



## รายงานการวิจัย

การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน  
เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณี  
ศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

โดย

วิเชียร มั่นแท้

อุดมศักดิ์ เดโชชัย

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2553

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ชื่อโครงการวิจัย (ภาษาไทย) : การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาของ องค์กร ชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

(ภาษาอังกฤษ) : Knowledge Management of Network in Group Organization and network for Poverty Solving by Sufficiency Economy Concept : Community Organization Casestudy of Tambon Sahakorn Chalernprakiat, Tambon Khoakhou Amphor Tungsong Nakhon Si Thammarat.

ชื่อผู้วิจัย นายวิเชียร มั่นแท้ และนายอุดมศักดิ์ เดโชชัย

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย งบประมาณแผ่นดินประจำปี 2551 และ 2553

ระยะเวลาทำการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2551 และ ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2553

## บทคัดย่อ

ในการทำวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) เพื่อศึกษาบริบทการจัดการความรู้และ ปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิม พระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ3) เพื่อพัฒนารูปแบบการ จัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาบริบท ทัวไป และบริบทการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน จากวิธีการแจกแบบสอบถาม วิธีการสัมภาษณ์ และการเปิดเวทีสนทนากลุ่ม ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ สามารถแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยปรากฏผลการวิจัยดังนี้

ในระยะที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวของประชาชนในชุมชนเอง เพื่อช่วยเหลือกันในเรื่องราคาสินค้า การต่อรองราคาสินค้าเกษตร เช่น ปาล์ม น้ำมัน ยางพารา กับ พ่อค้าคนกลาง และสร้างนิสัยการออมให้แก่สมาชิก และจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลโดย

เริ่มแรกมีหน่วยงานภาครัฐเข้าไปช่วยเหลือในการดำเนินกิจการ ปัจจุบันกลุ่มได้ดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนาให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง

การจัดการความรู้ของกลุ่ม เกิดจากการเลือกและตัดสินใจระดับถึงตัวเอง โดยสมาชิกส่วนใหญ่ได้ช่วยกันเลือกและตัดสินใจจากการประชุมพูดคุย ปรึกษาหารือกัน อีกทั้งยังเอาประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อนมาช่วยในการตัดสินใจในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรม ซึ่งทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและประสบความสำเร็จ มีการแสวงหาความรู้จากการอบรม ศึกษาดูงาน สอบถามผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ จากการจัดจำแลวนำมาทดลองปฏิบัติเอง และนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง ด้านการใช้และพัฒนาความรู้ ได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้จากกระบวนการแสวงหาความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม โดยนำความรู้มาปฏิบัติตาม และปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติม ด้านการถ่ายทอดความรู้ ใช้วิธีการบอกกล่าว การอบรม การแจกเอกสาร ข้อมูลแผ่นพับ และการสาธิต/ทำให้ดู และด้านการเก็บรักษาจดจำความรู้ จดจำผ่านตัวบุคคล และการเก็บรักษาโดยการจดบันทึก ซึ่งเป็นปัญหาทำให้ข้อมูลหาย ลบเลือน คลาดเคลื่อน

ในระยะที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า

รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกันมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ 3) การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพกลุ่ม 4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และ 5) ประเมินสรุปผล โดยแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้ไปด้วย ซึ่งผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก สมาชิกของแต่ละกลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม องค์กรชุมชนมีระบบกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้หนุนเสริมการพัฒนาชุมชน บุคลากรเกิดการเรียนรู้มีความเข้าใจเชื่อมั่นสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผล

## ABSTRACT

---

The purpose of this research were to 1) study the context of community networking in Khaokaw District of Thungsong, Nakhon Si Thammarat Province, 2) study the knowledge management and factors effecting through the knowledge management process, and 3) the model development of knowledge management for Poverty Solving by Sufficiency Economy Concept. Using both quantitative and qualitative research. The research is divided into two phases : Phase 1 study of context. And contextual knowledge of the community networking. the tools are questionnaire, interview, in deep focus group dialogue. and the Phase 2 development of the knowledge management of enterprise networks by the results of Phase 1 is a model of knowledge that can solve the poverty problem. The concept of sufficiency economy. The result found that;

Phase 1 results were found.

Community organizations. Was formed by the merger of the people in the community. In order to help each other. Bargain agricultural products like palm oil, rubber, with middlemen. And the habit of savings to its members. And policies established by the government to start a rescue operation. The group has carried out activities through participation in the development of a stronger group. Knowledge Management Group. The decision to select and identify the knowledge itself. The majority of members are helping each other to discuss and make decisions from the meeting. Discussion. We also have experience doing that to help in decision making activities. Which the participation of members and successful. The knowledge of the study participants for their expert knowledge. The recognition of the practice itself. And knowledge improve. The use and development of knowledge. The present knowledge of the process knowledge to guide the development of the group. Followed by knowledge. And learn more. The transfer of knowledge. Notice how the distribution of training materials, brochures, and demonstrations / make. The recognition and preservation of knowledge. Recognize the person. And keeping the records. This is not oblivious to the discrepancy.

Phase 2 results were found.

The knowledge of the community. This will lead to poverty. The concept of sufficiency economy. Resulting from the joint development of a total of five steps: 1) the community, 2) motivation, awareness, encourage participation and create a vision, 3) planning / development group 4) the plan into practice. and development, and 5) evaluating the results. Each step is a learning activity, coupled with the knowledge to deal with. The evaluation model for enterprise knowledge management community. Satisfaction in that. Members of each group are eager to learn. A format that is appropriate. Community organizations and mechanisms for knowledge management support for community development. People learning to understand it. Knowledge management can be implemented effectively

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	i
สารบัญ	v
สารบัญภาพ	vii
สารบัญตาราง	viii
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>7</b>
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้	7
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	11
แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง	48
แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและการรวมกลุ่ม	53
แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย	59
เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย	75
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>76</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	76
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล	80
การวิเคราะห์ข้อมูล	82

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 4 บริบทกลุ่ม และสภาพการจัดการความรู้</b>	85
การวิเคราะห์ชุมชนและกลุ่ม	85
บริบทของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว	93
การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว	97
<b>บทที่ 5 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้</b>	107
การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้	107
ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้	129
การพัฒนาที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	139
<b>บทที่ 6 บทสรุป และข้อเสนอแนะ</b>	142
บทสรุป	142
บริบทของชุมชน กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว	142
การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขา	145
ปัจจัยเอื้อหนุนต่อการจัดการความรู้	146
การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้	147
ข้อเสนอแนะ	150
บรรณานุกรม	152
ภาคผนวก	157
แบบสอบถามสำหรับการวิจัย	159
แบบสัมภาษณ์การวิจัย สำหรับกลุ่มชมรมทรัพย์	162
แบบสัมภาษณ์การวิจัย สำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์/อาชีพ	168
แบบสัมภาษณ์การวิจัย สำหรับกองทุนหมู่บ้าน	176
แบบสัมภาษณ์การวิจัย สำหรับกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง	183
แบบสอบถามความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้	190

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบปลาหู	25
2.2 รูปแบบการแปลงความรู้ของโนนากะและทาเกอูชิ	32
2.3 วงรอบของความรู้ของโนนากะและทาเกอูชิ	33
2.4 ลำดับขั้นตอนของรูปแบบความรู้ของวิกิ	37
2.5 ความเข้าใจทั่วไปของรูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญา	40
2.6 กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย	75
5.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน	109



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	28
2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิ-ระดับการรับรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของคน	36
2.3 บ่อเกิดการจัดการความรู้ของวิกิ	37
3.1 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มสหกรณ์	77
3.2 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มการเงิน	77
3.2 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มอาชีพ	78
4.1 จำนวนครัวเรือนและจำนวนประชากรจำแนกตามหมู่บ้าน	86
4.2 ผู้นำชุมชนจำแนกตามหมู่บ้าน	87
4.3 กลุ่มในชุมชน จำแนกตามประเภทกิจกรรม	90
4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
4.5 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	99
4.6 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการจัดการและการจัดเก็บความรู้	100
4.7 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการกระจายความรู้	101
4.8 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	102
5.1 การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน แยกตามประเภทกลุ่ม	127
5.2 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้	129
5.3 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้เป็นรายข้อ	130
5.4 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เป็นรายข้อ	132

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.5 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ	134
5.6 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ	136
5.7 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ	138

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกิดขึ้นในกระแสโลกาภิวัตน์ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าของความรู้ (Knowledge) ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ซึ่งความเจริญก้าวหน้าของความรู้ดังกล่าวส่งผลให้สภาพสังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) สอดคล้องกับทัศนะของเมเยอร์ (2550, 177) ที่เชื่อว่าในสังคมที่แรงงานมีความรู้และประสบการณ์สูง อีกทั้งมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อที่จะเพิ่มคุณวุฒิอยู่ตลอดเวลา นั้น จะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพราะสังคมซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ จะสามารถนำความรู้มาใช้คิด วิเคราะห์ และสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้สังคมมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นกระบวนการผลิต และการประกอบอาชีพในปัจจุบันจึงไม่ได้ต้องการเพียงแค่งานจ้างงาน แรงงานทรัพยากรธรรมชาติหรือวัตถุดิบ เพื่อสร้างมูลค่าการผลิตเท่านั้น แต่ยังต้องการปัจจัยด้านความรู้เพื่อนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากภูมิปัญญาของมนุษย์ด้วย กอรปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554) ก็เน้นการพัฒนาคุณภาพคนในชาติให้มีความรอบรู้คุณธรรมและสร้างสังคมฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นกำลังปัญญาในการพัฒนาประเทศให้สามารถก้าวไปกับโลกได้อย่างมั่นคงและรู้เท่าทัน มีจิตสำนึกในคุณธรรม จริยธรรม วิริยะอุตสาหะ ซื่อสัตย์สุจริตและสามัคคี ตลอดจน เสริมสร้างความเท่าเทียมและความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม รวมถึงเป็นเครือข่ายการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง มุ่งคงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย และความหลากหลายทางชีวภาพให้เ็นฐานที่มั่นคงในการดำรงวิถีชีวิตและการพึ่งตนเอง ขณะเดียวกันสร้างสังคมที่เป็นธรรม คนในชาติมีความเสมอภาคในสิทธิเสรีภาพ มีสุขภาวะที่ดีและมีหลักประกันความมั่นคงทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549, 45) คนในท้องถิ่นสามารถพัฒนาสมรรถนะตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ความรู้สมัยใหม่ ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับประเทศ สามารถนำไปใช้ในการ

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พร้อมทั้งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นฐานที่มั่นคงของประเทศ ด้วยการส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย และจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามความพร้อมของชุมชน มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน มีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีกระบวนการพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนในการนำไปสู่การพึ่งตนเอง รวมทั้งการสร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน เน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียงภายในชุมชน สนับสนุนให้ชุมชนมีการรวมกลุ่มในรูปสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ สนับสนุนการนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าและบริการ และสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการลงทุนสร้างอาชีพและรายได้ที่มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรมแก่ชุมชน

ความรู้นับได้ว่าเป็นสินทรัพย์มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” นั่นเอง การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้ที่กล่าวมาหมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เน้นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้คือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) นั่นเอง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, 54)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการในปัจจุบันที่กำลังได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประกอบธุรกิจ ส่วนภาคสังคมที่ดำเนินการในรูปแบบของเครือข่ายองค์กรชุมชนยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบหรือยังไม่มีประสิทธิภาพเชิงระบบ และเนื่องจากสังคมในยุคปัจจุบันได้รับการพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมอุดมปัญญา (Knowledge base society) ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประยุกต์ใช้แนวคิดในเรื่องนี้มาใช้กับการดำเนินงานของเครือข่ายองค์กรชุมชน โดยหากมีการนำมาใช้ก็จะต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนตามหลักแนวคิด และจะต้องเป็นการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้อย่างเข้าใจเหมาะสมกับบริบทของเครือข่ายแต่ละแบบแต่ละประเภท ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะนำเครือข่ายองค์กรชุมชนก้าวไปสู่การ

เป็นเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ (learning network) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาคำถามใหม่ ๆ ให้กับระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ในท้ายที่สุดหากเครือข่ายองค์กรชุมชน มีระบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี การเคลื่อนไหวทางสังคมดำเนินการไปบนฐานของความรู้ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีความเป็นพลวัต การจะเกิดระบบที่กล่าวมาได้จะต้องอาศัยการสรุปบทเรียนของการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายองค์กรชุมชนจากองค์กรที่มีผลงานการเคลื่อนไหวทางชุมชนอย่างต่อเนื่อง นำเอาความรู้ที่มีอยู่ในเครือข่าย ทั้งความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่ดั่งอาศัยการแลกเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคคล (tacit knowledge) ที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล (Nonaka, 1995, 62) ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่ายองค์กรชุมชน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดการกับปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบการจัดการความรู้ของเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความเหมาะสมลงตัวเกิดการเอื้อหนุนกระบวนการจัดการความรู้

