการศึกษาในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ.2545- 2549)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- คณะกรรมการผู้ประเมินภายนอกสำนักงานรับรองมาตรฐาน

และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

- ประธานกรรมการมูลนิธิทุนพลัง
- กรรมการมูลนิธิวิถีสรรค์
- กรรมการบริหารศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
- กรรมการประเมินผลการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

■ กรรมการโครงการ

- กรรมการที่ปรึกษาโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ลุ่มแม่น้ำท่าจีน : โครงการความร่วมมือทางวิชาการร่วม 4 สถาบัน (มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และกองทัพเรือ)
- กรรมการโครงการพัฒนาอัจฉริยภาพทางวิทยาศาสตร์สำหรับเด็กและเยาวชน สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
- กรรมการอำนวยการโครงการวิจัยและพัฒนการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

■ กรรมการวาระพิเศษ

- กรรมการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พ.ศ....
- กรรมการสรรหาผู้จัดการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ.2545
- กรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2545

- ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนานักวิชาการ (ก.พ.บ.) พ.ศ.2545-2546 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี 2545 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ
- กรรมการเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานของสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส ในคณะกรรมการสรรหาประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ.2546
- คณะกรรมการสรรหาคณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ประธานคณะกรรมการคัดเลือกระดับประเทศในโครงการปัญญาชนสาธารณะเอเชีย (Asian Public Intellectuals-API Fellowships Program) สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการโครงการศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพและเทคโนโลยี (หลักสูตรนานาชาติ) สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหิดล
- ประธานคณะกรรมการรางวัลนานาชาติ (International Award Committee) มูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหิดลในพระบรม-

ราชูปถัมภ์ ประจำปี 2547 - 2549

- ประธานกรรมการที่ปรึกษาโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการป้องกันและบำบัดโรคเขตร้อนเพื่อนำโครงการสู่ระยะที่ 2 ตามคำประกาศของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการป้องกันและบำบัดโรคเขตร้อน (Thailand - Tropical Diseases Research Programme "T-2")
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสรรหาคณบดีสำนักวิชาศิลปศาสตร์
- สำนักวิชาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ และสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร ตามคำประกาศมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

■ อนุกรรมการ

- คณะอนุกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
- ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างบริหารระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- คณะอนุกรรมการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ
- คณะทำงานพัฒนาระบบตรวจสอบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะอนุกรรมการจัดตั้งองค์การภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- ที่ปรึกษากองบรรณาธิการสงขลานครินทร์เวชสาร ประจำปี 2545-2547
- ที่ปรึกษาโครงการปริญญาเอกกาญจนาภิเษก (1 กุมภาพันธ์ 2546-31 มกราคม 2548)
- คณะบรรณาธิการฝ่ายวิชาการ วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2546

2. ตำแหน่งในอดีต

■ อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

- เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

■ อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
- รองอธิการบดี
- คณบดีคณะแพทยศาสตร์
- หัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์
- รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- ผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- มหาวิทยาลัยศิลปากร
- มหาวิทยาลัยทักษิณ
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สถาบันราชภัฏ
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กรรมการสถาบันวิจัย
- สถาบันวิจัยสาธารณสุขไทย
- คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์
- คณะกรรมการความร่วมมือ JSPS - NRCT ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์

- สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิทยาลัยการสาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- คณะกรรมการระบอบวิทยาแห่งชาติ
- ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
- ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ
- กรรมการด้านการสาธารณสุข
- คณะกรรมการแห่งชาติด้านยา
- คณะทำงานประสานแผนด้านพัฒนากำลังคน
- ศูนย์ประสานงานด้านการแพทย์และสาธารณสุข
- คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันและควบคุมโรคธาลัสซีเมีย
- กรรมการองค์การเภสัชกรรม (ลาออก)
- กรรมการบริหารงานพนักงานของรัฐ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- ประธานอนุกรรมการศึกษาแนวทางการดำเนินงานของพนักงานของรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- กรรมการด้านการบริหารและนโยบาย
- กรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตรากำลัง
- อ.ก.ม. วิสามัญเพื่อประเมินผลงานทางวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์
- อ.ก.ม. วิสามัญเพื่อประเมินผลงานทางวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ระดับ 11

- อ.ก.ม.วิสามัญเพื่อประเมินผลงานทางวิชาการเข้าสู่ตำแหน่ง
นักวิทยาศาสตร์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 10
- คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อปรับปรุงการจัดระเบียบ
บริหารราชการแผ่นดิน
- คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ
- อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการและประสิทธิภาพการ
ทำงานของข้าราชการ

3. เกียรติประวัติพิเศษ

■ ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์

- วท.ด. (อณูพันธุศาสตร์และพันธุวิศวกรรมศาสตร์) มหาวิทยาลัย-
มหิดล
- กศ.ด. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- รางวัลปาสตุรอสต แสงวิเชียร ประจำปี 2544 จากคณะ-
แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- เกียรติบัตรเชิดชูพยาธิแพทย์อาวุโส พ.ศ. 2545 จากราช
วิทยาลัยพยาธิแพทย์
- ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ประจำปี 2545 จาก
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- รางวัลมหิดลทยากร ประจำปี 2545 จากสมาคมศิษย์เก่า
มหาวิทยาลัยมหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
ในโอกาสพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา วันที่ 5 ธันวาคม 2545

ขอขอบคุณ

- มูลนิธิ ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช— ศิริ บัวศรี
- รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุมานัน รุ่งเรืองธรรม พิสูจน์อักษร
- นางอัมพร สีนอยู่ พิสูจน์อักษร
- นางสาวกรรณิการ์ เก่งวินิจ เรียบเรียง/จัดพิมพ์
- นายเสกสรร น้อมศิริ ออกแบบปก

เอกสาร มศว