เครือข่ายตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช นับเป็นอีกเครือข่ายทางชุมชนหนึ่งที่มีกิจกรรมในวงสัมพันธ์กันมากมาย และประกอบด้วยกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มสหกรณ์ 5 กลุ่ม กลุ่มการเงิน 10 กลุ่ม และ กลุ่มอาชีพ อีก 3 กลุ่ม มีความสัมพันธ์กันในแนวราบระหว่างกลุ่มองค์กรและสหกรณ์ที่อยู่ในพื้นที่หมู่บ้านเดียวกันและมีความสัมพันธ์ในแนวตั้งกับเครือข่ายตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ในฐานะสมาชิกเครือข่ายตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ และเข้าร่วมทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาของกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกกลุ่ม องค์กร ให้สามารถพัฒนาสมาชิกกลุ่ม องค์กร ให้เข้มแข็งโดยยึดหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม องค์กร สหกรณ์ องค์กรในพื้นที่ที่มีกิจกรรมสัมพันธ์กันมาก่อนบ้างแล้วในด้านกิจกรรมทางธุรกิจการเงิน การกู้ยืม การซื้อขายกับสหกรณ์นิคมสหกรณ์ทุ่งสง สหกรณ์สงเคราะห์ กองทุนสวนยางให้การสนับสนุนกลุ่มอาชีพสตรี กลุ่มแม่บ้าน เพื่อให้มีการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และมีรายได้เสริม เช่นกลุ่มแม่บ้านเครื่องแกง กลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ ซึ่งมีกิจกรรมสัมพันธ์กันในแนวราบอยู่บ้างแล้วแต่ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการจัดการความรู้ เพื่อแก้ปัญหาให้แก่กลุ่ม องค์กรในวงสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

ดังนั้นคำถามของการวิจัยที่สำคัญในครั้งนี้อยู่ที่ บริบทของการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันในการทำงานของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนเป็นอย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีอะไรบ้าง รวมทั้งผลของการพัฒนารูปแบบการ

จัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนเป็นอย่างไร คำถามเหล่านี้จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน มีสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร ในปัจจุบันมีระบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร มีการใช้เครื่องมืออะไรบ้างใน กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อให้เกิดความ ยั่งยืน ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์ในการพึ่งตนเอง โดยอาศัยการจัดการความรู้เป็นฐาน (Knowledge based) อันจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ชุมชนเข้มแข็งมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่องนี้คณะผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาบริบทของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช

1.2 เพื่อศึกษาบริบทการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการ จัดการความรู้ของ องค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ตาม แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ให้แก่กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขา ขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

### ขอบเขตของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของโครงการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา มีดังนี้

1.1 ศึกษาบริบทของกลุ่มองค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช

1.2 ศึกษาการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ กลุ่ม องค์กรชุมชนตำบลสภรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.3 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ และนำรูปแบบการจัดการความรู้มาพัฒนา กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสภรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2. ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ประชาชน กรรมการ สมาชิก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

3. ขอบเขตพื้นที่ศึกษา ได้แก่ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มธนาคารหมู่บ้าน กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพ และกลุ่มแม่บ้าน ทั้งสิ้นจำนวน 18 กลุ่ม

4. ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการดำเนินการต่อเนื่อง 2 ระยะ ดังนี้

4.1 ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2551 (12 เดือน)

4.2 ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2553 (12 เดือน)

### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวม การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ รวมทั้งความคิด ประสบการณ์จากการดำเนินงานของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่กลุ่ม องค์กรชุมชน จัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้

**กระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในการดำเนินงานของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ที่ดำเนินการเป็นระบบต่อเนื่องกันไปเป็นวงจร ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้คือ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

**ปัจจัยที่เอื้อหนุนต่อการจัดการความรู้** หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ในการดำเนินการของกลุ่ม โดยปัจจัยเอื้อหนุนที่ทำการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยทางด้านการวัดและติดตามผล

**เครื่องมือในการจัดการความรู้** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ที่ครอบคลุมขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ ช่วยให้กระบวนการในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของกลุ่มที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่ทำการวิจัยในครั้งนี้อาจหมายถึงความรวมถึงเครื่องมือที่เป็นกระบวนการ เช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเครื่องมือที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ

**การพัฒนาตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง** หมายถึง การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

**กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ** หมายถึง กลุ่มองค์กรชุมชนที่มีอยู่ในพื้นที่ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มทางธนาคารหมู่บ้าน กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มอาชีพ

**การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยและกลุ่มได้ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และเกิดการจัดการความรู้ได้ด้วยตนเอง

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ได้ทราบถึงบริบทชุมชนตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. ได้ข้อมูลการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่จะนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนากระบวนการทำงานของเครือข่ายองค์กรชุมชนต่อไป
3. ได้ข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของเครือข่ายองค์กรชุมชนให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดการความรู้ในเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง
5. กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ไปสู่การพัฒนา เพื่อพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในบทนี้จะเป็นการให้คำนิยามต่าง ๆ ที่เป็นการทบทวนเอกสารจากหลายแหล่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความหมายที่กว้างขวางและเจาะลึก ดังนั้นจึงเริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของเครือข่ายชุมชน กระบวนการในการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นจึงจะอธิบายถึงแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายและกรอบแนวคิดของการวิจัยตามลำดับ

### แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ที่นำเสนอในครั้งนี้นำประกอบด้วย 3 เรื่องหลัก คือ ความหมายของความรู้ ระดับของความรู้ และประเภทของความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความหมายของความรู้

เกษม วัฒนชัย (2544, 39) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น สิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือความรู้ ความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้น บนฐานของความรู้เดิมที่มีอยู่ความรู้ใหม่จึงเกิดจากฐานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

วิจารณ์ พานิช (2547, 4-5) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายทัศนะดังนี้

- 1) ความรู้ คือ สิ่งที่มีเมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- 2) ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- 4) ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้
- 5) ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

เซนเก้ (Senge. 1990, 3) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ

راج (Raj, 1996, 239) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา และได้รับจากประสบการณ์

ดาเวนพอร์ท (Davenport, 1997, 8) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อนเป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวม เข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

ดาเวนพอร์ท และพรุซัค (Davenport and Prusak, 1998, 53) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการผสมผสานกันของประสบการณ์ ค่านิยม บริบท สารสนเทศ และการรู้แจ้งที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดกรอบงานสำหรับการประเมินค่า และการประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในจิตใจของผู้ที่รู้

บรูกกิง (Brooking, 1999, 123) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้ชัดแจ้ง เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นโดยถูกนำไปประยุกต์ได้โดยบุคคลอาศัยข้อมูล ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจ

## 2. ระดับของความรู้

ความรู้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, 59)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็อาจจะใช้ได้ผลหรือใช้ไม่ได้ผล

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีและมีประสบการณ์การทำงานผ่านมาระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

ระดับที่ 4 ใฝ่ใจกับเหตุผล (Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

### 3. ประเภทของความรู้

มีผู้จำแนกประเภทความรู้แตกต่างหลายทัศนะ ได้แก่

นฤมล พดุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, 61-62) แบ่งความรู้ออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posterior Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏ โดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ เห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงประวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้ชอยจำแนกประเภทความรู้ย่อยเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (พริตดา วิเชียรปัญญา, 2547, 22)

1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) จัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่ได้มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา และการฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ

เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

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

راج จำแนกความรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Raj, 1996, 160)

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถจัดการได้ด้วยเทคโนโลยีได้

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับ การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

ไทวานา จำแนกความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (Tiwana, 2000, 67)

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน

2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่าง ๆ

3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กร หรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

สรุปได้ว่า ความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ซึ่งไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอกผ่านประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ กรอบแนวคิด และ 2) ความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) มีการบันทึกไว้เป็นสื่อทั่วไปสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ในรูปแบบเอกสารทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ วารสาร ตำรา รายงานการวิจัย สิทธีบัตร ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และเว็บไซต์

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่นำเสนอในครั้งนี้นำเสนอประกอบด้วย 8 เรื่องหลัก คือ ความหมาย เป้าหมาย องค์ประกอบ หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายทัศนะแตกต่างกัน ดังนี้

ประเวศ วะสี (2545, 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้อย่างเหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัยสร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2546, คำนำ) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบที่จะทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการความรู้จึงเป็นการขยายแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ภาคธุรกิจและภาคการศึกษาควรจะไปใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากร ซึ่งจะทำให้คุณภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

พริดา วิเชียรปัญญา (2547, 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2548, 77-79) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมายซึ่งได้แก่

1. การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

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

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างคามมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

การจัดการความรู้ (Nanoka and Takeuchi, 1995, 57-59) หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรในรูปอุปไมย คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ในลักษณะการสร้างสรรค์ความรู้และการจัดการที่เกิดผลจากการปฏิบัติ (Holistic) ทุกอย่างสัมพันธ์กันอย่างธรรมชาติ ความรู้ที่เรียบง่ายมีการยกระดับ เกิดความชัดเจนในรูปแบบญาณวิทยา (Epistemological) เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและการดำเนินงานใหม่ ๆ ขององค์กร

เดวี สโนคเดน (Dave Snowden, 2003, 10) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม แบ่งออกได้ 3 ลักษณะคือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ การนำเสนอเล่าสู่การฟังไม่เน้น

ว่าจะเป็นเชิงคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นเหมือนการเล่านิทาน ถ้อยคำเหมือนว่าเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ (Knowledge Assets)

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

เฮนรีและฮัฟเฟด (Henrie and Hedgepeth, 2003, 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร กลุ่มชุมชน มีการสร้างความรู้ที่เหมาะสม ตั้งใจพร้อมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

## 2. เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือพนักงานทุกระดับแต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง (3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญาขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2551, 28) และเป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, 40) เบชา (Bacha, 2000 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, 41-42) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ คือ (1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุการทำงาน หรือ การลาออกจากงาน เป็นต้น (2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดย

ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน (4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ (5) การพัฒนาทรัพย์สินเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น (6) การยกระดับผลิตภัณฑ์การจัดการ ความรู้มาใช้เป็นการใช้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย (7) การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร (8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, 64) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ (1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาดำเนินการ ของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ (2) ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน (3) เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง (4) การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (5) ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบ ติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว (6) การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (7) ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว (8) จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแนวหน้า (9) ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

โดยสรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์จากบุคคลและแนวความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร



### 3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มี 6 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, 46-53)

3.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กร จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ก็คือ องค์กรควรที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้ มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 2) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- 3) กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) ของการจัดการความรู้และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 4) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 5) สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

3.2 การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจคือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อใด และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่ม

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง ดังนี้

- 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร
- 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 3) ช่องทางในการสื่อสาร

องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุผลว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มและระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่อง ๆ เดียวกันอาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศละทาง ถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย เหล่านี้ องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะทำ การสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่ม การจัดการความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นองค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้สามปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องมีความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประการ คือ ความรู้ในคน (Tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (Explicit knowledge) กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้อง กับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ในคน เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในคนภายในองค์กร เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : COP) การสลับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้จะเน้นย้ำอยู่บ่อย ๆ ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวันและเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทในกระต่าย ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะท้ายที่สุดแล้วคนในองค์กรจะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้โดยตรง ถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือนั้นก็ไร้ประโยชน์

3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้วองค์กรควรที่จะมีความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่ง ที่พวกเขาจะได้รับการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้องค์กรควรจะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น นอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้วก็จะจัดฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย (Web-based training) หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้เรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้วองค์กรอาจพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีการปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

3.5 การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการบริหารจัดการและเรียนรู้พัฒนาการวัด และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนได้ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะสะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ถ้าต้องการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired state) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้ นั้น เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Investment in Knowledge Management) หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรได้จากความรู้ หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ในทุกอณูของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้หรือการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลาานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดยกรมเรือทะเล (Department of the Navy : DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็น

วิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในการนำไปประยุกต์ใช้โดยที่วิธีการวัดของกรมเรือทะเล (DON) จะแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

- 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System measures)
- 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output measures)
- 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้วควรจะวัดจากปัจจัยส่งออกตัวชี้วัดสองตัวนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้ว สิ่งที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดี ที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์กร องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายงานของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาทำกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือองค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

องค์กรสามารถนำเอา 6 องค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้นี้ ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร และการฝึกอบรมการเรียนรู้ ควรเป็นองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องให้

ความสำคัญในลำดับต้น ๆ เพราะทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะช่วยในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ อย่างไรก็ตามอีก 3 องค์ประกอบที่เหลือต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เช่นกัน และถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้สามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

#### 4. หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย 4 ประการของการจัดการความรู้ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2548, 8-9)

4.1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน(แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จึงจะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

4.2 ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

2) นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้

3) ชีตความสามารถ (Competency) ของพนักงาน และขององค์กร

4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

4.3 ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งต้องคิดแบบนอกรอบหรือเรียกว่าแบบใหม่และดีกว่า จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลกหรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนักถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ดีกว่า การประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ใหม่ นั่นเอง

4.4 นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยังไม่มีการคัดกรองหรือเรียกว่ายังดิบอยู่ ต้องเอามาทำให้เป็นความรู้ชัดเจนหรือผ่านการคัดกรองหรือเรียกว่าสุกใสพร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

## 5. การดำเนินการจัดการความรู้

โนนากะและทาเกอูชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995, 20-55) เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

### 5.1 สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น "ความรู้แห่งชีวิต" หรือ ความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กรการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเข้าใจได้ง่ายแล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

5.2 สร้างทีมจัดการความรู้ การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

5.2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Citioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create), สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้นความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ในคน (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ในกระดามาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ในคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

5.2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ในคนให้เป็นความรู้ในกระดาม จับต้องได้และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกร่าง" ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ในคน ไม่ชัดเจน ให้เป็นความรู้ในกระดาม สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำ

ความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พี่ พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ ความรู้ของพนักงานในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการรวมตัวความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาษ

5.2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยสกัดความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกิดความรู้ (Knowledge Spiral) หรือมีการยกระดับขององค์กรให้ดีขึ้นเกิดพลังร่วม (Emergence) เป็นภาพลักษณ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และนำผลการปฏิบัติมาสื่อสารแลกเปลี่ยนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เรา่ใจและภาคภูมิใจ ซึ่งผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้ประทับใจมีส่วนร่วมและเกิดความมุ่งมั่นทั่ว กันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิดเป้าหมายร่วมที่มีทิศทางบวก (Sense of Direction)

2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของโครงการและหรือกิจกรรม (Project Team)

3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของโครงการ

5) ทักษะในการสร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ (Creative Chaos) ให้แก่โครงการและหรือกิจกรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

5.3 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้น



ความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ในคน และกระบวนการที่เน้นคือ การเข้าอยู่ร่วมกับสังคม (Socialization)

5.4 จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้จะควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบคู่หรือแนบแน่น อยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผล หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

5.5 เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (Middle-up-down management) รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

5.6 เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext) องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลาและมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือแบบราชการ (Bureaucracy) (2) ชั้นหรือบริบทของโครงการและกิจกรรม (Project Team) ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของโครงการและกิจกรรม สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่โครงการและกิจกรรม (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวมและสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

5.7 สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ สกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร (นำทิพย์ วิภาวิน. 2547, 32)

วิจารณ์ พานิช (2548, 105-106) ได้กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้ ให้มุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ปฏิบัติจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่าย อย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อ่าซับซ้อน และให้มุ่งจัดการความรู้ที่ 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้ การดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
- 2) สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
- 3) เริ่มจาก ทุนปัญญา ที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
- 4) สร้างบรรยากาศ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
- 5) จัดการความรู้ควบ ไปด้วยกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ
- 6) เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-up-down management) หลัก
- 7) เปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
- 8) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
- 9) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
- 10) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
- 11) ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

จากการดำเนินการจัดการความรู้ที่กล่าวข้างต้น ได้มีการหลอมรวมเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย เรียกว่า รูปแบบปลาทุ ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ทดลองใช้และพัฒนาในรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ดังภาพประกอบที่ 2.1 ข้างล่าง



ภาพประกอบที่ 2.1 การจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบปลา

จากภาพประกอบที่ 2.1 การจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้รูปแบบปลามีผลอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงชั้นนำภาคภูมิโหหรือระดับนวัตกรรม 2) พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้ 3) ความรู้ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับมีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้” 4) องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรการเรียนรู้

สรุป การจัดการความรู้ในกลุ่ม องค์กรชุมชน เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ใน กระจาย (Explicit Knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอก และความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กรที่ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงส่งผลให้พนักงานเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้อการจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียวการจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ “ไม่ทำ-ไม่รู้”

### 6. กระบวนการจัดการความรู้

เนื่องจากการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบการบริหารงานสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานคือ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ประกอบในการดำเนินงานรวมทั้งกระบวนการในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

ที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547,54-58) ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) การค้นหาว่าองค์ความรู้มีอะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อว่าความรู้ใดมีความสำคัญขององค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวมและทำให้อุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

6.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) จากหน้าที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้อุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ที่ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้งานไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่ว ๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การจัดทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- 2) หัวข้อ/หัวเรื่อง
- 3) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริหาร กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

การครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้ที่นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

6.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะคือ

1) การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

2) การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรวางจัดทำอริธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอริธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3) การเรียบเรียง คัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความราบถื่น เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

6.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ในคนและในกระดาษ

โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ 1)การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ

หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ 2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based” องค์กรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะช่วยให้เข้าใจถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดาษเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในคนนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ อีคูจิโร โนนาคะ เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทัศนคติที่ว่าความรู้ คือ อำนาจ</li> <li>- ไม่ทราบว่ามีสิ่งของตนเองที่มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่</li> <li>- ไม่ทราบว่าคนอื่น ไม่รู้สิ่งของตนเองรู้</li> <li>- ไม่เห็นประโยชน์ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)</li> </ul>
2. ส่วนรวม/โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>- ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน</li> <li>- ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ</li> <li>- ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น</li> </ul>

ตารางที่ 2.1 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (ต่อ)

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกัน</li> <li>- มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย</li> <li>- ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลงสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ</li> </ul>

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547,57)

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำยากก็คือองค์กรจะทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ในคน นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

- 1) ทีมข้ามสายงาน
- 2) นวัตกรรมและวงจรคุณภาพ
- 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 4) ระบบพี่เลี้ยง
- 5) การสับเปลี่ยนงาน และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- 6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

6.7 การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงอแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของพีเตอร์ ซิง (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมีประสิทธิผล” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมา

ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้ มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้าง ความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

## 7. รูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้นำเสนอในที่นี้แบ่งออกได้ 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

### 7.1 รูปแบบการจัดการความรู้ทางทฤษฎีที่สำคัญ

ดัลคิล (Dalkir, 2005, 49) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการความรู้จากรูปแบบเหล่านี้มีลักษณะเชิงวิพากษ์วิจารณ์ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบเหล่านี้แทนวิธีการที่เชื่อว่าทุกอย่างสัมพันธ์กันตามธรรมชาติที่จะจัดการความรู้ (คือรูปแบบ แบบประสมประสาน และนำมาในมิติที่ น กระบวนการ องค์กรและเทคโนโลยี ทำการพิจารณา)

2. รูปแบบเหล่านี้ได้รับการทบทวนวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แล้วโดยนักปฏิบัติ นักวิชาการ และนักวิจัยเช่นกัน

3. รูปแบบเหล่านี้ได้นำมาใช้และทำการทดสอบภาคสนามในด้านความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงแล้ว

จะเห็นได้ว่ารูปแบบเหล่านี้ได้รับการเลือกเฟ้นมาโดยมีความเห็นที่จะให้มุมมองที่เป็นไปได้กว้างขวางที่สุดเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม รวมเข้ากับพื้นฐานทางทฤษฎีที่ลึกซึ้งกว่าและเข้มแข็งกว่าเพื่ออธิบาย พรรณนา และพยากรณ์ที่ดีกว่าในการจัดการความรู้ให้ดีที่สุด กล่าวคือ

#### 7.1.1 รูปแบบญาณวิทยา (Epistemology) ขององค์กรของวอนกร็อกและรูส์

รูปแบบการจัดการความรู้ของวอนกร็อกและรูส์ (Dalkir, 2005, 50 ; citing Von Krogh and Roos, 1995) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความรู้รายบุคคลกับความรู้ทางสังคม และทั้งสองคนนี้นำเอาวิธีการแบบ ญาณวิทยา (Epistemological) มาจัดการความรู้ขององค์กร กล่าวคือ ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ญาณวิทยา (epistemology) ขององค์กร ในขณะที่นิยามองค์กรเป็นปัญหาขึ้นมา และคำว่าองค์กรนี้มักจะใช้สลับเปลี่ยนกันภายในกับสารสนเทศนั้นประเด็นปัญหาหลายประการจะต้องกล่าวถึง ดังนี้



- 1) วิธีการและเหตุที่แต่ละบุคคลภายในองค์กรมารู้จัก
- 2) วิธีการและเหตุที่องค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นสิ่งที่มีอยู่จริงทางสังคมมารู้จัก
- 3) สิ่งที่ดีถือว่าเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร
- 4) สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

#### 7.1.2 รูปแบบวงรอบความรู้ของโนนากะและทาเกอูชิ

โนนากะและทาเกอูชิ (Dalkir, 2005, 52 ; citing Nonaka and Takeuchi, 1995) ได้การศึกษาความสำเร็จของบริษัทต่าง ๆ ของชาวญี่ปุ่นที่บรรลุการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม ทั้งสองคนพบอย่างรวดเร็วว่า ความสำเร็จนี้ห่างไกลจากการดำเนินกระบวนการทางเครื่องจักรเกี่ยวกับความรู้ที่เป็นจุดประสงค์เชิงประนัย แต่กลับเป็นว่า คนทั้งสองได้ค้นพบว่า นวัตกรรมขององค์กรมักจะเกิดจากความเข้าใจเชิงอัตนัยอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดีที่สุดในรูปอุปไมย คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ ในรูปแบบการสร้างสรรค์ความรู้และการจัดการ ผลจากการปฏิบัติ ความเชื่อทุกอย่างสัมพันธ์กันตามธรรมชาติ สเปกตรัมที่เงียบ ๆ ที่ชัดเจนของรูปแบบความรู้ ญาณวิทยา และรูปแบบความรู้เป็นรายบุคคล/กลุ่ม/ขององค์กรหรือแบบ 3 ตัวเชื่อม ซึ่งแบ่งปันและแพร่กระจายความรู้ (มิติทางการอยู่รอด) เป็นที่ต้องการทั้ง 2 รูปแบบเพื่อสร้างสรรค์ความรู้และผลิตนวัตกรรม

โนนากะและทาเกอูชิ เน้นความจำเป็นของการบูรณาการสองวิธีนี้เข้าด้วยกันจากทัศนะทางวัฒนธรรม ทางญาณวิทยา (epistemological) และขององค์กร เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและทางการดำเนินงานใหม่ ๆ สำหรับองค์กรการสร้างสรรค์ความรู้ที่ดีขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบเหนือกว่าตำราทำให้ความต้องการการบูรณาการแนวคิดที่ตรงข้ามกันของสำนักคิดตะวันตกกับสำนักคิดญี่ปุ่นให้เข้ากันเกิดเป็นทางการขึ้นมา

#### 1) กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้

การสร้างสรรค์ความรู้เริ่มต้นด้วยแต่ละบุคคล เช่น นักวิจัยผู้ชาญฉลาดผู้หนึ่งมีความเข้าใจแจ่มแจ้ง ซึ่งในที่สุดก็นำไปสู่สิทธิบัตรของตน หรือผู้จัดการระดับกลางคนหนึ่งมีความรู้สึกซึ่งเกิดขึ้นเองตามสัญชาตญาณเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด ซึ่งกลายเป็นตัวอย่างสำหรับเป็นแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ที่สำคัญ ในทำนองเดียวกัน คนทำความสะอาดพื้นร้านค้าคนหนึ่งดึงเอาประสบการณ์เป็นเวลาหลายปีออกมาเป็นนวัตกรรมของกระบวนการหนึ่ง ซึ่งประหยัดเงินของบริษัทได้หลายล้านดอลลาร์ ในเรื่องเล่าสั้น ๆ เหล่านี้แต่ละเรื่องนั้น ความรู้ส่วนบุคคลและเอกชนของแต่ละรายบุคคล ถูกแปลออกมาเป็นความรู้ขององค์กรสาธารณะที่มีคุณค่า การทำให้มีความรู้ส่วนบุคคลอยู่

พร้อมตลอดเวลาสำหรับคนอื่นในบริษัทอยู่ที่แกนกลางของรูปแบบการจัดการความรู้แบบนี้ กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ชนิดนี้ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรในหลายกรณี การสร้างสรรค์ความรู้เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่ได้คาดหวังหรือโดยไม่ได้วางแผนไว้

ตามกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนความรู้ 4 แนวคิด ซึ่งอยู่ในเครื่องยนต์ ของกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ทั้ง สั้น แนวคิดเหล่านี้เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีประสบการณ์มา แนวคิดเหล่านี้เป็นกลไกด้วย ซึ่งความรู้ของแต่ละบุคคลได้ถูกกล่าวออกมา และถูกขยาย ออกไปสู่ทั่วทั้งองค์กร การสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กรจึงควร จะเข้าใจว่าเป็นกระบวนการที่ขยายความรู้ขององค์กร ซึ่งสร้างสรรค์ขึ้นจากแต่ละบุคคลและช่วยแยก ออกเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร

2) การแปลงความรู้ มีแนวคิดเกี่ยวกับการแปลงความรู้ 4 แนวคิด คือ

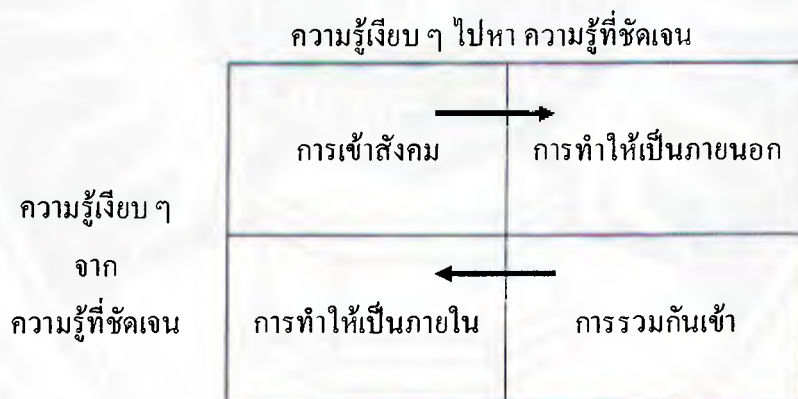
(1) จากความรู้เงียบ ไปหาความรู้เงียบ คือ กระบวนการการเข้าสู่สังคม

(2) จากความรู้เงียบ ไปหาความรู้ที่ชัดเจน คือ การทำให้เป็นภายนอก

(3) จากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่ชัดเจน คือ การรวมกันเข้า

(4) จากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่เงียบ คือ การทำให้เป็นภายในรูปแบบ

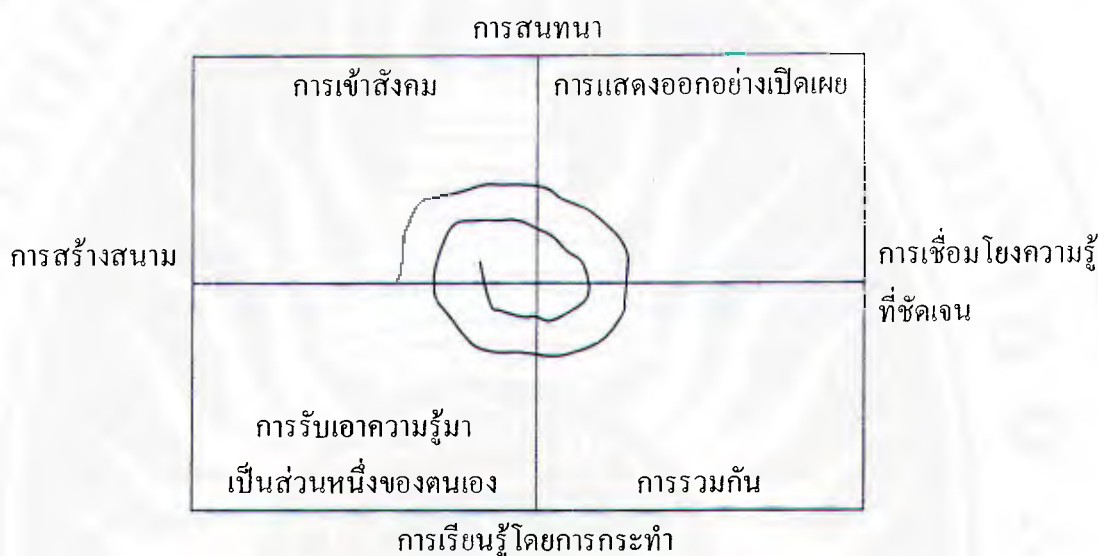
การแปลงความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi ดังภาพประกอบที่ 2.2 (Nonaka and Takeuchi, 1995, 62)



ภาพประกอบที่ 2.2 รูปแบบการแปลงความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi

3) วงรอบความรู้

การสร้างสรรค์ความรู้ไม่ได้เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอน แต่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง และรวดเร็วระหว่างความรู้เงียบ ๆ กับความรู้ที่เปิดเผยทั้ง 4 แคน วงรอบของความรู้ ดังภาพประกอบที่ 2.3 (Nonaka and Takeuchi, 1995, 71)



ภาพประกอบที่ 2.3 วงรอบของความรู้ของโนนากะและทาเกอูชิ

แสดงให้เห็นวิธีการที่องค์กรแสดงออก จัดระเบียบ และจัดระบบความรู้เงียบของแต่ละบุคคล องค์กรผลิตและพัฒนาเครื่องมือ โครงสร้างและรูปแบบเพื่อสะสม และแบ่งปันความรู้ วงรอบของความรู้เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการเลื่อนไหล การแบ่งปัน และการเปลี่ยนกลับความรู้โดยแต่ละบุคคล ชุมชน และองค์กรเอง

ขั้นตอน 2 ขั้นตอน ในวงรอบของความรู้ซึ่งยากที่สุด คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความรู้อย่างเปิดเผย ซึ่งเปลี่ยนกลับความรู้จากเงียบ ๆ ไปหาความรู้ที่ชัดเจน และการรับเอาความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของตนเองซึ่งเปลี่ยนกลับจากความรู้ที่ชัดเจนไปหาความรู้ที่เงียบ ๆ ขั้นตอนทั้ง 2 ขั้นตอนนี้ต้องมีพันธะส่วนบุคคลในระดับสูง ขั้นตอนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับรูปแบบของจิตใจ ความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคล และกระบวนการสร้างตนเองขึ้นใหม่ กลุ่มของตนและองค์กร โดยภาพรวม อุปไมยเป็นวิธีที่วิธีหนึ่งในการแสดงออกเนื้อหา “ที่แสดงออกไม่ได้ (เงียบ ๆ)” นี้ ตัวอย่าง เช่น คำขวัญ เรื่องราว แนวเทียบหรือสัญลักษณ์ของบางชนิดเหล่านี้สามารถทำให้ความหมายทางบริบทนี้ซับซ้อนซ่อนอยู่ในแคปซูลได้

อุปไมยมักจะใช้สื่อความคิด 2 ความคิดในวลีเดียวกัน และอาจจะได้นิยามว่าเป็น “การให้ความสมบูรณ์ในถ้อยคำหรือวลีว่าอะไรสามารถแสดงออกมาได้เฉพาะในคำหลาย ๆ คำถ้ามี” ยานเหล่านี้เป็นรูปแบบที่ดีสำหรับเป็นตัวแทนของเนื้อหาที่คงที่ เป็นระบบ และความเข้าใจอย่างมีเหตุผลเกี่ยวกับเนื้อหาโดยไม่มี ความขัดแย้ง ยิ่งรูปแบบดีเท่าไรและยิ่งต่อเนื่องกันเท่าไรความเหมือนกันของการนำวงรอบของความรู้ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

การทำโครงสร้างของคำอุปไมย รูปแบบ และแนวเทียบในการออกแบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นไปได้อย่างสิ้น หลักข้อแรกคือจะให้มีความซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือยของถ้อยคำที่สร้างขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าจะมีการซ้ำซ้อนของสารสนเทศ ความซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือยของถ้อยคำจะทำให้ง่ายขึ้นที่จะแสดงเนื้อหาออกมา ที่จะแบ่งปันเนื้อหาและจะใช้ประโยชน์จากเนื้อหา ตัวอย่างหนึ่งก็จะจัดตั้งกลุ่มแข่งขันกันขึ้นหลายกลุ่มจะสร้างกลยุทธ์ที่มีเหตุผลเพื่อว่าคนงานจะได้ทำงานหลากหลายและจะจัดให้เข้าถึงสารสนเทศของบริษัทได้ง่ายโดยใช้ฐานความรู้ที่บูรณาการเพียงอย่างเดียว

การแบ่งปันและการใช้ความรู้เกิดขึ้น โดยใช้ “วงรอบของความรู้” ซึ่ง “การเริ่มต้นที่ระดับแต่ละบุคคลและใช้การเคลื่อนไหวขึ้น โดยใช้ชุมชนปฏิสัมพันธ์ที่ขยายออกผ่านเขตแดนของหน่วย ฝ่าย แผนก กอง และองค์กร” (Nonaka and Takeuchi, 1995, 72) โนนาเกะและทาเกอูชิ ได้แย้งว่าองค์กรจะต้องส่งเสริมบริษัทที่อำนวยความสะดวก ซึ่งกระบวนการการสร้างสรรคความรู้ขององค์กรและความรู้ของแต่ละคนสามารถจะเกิดขึ้นโดยง่าย ซึ่งกระทำเป็นวงรอบ ทั้งสองคนอธิบาย การทำให้สภาพขององค์กรเพื่อการสร้างสรรคความรู้ขององค์กร ดังต่อไปนี้

- 1) เจตนา : ความหวังขององค์กรที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร (สารสนเทศของกลยุทธ์ในการตั้งธุรกิจ)
- 2) อำนาจอิสระ : สภาพที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอย่างอิสระตาม “หลักการกำหนดแบบเฉพาะเชิงวิพากษ์วิจารณ์ขั้นต่ำสุด” และเกี่ยวข้องกับทีมงานที่จัดด้วยตนเองข้ามหน้าที่
- 3) ความไม่แน่นอน และความสับสนของการสร้างสรรค : สภาพที่กระตุ้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และ/หรือ สร้างความไม่แน่นอนและทำให้สูญเสียไปโดยวิธีการมีความสับสนหรือมีความหมายกำกวมเชิงกลยุทธ์
- 4) การใช้คำซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือย : การมีอยู่ของสารสนเทศที่ไปไกลกว่าความต้องการทางการดำเนินการทันทีของสมาชิกองค์กร การแข่งขันของทีมหลายทีมเรื่องประเด็นปัญหาเดียวกัน และการหมุนเวียนเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร

5) ความหลากหลายที่ต้องมีมาก่อน : ความหลากหลายภายในที่จะจับคู่สภาพแวดล้อมที่มีหลากหลายและมีความซับซ้อน และจะให้ทุกคนในองค์กรมีการเข้าถึงความหลากหลายของสารสนเทศที่จำเป็นที่กว้างขวางที่สุดโดยเร็วที่สุด โครงสร้างขององค์กรที่ราบเรียบและยืดหยุ่นได้เชื่อมโยงภายในเข้ากับเครือข่ายสารสนเทศที่มีประสิทธิผล

รูปแบบการจัดการความรู้ของโนนากะ และทาเกอูชิ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นรูปแบบหนึ่งในหลายรูปแบบที่เข้มแข็งมากขึ้น และรูปแบบนี้ยังประยุกต์ใช้ได้ต่อไปในหลากหลายสภาพแวดล้อม ข้อเข้มแข็งที่สุดของรูปแบบนี้คือ ความเรียบง่ายของรูปแบบทั้งด้านความเข้าใจหลักการพื้นฐานของรูปแบบและด้านความสามารถที่จะรับเอามาเป็นความรู้ของตนและประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรู้นี้ได้อย่างรวดเร็ว ข้อบกพร่องสำคัญของรูปแบบนี้ประการหนึ่งคือ เมื่อหาค่าความเที่ยงตรงรูปแบบนี้ไม่ปรากฏว่าจะอธิบายขั้นตอนทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ได้มากพอ รูปแบบของโนนากะและทาเกอูชิ มุ่งเน้นการแปรรูปความรู้ระหว่างความรู้เจียบ ๆ กับความรู้ที่ชัดเจน แต่รูปแบบนี้ไม่ได้กล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างไร โดยการยกรูปแบบความรู้ให้สูงขึ้น

### 7.1.3 รูปแบบของวิกิสำหรับการสร้างและการใช้ความรู้

วิกิ (Dalkir, 2005, 61 ; citing Wiig, 1993) ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของตนด้วยหลักการ เพื่อให้ความรู้มีประโยชน์และมีคุณค่าจะต้องจัดระเบียบ ความรู้ควรจัดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ประโยชน์อะไรของความรู้ เช่น ในรูปแบบทางจิตใจของเราเอง เรามักจะเก็บความรู้และการรู้วิธีของเราเองในรูปแบบเครือข่ายภาษาแล้วเราสามารถจะเลือกมุมมองที่เหมาะสมได้โดยอาศัยภาระงานทางความรู้ที่มีอยู่แล้ว และมีมติที่เป็นประโยชน์บางมติที่จะพิจารณาในรูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิได้แก่ (1) ความสมบูรณ์ (2) ความเชื่อมโยง (3) ความสอดคล้องและ (4) มุมมองและความมุ่งหมาย

วิกิ (Dalkir, 2005, 63 ; citing Wiig, 1993) ให้นิยามด้วยว่ามีรูปแบบความรู้อยู่ 3 รูปแบบ คือ ความรู้สาธารณะ ความเชี่ยวชาญในการแบ่งปันความรู้และความรู้ส่วนบุคคล ความรู้สาธารณะ เป็นความรู้ที่แสดงออกได้ชัดเจน ได้รับการสอนและแบ่งปันกันเป็นกิจวัตรซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่แล้วในด้านสาธารณะ ตัวอย่างหนึ่งคือ หนังสือหรือสารสนเทศที่ตีพิมพ์ขึ้นบนเว็บไซต์สาธารณะ ดังตารางที่ 2.2 (Dalkir, 2005, 64 ; citing Wiig, 1993)

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิ-ระดับการรับความรู้เป็นส่วนหนึ่งของคน

ระดับ	ประเภท	คำอธิบาย
1	ผู้ฝึกงานใหม่	เพียงแต่มีสำนึกหรือไม่มีสำนึกในความรู้และวิธีการใช้ความรู้
2	ผู้เริ่มต้น	รู้ว่าความรู้มีอยู่และจะเอาความรู้ได้ที่ไหน แต่ให้เหตุผลกับความรู้นั้นไม่ได้
3	ผู้มีความสามารถ	รู้เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถใช้และให้เหตุผลกับความรู้ที่กำหนดไว้เป็นฐานความรู้ภายนอก เช่น เอกสาร และคนที่จะช่วยได้
4	ผู้เชี่ยวชาญ	รู้ความรู้ที่ ยึดความรู้ไว้ในความจำ เข้าใจที่ซึ่งประยุกต์ใช้ความรู้ที่ให้เหตุผลด้วยความรู้ที่นั้น โดยไม่มีการช่วยเหลือใด ๆ จากภายนอก
5	ครู	รับเอาความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของตนเองอย่างเต็มที่ มีความเข้าใจลึกซึ้ง โดยมีการบูรณาการเต็มที่เข้าไปในค่านิยม การตัดสินใจและสิ่งที่เกิดตามมาตามลำดับขั้นตอนของการใช้ความรู้ที่นั้น

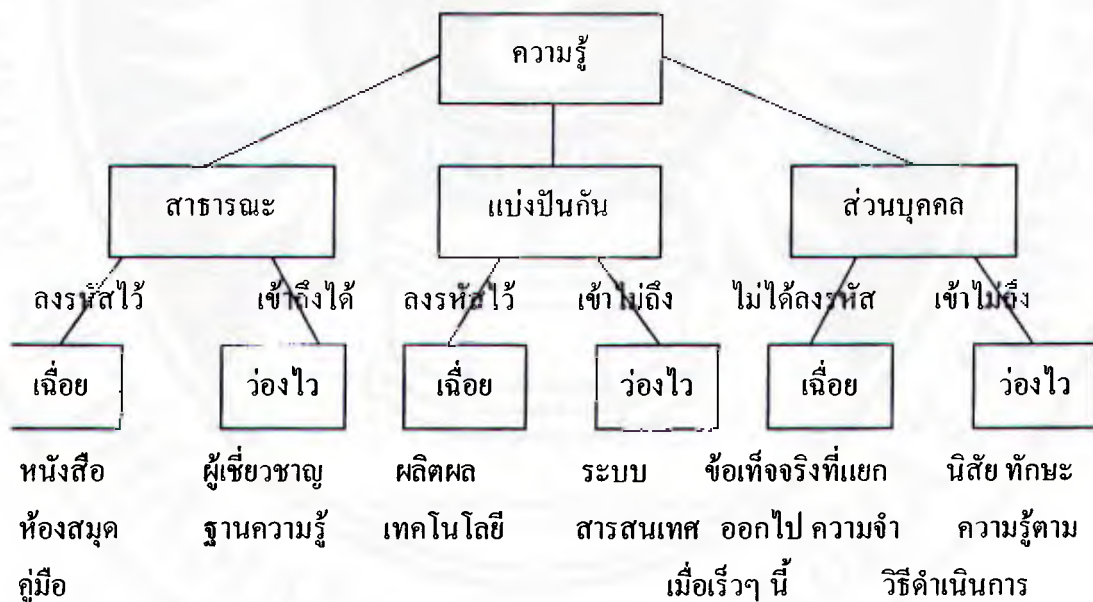
นอกจากรูปแบบความรู้ที่สำคัญ 3 รูปแบบ (ความรู้ส่วนบุคคล ความรู้สาธารณะ และความรู้ที่แบ่งปันกัน) นี้แล้ว วิกิ ให้นิยามความรู้ 4 ประเภท คือ ประเภทเรื่องจริงประเภทแนวคิด ประเภทคาดหวัง และประเภทระเบียบวิธีการ ความรู้ที่เป็นเรื่องจริงจัดการกับข้อมูลและลูกโซ่ของสาเหตุ การวัดผล และบทอ่าน ซึ่งเป็นเนื้อหาที่สังเกตได้และให้เหตุผลได้อย่างสำคัญโดยตรง ความรู้ประเภทแนวคิดเกี่ยวข้องกับระบบ แนวคิดและมุมมอง (เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการบันทึกแนวทาง ตลาดที่หวังกำไรมาก ๆ) ความรู้ที่คาดหวัง เกี่ยวกับการตัดสินใจ สมมุติฐาน และความคาดหวังที่ผู้รู้ยึดอยู่ เช่น ความรู้ที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณ การสังสรรค์ ความชอบและการปฏิบัติที่ใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของเรา ความรู้ประเภทระเบียบวิธีการเกี่ยวข้องกับการให้เหตุผล กลยุทธ์ วิธีการตัดสินใจและเทคนิคอื่น ๆ ตัวอย่างได้แก่การเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตหรือจากการพยากรณ์ โดยอาศัยการวิเคราะห์แนวโน้ม

รูปแบบความรู้ทั้ง 3 รูปแบบและความรู้ทั้ง 4 ประเภทเหล่านี้รวมกันเข้าเป็นบ่อเกิดการจัดการความรู้ที่สร้างพื้นฐานของรูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิ ดังตารางที่ 2.3 (Wiik, 2005, 65)

ตารางที่ 2.3 บ่อเกิดการจัดการความรู้ของวิกิ

รูปแบบความรู้	ประเภทความรู้			
สาธารณะ	เป็นจริง การวัดผล การอ่าน	ทางแนวคิด ความมั่นคง ความสมดุล	ที่คาดหวัง เมื่ออุปทานมากกว่า อุปสงค์ ราคาก็ตก	ทางระเบียบวิธีการ หา อุณหภูมิภายนอก บรรทัดฐาน
แบ่งปันกัน	การพยากรณ์ การวิเคราะห์	“ตลาดร้อน”	น้ำ น้อย ใน การ ประสพใช้ได้	ตรวจสอบความ ล้มเหลวในอดีต
ส่วนบุคคล	ลี เนื้อหา “ถูกต้อง”	บริษัทมีทะเบียน ประวัติที่ดี	การสังหรณ์ใจที่ นัก วิ เ คร า ะ ห์ รายงานผิด	แนวโน้มที่แล้วมา เป็นอย่างไร

โดยสรุป วิกิเสนอลำดับขั้นตอนความรู้ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบความรู้สาธารณะ ความรู้ที่แบ่งปันกัน และความรู้ส่วนบุคคล ลำดับขั้นตอนของรูปแบบความรู้ของวิกิ แสดงไว้ดัง ภาพประกอบ 2.4 (Wiig, 2005, 65)



ภาพประกอบที่ 2.4 ลำดับขั้นตอนของรูปแบบความรู้ของวิกิ

สรุปจุดแข็งที่สำคัญของรูปแบบของวิกิคือ วิธีการที่จัดเรียงเรียงเพื่อจำแนกประเภทความรู้ที่จัดการก็ยังเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ทางทฤษฎีที่มีอำนาจอยู่ รูปแบบการจัดการความรู้ของวิกิบางทีอาจจะเป็นรูปแบบที่ใช้เป็นตัวอย่างได้จริงมากที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน และสามารถบูรณาการเข้ากับวิธีการอื่น ๆ ได้โดยง่าย วิธีการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถรับเอาวิธีการที่มีรายละเอียดมากขึ้นหรือถ่วงถ่วงได้มากขึ้นเข้ามาจัดการความรู้โดยอาศัยความรู้ประเภทนี้แต่ก็ไปไกลกว่าความแตกต่างระหว่างความรู้แบบเงียบ ๆ กับความรู้ที่ชัดเจนธรรมดา ข้อบกพร่องสำคัญของรูปแบบนี้คือการไม่มีงานวิจัยและ/หรือประสบการณ์ทางปฏิบัติเกี่ยวกับการนำรูปแบบที่ไปใช้

#### 7.1.4 รูปแบบการจัดการความรู้แบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อน

ทฤษฎีการจัดการความรู้แบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญานั้นมององค์กรว่าเป็นระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญา รูปแบบการจัดการความรู้แบบนี้ เช่น (Beer, Bennet and Bennet) เป็นผู้บุกเบิกการทดลององค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่มีอยู่จริง ในรูปแบบระบบที่จะเติบโตได้ของเขาได้แยกความแตกต่างของชุดหน้าที่ชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้แน่ใจในความสามารถที่จะเติบโตได้ของระบบ และองค์กรที่มีอยู่โดยเฉพาะ รูปแบบระบบที่จะเติบโตได้อาศัยหลักการของไซเบอร์เนติกส์ หรือศาสตร์ของระบบ ซึ่งใช้ประโยชน์ของการสื่อสารและควบคุมกลไกต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจ อธิบาย และพยากรณ์สิ่งที่องค์กรในกำกับหรือองค์กรที่จะเติบโตได้จะกระทำ

ระบบปรับตัวที่ซับซ้อนประกอบด้วยตัวการอิสระหลายตัวการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันและกันในท้องถิ่น ทั้งหมดนี้พฤติกรรมกรรมกรวมกันของระบบทำให้เกิดปรากฏการณ์ปรับตัวที่ซับซ้อน กล่าวกันว่า ระบบปรับตัวที่ซับซ้อน “จัดตนเอง” โดยใช้รูปแบบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีอำนาจโดยรวมที่จะกำกับดูแลวิธีการที่ตัวการอิสระเหล่านี้แต่ละตัวการควรปฏิบัติอะไรบ้าง แบบแผนโดยรวมของพฤติกรรมที่ซับซ้อนเกิดขึ้นจากผลของปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดของตัวการเหล่านี้

เบนเนตและเบนเนต (Dalkir, 2005, 69 ; citing Bennet and Bennet, 2004, 25) ก็อธิบายวิธีการของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนในการจัดการความรู้เช่นกัน แต่รากแก่นของแนวคิดเป็นสิ่งแตกต่างจากรูปแบบระบบที่จะเติบโตได้ของเบียร์ เบนเนตและเบนเนต เชื่ออย่างยิ่งว่าระบบสำนักงานที่ล่าช้ามีขั้นตอนมากแบบดั้งเดิม หรือบ่อเกิดที่นิยมกันทั่วไป และองค์กรแนวร่วมไม่เพียงพอที่จะให้การยึดติดกัน ความซับซ้อน และความกดดันที่เลือกได้ซึ่งให้ความมั่นใจในความอยู่รอดขององค์กร มีการเสนอรูปแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างกันออกไป คือ รูปแบบที่องค์กรถูกมองว่าเป็นระบบซึ่งอยู่ในความสัมพันธ์แบบทุกส่วนขององค์กรอยู่รอดด้วยกันและได้รับประโยชน์ร่วมกันกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่ง “กำลังเปลี่ยนอุปไมยของระบบที่มีอยู่ไม่เป็นความเป็นจริง” รูปแบบระบบปรับตัวที่



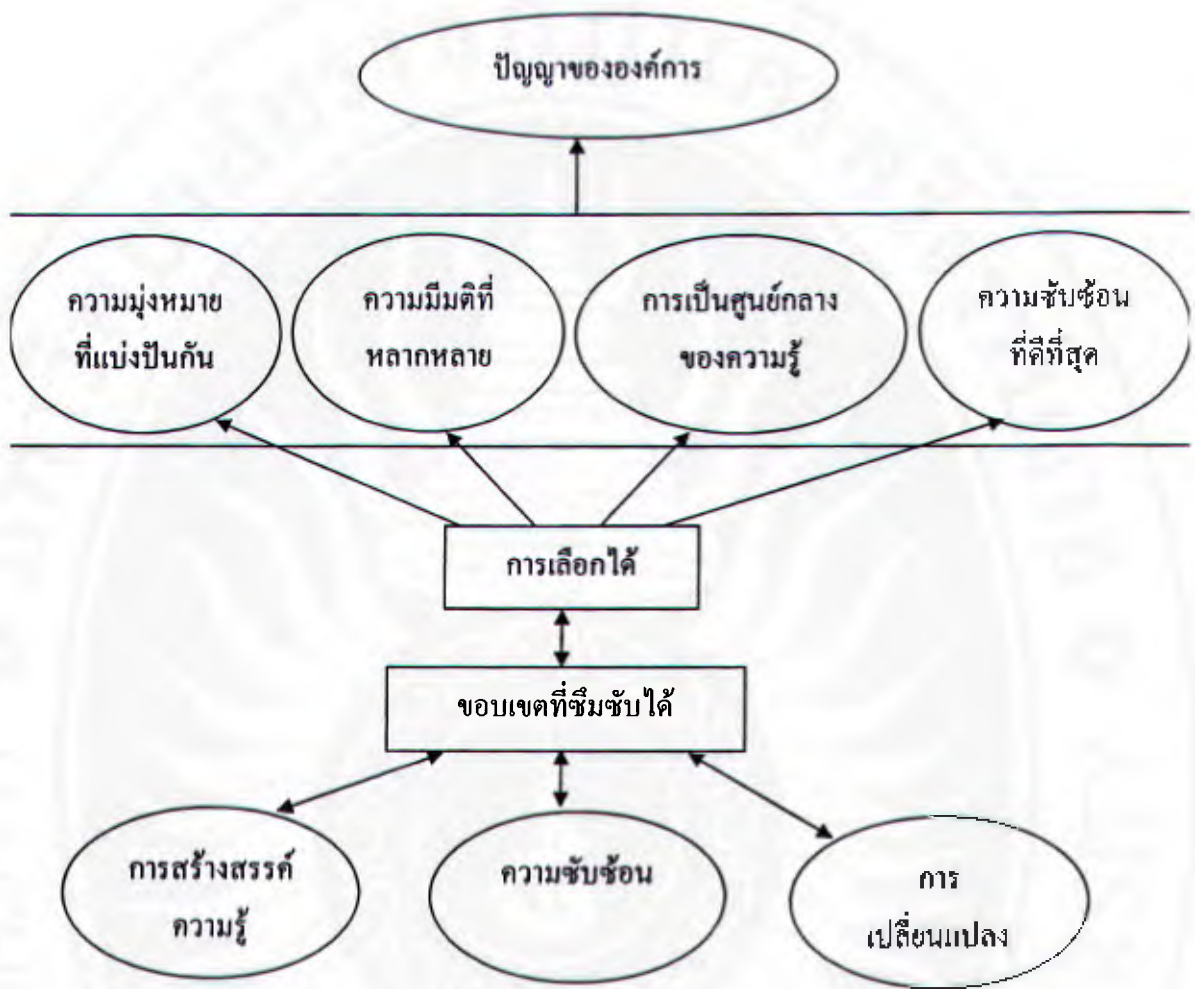
ซับซ้อนทางปัญญาประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีอยู่ซึ่งรวมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และวิวัฒนาการร่วมกัน เพื่อให้ความรู้ความสามารถของวิสาหกิจที่ก้าวหน้า มีเทคโนโลยีทางปัญญาและปรับตัวทางสังคมศาสตร์ได้ ระบบปรับตัวที่ซับซ้อนเห็นองค์ประกอบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบการจัดตนเองจำนวนมาก แต่ละองค์ประกอบที่หาทางลดเป้าหมายเฉพาะของตนเองให้เหลือน้อยที่สุดแต่ก็ดำเนินการไปตามกฎและบริบทของความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ และโลกภายนอกด้วย

กระบวนการสำคัญในรูปแบบการจัดการความรู้ของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาสามารถสรุปได้ คือ 1) ความเข้าใจ 2) การสร้างความคิดใหม่ ๆ 3) การแก้ปัญหา 4) การตัดสินใจ 5) การลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

เนื่องจากคนเท่านั้นสามารถตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ ดังนั้นรูปแบบนี้จึงเน้น คนทำงานที่มีความรู้รายบุคคล และสมรรถภาพ ความรู้ความสามารถ การเรียนรู้และอื่น ๆ ของเขา ทรัพย์สินความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นโดยใช้เครือข่ายหลาย ๆ เครือข่าย (เช่น ชุมชนการปฏิบัติ) ให้สร้างความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจคนอื่น ๆ และสร้าง ทางหลวง ให้กว้างออกให้มีอยู่เสมอเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับข้อมูล สารสนเทศ และคน โดยใช้ชุมชนคุณธรรมและผู้ไว้วางใจได้ในทางความรู้

องค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่ออยู่รอดและแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 8 ลักษณะ ตามรูปแบบนี้ คือ (1) ปัญญาขององค์กร (2) ความมุ่งหมายที่แบ่งปันกัน (3) ทางเลือกได้ (4) ความซับซ้อนที่ดีที่สุด (5) ขอบเขตที่ซึ่มซับได้ (6) แหล่งศูนย์กลางของความรู้ (7) การเลื่อนไหล และ (8) ความมีหลายมิติ

ลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ต่อเนื่อง ปฏิสัมพันธ์ที่ระดมพลัง และระบบการจัดตนเอง รูปแบบการจัดการความรู้ของระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาปฏิบัติตามสายวิธีการอื่น ๆ ซึ่งเป็นนักเชื่อมโยงและโอลิสติกตามธรรมชาติ ลักษณะระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญาที่เกิดขึ้นได้ คุณสมบัติที่เกิดขึ้นเหล่านี้ใช้เพื่อให้องค์กรมีความรู้ความสามารถภายในเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่คาดหวังในอนาคตที่จะต้องเผชิญอีก ดังภาพประกอบที่ 2.5 (Dalkir, 2005, 71)



ภาพประกอบที่ 2.5 ความเข้าใจทั่วไปของรูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนทางปัญญา

ลักษณะแต่ละอย่างเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นจากธรรมชาติขององค์กร ไม่สามารถออกแบบมาได้โดยใช้กฎระเบียบทางการจัดการ ทำให้เพียงการบำรุงรักษานำทาง และช่วยประทับประคองไปเท่านั้น โดยสรุป มีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธีที่รูปแบบระบบปรับตัวที่ซับซ้อนของปัญญาจะอธิบายการจัดการความรู้ขององค์กร คือ (1) การสร้างสรรค์ความรู้ (2) การแก้ปัญหา (3) การตัดสินใจ และ (4) การนำไปใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ที่ซับซ้อนที่อาศัยทฤษฎีระบบปรับตัว แสดงให้เห็นทั้งวิวัฒนาการและการกลับไปสู่รากแก่นของการคิดของระบบในโลกการจัดการความรู้ รูปแบบทุก

รูปแบบที่นำเสนอในบทนี้เข้ากับประเด็น และแต่ละรูปแบบให้พื้นฐานของทฤษฎีที่มีคุณค่าต่อความเข้าใจการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน สิ่งที่ถูกองค์กรต้องแบ่งปันกันคือวิธีการของนักเชื่อมโยงและแบบโฮลิสติก เพื่อให้เข้าใจลักษณะธรรมชาติของความรู้ดีขึ้น อันเป็นระบบปรับตัวที่ซับซ้อน ซึ่งได้แก่ ผู้รู้ สภาพแวดล้อมขององค์กร และ “กระแสเลือด” ขององค์กรนั้นคือ เครือข่ายการแบ่งปันความรู้นั่นเอง

### 7.2 การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในเชิงกลยุทธ์

รูปแบบต่าง ๆ ช่วยประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ ของปริศนา ซึ่งแยกกันอยู่ให้เข้ารวมกันในลักษณะที่จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลุ่มลึกกว่าเดิมเกี่ยวกับทั้งชิ้นส่วนและการประกอบกันซึ่งชิ้นส่วนเหล่านี้ประกอบขึ้น รูปแบบทั้งหลายช่วยเสริมวิธีการวิเคราะห์แนวคิดที่ทำสัจเขปเค้าโครงไว้ในบทแรกเพื่อนำความเข้าใจของเราไปสู่ระดับที่ลุ่มลึกกว่าเดิม รูปแบบการจัดการความรู้ยังค่อนข้างใหม่ต่อการปฏิบัติหรือต่อธุรกิจการจัดการความรู้ และแม้กระนั้นก็ยังเป็นตัวแทนวิธีที่นำหน้าอยู่รูปแบบกระบวนการขับเคลื่อนความรู้ที่ต่อเนื่อง มีความสำคัญยิ่งต่อความสามารถของผู้ริเริ่มการจัดการความรู้ที่จะกล่าวถึงเป้าหมายธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แม้แต่เพียงบางส่วน ที่ไม่ได้ตั้งใจจะกล่าวว่าการจัดการ ความรู้เป็นกระสุนเงินกระสุนทอง หรือจะกล่าวว่าการจัดการความรู้จะแก้ปัญหาทุกปัญหาขององค์กร ด้านงานความรู้ที่เข้มข้นและการพัฒนาทุนทางปัญญา ซึ่งแก้ไขได้กับกระบวนการการจัดการความรู้อีกด้านหนึ่งนั้น ต้องมีพื้นฐานความเข้าใจที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับสิ่งที่การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ วงจรการจัดการความรู้ที่สำคัญ และวิธีการที่สิ่งเหล่านี้เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งทำให้เราสามารถตีความ สร้างเหตุและผล และนำวิธีการแก้ไขการจัดการความรู้ไปใช้ได้สำเร็จ (Dalkir, 2005, 72)

### 7.3 การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

เป็นเวลาหลายปีมาแล้วจนถึงบัดนี้ นักปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ได้ปฏิบัติกรับ “การจัดการความรู้แบบติดปีกบิน” บทเรียนเชิงประจักษ์ที่มีค่าหลายบทเรียน และการปฏิบัติที่ดีที่สุดได้สะสมรวบรวมไว้โดยผ่านประสบการณ์ในองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้จำเป็นต้องปรากฏบนพื้นฐานของทฤษฎีที่ดีและแข็งแกร่งขึ้น คือ ประการที่ 1 เป็นวิธีการอะไรสักอย่างที่ดียิ่งกว่าการปฏิบัติที่ให้ผลดีกว่าครั้งที่ผ่านมา ดังนั้นบทบาทสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อจะให้มั่นใจในระดับหนึ่งในด้านความสมบูรณ์ หรือความลึกในการปฏิบัติของการจัดการความรู้ คือ วิธีการให้มั่นใจว่าปัจจัยที่วิพากษ์วิจารณ์ทุกปัจจัยได้กล่าวถึงหมดแล้วประโยชน์ของการปฏิบัติ ประการที่ 2 ของวิธีการจัดการความรู้ที่รูปแบบได้ขับเคลื่อน คือ รูปแทนทำให้สามารถใช้คำอธิบายที่ดีขึ้น เกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและสามารถช่วยให้มีการกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น

รูปแบบการจัดการองค์กรช่วยอธิบายสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้และรูปแบบเหล่านี้ให้เราได้มีแบบพิมพ์เขียวหรือแผนปฏิบัติที่เที่ยงตรงสำหรับนำองค์กรไปยังที่ซึ่งต้องการอยู่โดยมีความพยายามในการจัดการความรู้ของคนด้วย (Dalkir, 2005, 72)

## 8. ปัจจัยเอื้อหนุนต่อกระบวนการในการจัดการความรู้

ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ดำเนินการของเครือข่ายองค์กรชุมชนจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยเอื้อหนุนหลัก ๆ ซึ่งมีการนำเสนอไว้ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) และปัจจัยด้านการติดตามและวัดผล (Measurement) ปัจจัยเอื้อหนุนแต่ละด้านไม่ได้เป็นอิสระจากกันจะมีความเกี่ยวข้องกันและกันโดยจะเสริมกันและกันไปพร้อม ๆ กับการเอื้อหนุนกระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่าย โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

### 1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายองค์กรชุมชนและกระบวนการในการจัดการความรู้ในกระบวนการทำงานนั้น สิ่งสำคัญคือวัฒนธรรมที่รองรับการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ (Martin J. Eppler, 2003, 35) และการประยุกต์ใช้ความรู้ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยวัฒนธรรมที่เอื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ (enabler) การเป็นองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร ดังนั้นจึงมีความชัดเจนว่า วัฒนธรรมขององค์กรนั้นจะมีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้โดยตรง (Per-Olof M. Sverlinger, 2000, 56) โดยวัฒนธรรมของเครือข่ายองค์กรชุมชนทั้งสามภาคส่วนจะแตกต่างกัน ในระบบของการทำงานแบบเครือข่าย จะเน้นหนักไปที่เรื่องของการฝึกอบรมและการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ วัฒนธรรมในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ประเด็นการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้หลังจากการปฏิบัติงาน (Chris Collison and Geoff Parcell, 2004, 79) ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคคลแต่ละคนจะต้องเรียนรู้ก่อนจะเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Peter M. Senge, 1990, 67) และวัฒนธรรมอีกด้านหนึ่งคือ วัฒนธรรมการฝึกอบรม (Training) ภายในองค์กรเครือข่ายหรือการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมรับการอบรมโดยกระบวนการในการคุ้มครองผู้บริโภคจะมีการฝึกอบรมความรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องภาครัฐจัด

อบรมให้ภาคธุรกิจเอกชนผู้ประกอบการ และภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งถือเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ การอบรมหัวใจสำคัญคือ เนื้อหาการอบรมซึ่งก็หมายถึงความรู้หรือองค์ความรู้ที่จะใช้ในกระบวนการอบรมจะเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่หรือความรู้เดิม วัฒนธรรมการเรียนรู้มีผู้นำเสนอคือ Chris Collison และ Geoff Parcel การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของเครือข่าย ซึ่งกระบวนการคุ้มครองผู้บริโภค เมื่อเกิดปัญหานั้นจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ๆ จากสามภาคส่วนคือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้นเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) จึงเป็นช่องทางหนึ่งของการนำวัฒนธรรมองค์กรหรือเครือข่ายมาเอื้อหนุนการจัดการความรู้ของเครือข่ายวัฒนธรรมการส่งต่อหรือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างองค์กรหรือเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Network) ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเช่นกัน (Bonnie Montano, 2005, 40)

## 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้ของเครือข่ายองค์กรชุมชนจะไม่เป็นระบบและไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการสนับสนุนจากผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ในกรณีของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายก็หมายถึงการสนับสนุนจากองค์กรแม่ข่ายหรือองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุน โดยภาครัฐจะเห็นภาพการสนับสนุนอย่างชัดเจน เพราะมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน

ในส่วนของภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน หากมองว่าเป็นภาครับของระบบการส่งผ่านความรู้หรือการกระจายความรู้ ก็คือ การสนับสนุนจากภาครัฐนั่นเอง

นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องอาศัยการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่มีความชัดเจนในกลยุทธ์ โดยความชัดเจนในการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดการเอื้อหนุนอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน (Ysanne Carlisle, 2002, 85) นอกจากนั้นแล้วจากการศึกษาบทบาทและการดำเนินงานของเทศบาลในการคุ้มครองผู้บริโภคของ กมลทิพย์ แจ่มกระจ่าง ก็ได้นำเสนอภาพภาวะผู้นำขององค์กรที่ชัดเจนว่ามีผลต่อการจัดการความรู้ของกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะแผนการกระจายอำนาจที่ท้องถิ่นจะต้องพึ่งตนเองในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น (กมลทิพย์ แจ่มกระจ่าง, 2547, 24)

ปัจจัยภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้บุคลากรภายในเครือข่ายได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการสร้างความรู้ แสวงหาความรู้ การจัดเก็บและการจัดความรู้ การกระจายความรู้ การ

ถ่ายทอดความรู้ รวมไปถึงขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ความรู้ในระบบงานหรือกระบวนการดำเนินงานของเครือข่าย

### 3. ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ เนื่องจากโครงสร้างทั้งเรื่องของโครงสร้างทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ สำนักงานและโครงสร้างเชิงระบบ เช่น โครงสร้างการบริหารงาน (Martin J. Eppler, 2003, 64) การมีคณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานเครือข่าย (Amita Tiwana, 2002, 96) นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น เพราะจะเอื้อหนุนให้กระบวนการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพและกระบวนการในการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นระบบ โครงสร้างพื้นฐานที่มีการนำเสนอไว้ประกอบด้วย ระบบทรัพยากร ระบบสนับสนุน ระบบการประสานงาน ระบบการสื่อสาร และระบบการจัดการด้านต่าง ๆ ซึ่งในมุมมองของ Ulrich Franke ได้นำเสนอปัจจัยพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีของยุคสมัยปัจจุบันว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดชุมชนเสมือน (Virtual Community) (Ulrich Franke, 2000, 67) ที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานจะมีผลเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ เริ่มจากการสร้างความรู้ จากความรู้เดิมเอื้อหนุนให้เกิดความสะดวกในการดึงเอาความรู้ที่จัดเก็บไว้ออกมาใช้ขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ ขั้นตอนการกระจายความรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างกันและกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ เพราะการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายนั้น จะต้องอาศัยระบบการสื่อสารการประสานงานระหว่างกันเพื่อเอื้อหนุนให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องครบวงจร เนื่องจากการดำเนินงานมีทั้งองค์กรที่ดำเนินงานระดับพื้นที่ที่ส่วนกลางและองค์กรที่กระจายอยู่ในระดับภูมิภาคหรือท้องถิ่น มีทั้งองค์กรที่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ สมบูรณ์ และภาคเครือข่ายที่ยังไม่มีระบบรองรับหรือความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่สมบูรณ์เพียงพอ คือ ภาคประชาชนองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้นการออกแบบระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายเพื่อรองรับกระบวนการทำงานและการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง (Lyle C. Wilcox, 1997, 90)

### 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เครือข่ายองค์กรชุมชนมีหรือใช้ช้ เ่น และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการ ในการดำเนินงานและการจัดการความรู้ของเครือข่ายองค์กรชุมชน เนื่องเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันให้เกิดเครือข่ายการทำงานใหม่ๆ จำนวนมาก โดย Yogesh Molhaltra ได้นำเสนอชุมชนที่เรียกว่า

ชุมชนเสมือน ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของเครือข่ายการทำงานที่มีการสื่อสารระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Yogesh Molhaltra, 2000, 39) เทคโนโลยีสารสนเทศนี้จะไปสนับสนุนการทำงานในกระบวนการคุ้มครองผู้บริโภคทั้งในระดับการให้ความรู้ (Education) การเสริมสร้างความเข้มแข็ง (Encouragement) และการบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement) และในกระบวนการจัดการความรู้ในระบบการทำงาน เริ่มจากการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่เดิมของเครือข่ายถูกประมวลผล จัดการ จัดระบบนำไปสู่การเกิดความคิดใหม่ในการสร้างความรู้ใหม่ หรือการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายองค์กรชุมชน มีการนำเสนอการใช้เทคโนโลยีการแสวงหาความรู้โดยนำเสนอการสร้าง Knowledge Portal หรือท่าหลักในการเข้าถึงความรู้ (Ellias M. Awad and Hassan M. Ghaziri, 2004, 54) ในขั้นตอนของการจัดเก็บความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศก็มีส่วนสำคัญในการเอื้อหนุนให้เกิดระบบการจัดเก็บ (Dan E. O'Leary, 2003, 113) ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ Lyle C. Wilcox การนำเสนอเรื่อง Knowledge Based System ว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ (Lyle C. Wilcox, 1997, 88) เครื่องมือสมัยใหม่จะมีความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดหมวดหมู่ ซึ่งทำให้ง่ายในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในเวลาที่เครือข่ายต้องการใช้งาน เช่น การเข้าถึงฐานความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคดีความผิด เทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โดยไม่ต้องเดินทางไกลเพื่อไปสืบค้นข้อมูล การสื่อสาร ระบบข้อมูลที่อาศัยเทคโนโลยีของความเป็นเครือข่ายจะเข้ามาเอื้อประโยชน์ในส่วนนี้ แต่อย่างไรก็ตาม Chris Collison และ Geoff Parcel ได้สรุปว่า คนยังคงมีความสำคัญมากกว่าเทคโนโลยี เพราะถือว่าเป็นผู้จัดการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนและรองรับการทำงาน เพียงแต่เทคโนโลยีมาให้การกระทำตามทันความคิดซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน ดังที่กล่าวถึงในหนังสือ Business @ the Speed of Thought ของ Bill Gate นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะช่วยให้เกิดกระบวนการที่เรียกว่าระบบประสาทขององค์กรหรือเครือข่ายประสาทขององค์กร ซึ่ง บิลล์ เกตต์ เรียกว่า Digital Nervous System - DNS (Bill Gate, 1999, 140) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบย่อยของเครือข่ายเข้าด้วยกันจัดได้ว่า การวางโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะเอื้อหนุนระบบการจัดการความรู้ในกระบวนการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในการดำเนินงานของเครือข่ายองค์กรชุมชนจะมีการเลือกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการจัดหมวดหมู่แต่ละอย่างแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์

### 5. ปัจจัยด้านการติดตามและวัดผล (Measurement)

ในการดำเนินงานของเครือข่ายองค์กรชุมชนกระบวนการติดตามและประเมินวัดผลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะการนำความรู้บูรณาการเข้ากับการดำเนินงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไรเราสามารถรู้ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงาน เครือข่ายภาครัฐจะมีความชัดเจนมากในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน มีระบบการรายงานการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการลงทุนในการพัฒนาหรือการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ การฝึกอบรมความรู้ การเสริมสร้างความเข้มแข็ง และการบังคับใช้กฎหมาย ทั้งสามกระบวนการมีการนำเอาความรู้จากกระบวนการหรือประสบการณ์ไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงไรเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรขึ้นบ้างในระบบการจัดการความรู้ การประเมินจึงเป็นเรื่องจำเป็น การประเมินผลจะส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่าย เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ปัญหาใหม่ ๆ ระบบการสื่อสาร หรือเทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วการกำหนดเป้าหมายของการติดตามและประเมินผลของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรหรือเครือข่ายหรือหน่วยงานประสานเครือข่ายก็มีความสำคัญ เช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุขได้จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานผ่านระบบที่เรียกว่า E-Inspection (<http://fda.moph.to.th>) ระบบดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และบุคลากรขององค์กรก็จะต้องมีการปรับตัวพัฒนาตนเองในด้านการสื่อสารเทคโนโลยีตามไปด้วย ในส่วนของเครือข่ายภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน และภาคธุรกิจเองก็ถือได้ว่าเป็นภาคส่วนที่ระบบการประเมินผลและการติดตามผลที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้โดยเฉพาะขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภค

การประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จะช่วยให้วงจรการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งกระบวนการในการทำงาน และกระบวนการในการจัดการความรู้ที่ดำเนินควบคู่กันไป เนื่องจากการประเมินและติดตามผลจะสะท้อนให้เห็นผลของการปฏิบัติงานที่ใช้ฐานความรู้ประกอบในกระบวนการ

ในการพิจารณาปัจจัยเอื้อหนุนกระบวนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกส่วนออกมาพิจารณาหรือจัดการเฉพาะปัจจัยใดเนื่องจากปัจจัยเอื้อหนุนแต่ละปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงเอื้อหนุนกันและกัน โดยปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานจะเป็นปัจจัยหลักให้กับปัจจัยอื่น ๆ ดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น โดยเฉพาะโครงสร้างด้านทรัพยากรของเครือข่ายที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ



หรือต้องถูกวางระบบไว้รองรับการทำงาน และการเปลี่ยนแปลง เมื่อโครงสร้างพื้นฐานได้รับการจัดการ ปัจจัยเอื้อหนุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงก็คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้นำองค์กรจะต้องมีทิศทางในการพัฒนางาน โดยการใช้โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่เป็นปัจจัยเอื้อหนุนในการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภค และการจัดการความรู้ของเครือข่ายองค์กรชุมชน ภาวะผู้นำจะช่วยหนุนเสริมระบบพื้นฐานที่ได้รับการจัดการวางไว้ในขณะเดียวกันปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของเครือข่ายองค์กรชุมชน รวมทั้งเทคโนโลยีการสื่อสารจะช่วยเอื้อหนุนการพัฒนากระบวนการและระบบการจัดการความรู้ได้ โดยเฉพาะการตัดสินใจในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมกับการจัดการความรู้ของเครือข่าย นอกจากนั้นแล้วการใช้เทคโนโลยียังช่วยหนุนเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการฝึกอบรม ซึ่งได้จัดไว้เป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางการคุ้มครองผู้บริโภคระหว่างกันและกัน การเรียนรู้ของบุคคลและการฝึกอบรมจะเป็นไปในทิศทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรด้วยที่สนับสนุนหรือเห็นความสำคัญของเรื่องใด รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้และการฝึกอบรม และปัจจัยอีกด้าน คือ การติดตามและประเมินผลวัดผล เป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเครือข่ายองค์กรชุมชน ผสมผสานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยการเอื้อหนุนกันและกันช่วยให้ระบบการจัดการความรู้และกระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายดำเนินการไปได้

การดำเนินงานจะใช้กระบวนการในการจัดการความรู้เป็นฐานประกอบในการดำเนินงาน ประกอบด้วยกระบวนการหลักสี่ส่วนคือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขปัญหา โดยกระบวนการทั้งสี่ขั้นตอนเป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อเนื่องเป็นวงจร ดังนั้นในแต่ละขั้นตอนจะมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบเริ่มต้นจากขั้นตอนการวางแผน เครือข่ายองค์กรชุมชนจะมีการวางแผน โดยในกระบวนการวางแผนจะมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการกระบวนการ โดยอาศัยการตัดสินใจกำหนดแผนโดยใช้ฐานความรู้ที่ได้รับจากการจัดการและจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กรหรือเครือข่ายทั้งแบบ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge โดยจะเห็นว่าสิ่งที่จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการวางแผนเมื่อจะต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้จะมีความสำคัญ ทั้งเครื่องมือที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล และเครื่องมือเชิงระบบเช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP)

กระบวนการในการดำเนินงาน (Implementation) การดำเนินงานตามแผนงานจะเกี่ยวข้องกับสามด้านคือ การดำเนินงานด้านการให้ความรู้และการศึกษา (Education) การเสริมสร้างความเข้มแข็ง (Encouragement) และการบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement) ทั้งสามขั้นตอนจะต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบไปด้วยการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้โดยมีปัจจัยเอื้อหนุน (Enablers) ของระบบช่วยหนุนเสริมการดำเนินงานของเครือข่ายจึงจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยเอื้อหนุนที่เกี่ยวข้องทั้งห้าด้านจะผสมผสานอยู่ในกระบวนการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้จะเป็นองค์ประกอบหลักในการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้งาน

การประเมินผลและการติดตามผล (Evaluation) ในกระบวนการดำเนินงานขั้นตอนของการประเมินผลจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะวัดความสำเร็จของการดำเนินงานของเครือข่ายองค์กรชุมชน ดังนั้นหากมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการติดตามประเมินผล โดยองค์ความรู้ที่ใช้หรือประยุกต์ใช้นั้น สอดคล้องกับกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน ขั้นตอนของการประเมินผลก็จะเป็นการประเมินผลที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐานซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

## แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง

### 1. ความหมายของคำว่า เศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระราชดำรัสเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงไว้ดังนี้

“...เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนรากฐานของชีวิต รากฐานของแผ่นดิน เปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกตอกรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้ นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็นเสาเข็ม และลืมเสาเข็มเสียด้วยซ้ำไป...” (อ้างถึงใน สุเมธ ดันติเวชกุล, 2549, 112)

“...คนอื่นจะว่าอย่างไรก็ช่างเขา จะว่าเมืองไทยว่าล้ำสมัย ว่าเมืองไทยเซ็กซี่ ว่าเมืองไทยไม่มีสิ่งที่ดีทันสมัย แต่เราอยู่พออยู่พอกิน และขอให้ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยพออยู่พอกินมีความสงบ ช่วยกันรักษาส่วนรวมให้อยู่ดีกินดีพอสมควร ขออย่าพอควร พออยู่พอกิน มีความสงบไม่ให้คนอื่นมาแย่งคุณสมบัตินี้จากเราไปได้...” (อ้างถึงใน สมพร เทพสิทธิ์, 2549, ๖3)

“...การจะเป็นเสือนั้นมันไม่สำคัญ ก็สำคัญอยู่ที่เราพออยู่พอกิน และมีเศรษฐกิจการเป็นอยู่แบบพอมีพอกิน แบบพอมีพอกินหมายความว่าอุ้มชูตัวเองให้มีพอเพียงกับตนเอง...” (อ้างถึงใน สมพร เทพสิทธิ์, 2549, 24)

“...คนเราถ้าพอในความต้องการ มันก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้ามีความคิดอันนี้ มีความคิดว่าอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ ซื่อตรง ไม่โลภมาก คนเราก็ออยู่เป็นสุข...” (อ้างถึงใน สมพร เทพสิทธิ์า, 2549, 24-25)

พอเอกเปรม คิณสุลานนท์ (อ้างถึงใน สมพร เทพสิทธิ์า, 2549, 34-35) กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียงมีหลัก 3 ประการ คือ การรู้จักประมาณ การมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันความเสี่ยง โดยหลัก 3 ประการนี้ไม่ได้นำไปใช้เฉพาะเรื่องเศรษฐกิจเท่านั้น เรื่องการศึกษา เรื่องวัฒนธรรม ก็นำไปใช้ได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (อ้างถึงใน สมพร เทพสิทธิ์า, 2549, 25-26) ได้ให้คำอธิบายของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริไว้ว่า เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริการประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประเวศ วะสี (2542, 4-6) ได้ให้ความเห็นว่า เศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้แปลว่า ไม่เกี่ยวข้องกับใคร ค่าขาย ไม่ผลิต ไม่ส่งออก ไม่ทำเศรษฐกิจมหภาค แต่หมายถึง การที่มนุษย์เรามีความพอเพียงในอย่างน้อย 1 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. พอเพียงสำหรับทุกคน ทุกครอบครัว ไม่ใช่เศรษฐกิจแบบทอดทิ้งกัน
2. จิตใจพอเพียง ทำให้รักและเอื้ออาทรต่อผู้อื่นได้ คนที่ไม่พอจะรักคนอื่นไม่เป็นและทำลายมาก

3. สิ่งแวดล้อมพอเพียง ได้แก่ การรู้จักที่จะอนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการยังชีพและทำมาหากินในชีวิตประจำวันได้ เช่น การเกษตรแบบผสมผสาน เป็นต้น

4. ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง คือ การที่ชุมชนสามารถรวมตัวกัน มีความสามัคคีต่อกันเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นมั่นคง รวมตัวกันเป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ง่ายดาย ส่งผลให้ชีวิตมีความสุขมีสุขภาพที่ดี

5. ปัญญาพอเพียง มีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันและสามารถปรับตัวต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

6. อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมพอเพียง คือ การที่กลุ่มชนมีวิถีการดำเนินชีวิตที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและรากฐานทางวัฒนธรรมของตน ซึ่งการดำเนินชีวิตภายใต้รูปแบบของการมีวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับคนนั้น จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ที่ร้ายแรงต่อคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของตน เนื่องจากสิ่งเหล่านั้นล้วนแต่เอื้อประโยชน์ต่อครองชีวิตของคนทั้งสิ้น

7. มีความมั่นคงพอเพียง ไม่ใช่วูบวาบ เดี่ยวจน เดี่ยวรวย ซึ่งเมื่อทุกอย่างเกิดความพอเพียงก็จะเกิดความสมดุล คือ ความเป็นปกติและยั่งยืน ซึ่งอาจจะเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้ เช่น เศรษฐกิจพื้นฐาน เศรษฐกิจสมดุลหรือเศรษฐกิจบูรณาการ เป็นต้น

ดูเมธ ตันติเวชกุล (254๓, 15) กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ความสามารถของชุมชนเมือง รัฐ ประเทศหรือภูมิภาคหนึ่ง ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการทุกชนิด เพื่อเลี้ยงสังคมนั้น ๆ ได้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงที่จะพึ่งพาปัจจัยต่าง ๆ ที่เราไม่ได้เป็นเจ้าของ

สุรเกียรติ์ เสถียรไทย (2542, 257) ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจพอเพียงไว้ว่า เป็นปรัชญาของการพัฒนา ตามกระแสเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีฐานคิดที่สำคัญ ที่การพัฒนาคนในชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมควบคู่ไปกับการจรรโลงรักษาวัฒนธรรมชุมชน ทั้งนี้การพัฒนาคนจะต้องเริ่มที่การพัฒนาความคิดและจิตใจของคนให้รู้จักกิน รู้จักใช้ ตามอัตภาพ และความจำเป็นในการดำเนินชีวิต

บุญเสริม บุญเจริญผล (2543, 3) ได้ให้ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ว่า เป็นวิธีการดำเนินการเลี้ยงชีวิตแบบรู้จักพอ ด้วยการพยายามผลิตสินค้าขึ้นมาเอง ให้พอเพียงสำหรับคนในครอบครัวกินและใช้ หากผลิตได้เหลือกินเหลือใช้จึงขาย หากผลิตได้ไม่พอก็ต้องซื้อบ้าง มิได้มุ่งผลิตเพื่อขายเพียงอย่างเดียว โดยไม่นำมาบริโภคด้วย นอกจากนั้นการผลิตและการบริโภคต้องอยู่ในหลักของความพอดี รู้จักพอในการผลิตและการบริโภค ลักษณะการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องพึ่งตนเองให้มากที่สุด
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลคุ้มค่าที่สุด
3. ไม่ผลิตและบริโภคเกินกำลัง แสวงหาความพอเหมาะพอดีได้คุณภาพ
4. ต่างมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งการและกัน ไม่ต่างคนต่างอยู่โดยไม่เหลียวแล

สมพร เทพสิทธิ์า (2549, 29-32) กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริมีขอบเขตกว้างขวางกว่าเศรษฐกิจระบบทุนนิยมซึ่งเกี่ยวกับเรื่องวัตถุซึ่งเป็นรูปธรรม เช่น เงิน ทรัพย์สิน ค่าไร ไม่เกี่ยวกับเรื่องจิตใจซึ่งเป็นนามธรรม แต่เศรษฐกิจพอเพียงมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมถึง 4 ด้านคือ

#### 1. มิติด้านเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเศรษฐกิจแบบพออยู่พอกิน ให้มีความยั่งยืนมั่นคงเพียงพอ สัมมาอาชีพ เพื่อให้พึ่งตนเองได้ ให้พ้นจากความยากจน การปฏิบัติตามทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริเป็นตัวอย่างของการปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้ช่วยให้เกษตรกรจำนวนมากมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น มีชีวิตที่เป็นสุขตามสมควรแต่อดภาพ พ้นจากการเป็นหนี้และความยากจน สามารถพึ่งตนเองได้ มีครอบครัวที่อบอุ่นและเป็นสุข

#### 2. มิติด้านจิตใจ

เศรษฐกิจพอเพียงเน้นที่จิตใจที่รู้จักพอ คือ พอดี พอประมาณ และพอใจในสิ่งที่มียินดีในสิ่งที่ได้ ไม่โลภ เศรษฐกิจพอเพียงจะต้องเริ่มต้นที่ตัวเอง โดยสร้างรากฐานทางจิตใจที่มั่นคงโดยเริ่มจากใจที่รู้จักพอ เป็นการปฏิบัติตามทางสายกลางหรือมัชฌิมาปฏิปทา

#### 3. มิติด้านสังคม

เศรษฐกิจพอเพียงมุ่งให้เกิดสังคมที่มีสงบสุข ประชาชนมีความเมตตาเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่ มุ่งให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกัน เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้โดยปราศจากการเบียดเบียนกัน การเอารัดเอาเปรียบกัน การมุ่งร้ายทำลายกัน

#### 4. มิติด้านวัฒนธรรม

เศรษฐกิจพอเพียงมุ่งให้เกิดวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตที่ประหยัด อดออม มีชีวิตที่เรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ไม่ตกเป็นทาสของวัตถุนิยมและบริโภคนิยม ซึ่งทำให้เกิดการเป็นหนี้สิน เกิดการทุจริตคอร์รัปชันซึ่งเป็นปัญหาสังคมที่ร้ายแรงที่สุดปัญหาหนึ่งที่บ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ

จากความหมายของคำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ความสามารถในการดำรงชีวิตที่อยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง การมีเหตุผล และ

การมีภูมิคุ้มกันในตนเอง ด้วยการพึ่งตนเอง การรู้จักพอประมาณ และการเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ตลอดจนการไม่หลงไหลไปตามกระแสนิยม มีความเป็นอยู่อย่างพอเหมาะพอดี ประมาณตนตามอัตภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547, 13) การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาทโดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547, 14-17) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน ดังนี้

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และการเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับโดยเน้นการปฏิบัติ ทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3. คำนียาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กัน ดังนี้

1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อม กับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ๆ ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

1) เจื่อนใจความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบ ที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

2) เจื่อนใจคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วยมีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

### แนวคิดที่เกี่ยวกับกลุ่มและการรวมกลุ่ม

การที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในสังคมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการดำเนินงานในรูปของกลุ่ม (Group) เป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วไม่มีใครที่จะอยู่ลำพังคนเดียวได้ มนุษย์ย่อมสังกัดกลุ่มหรือหลีกเลี่ยงการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มไม่พ้น ดังคำกล่าวของ Aristotle ปราชญ์ ชาวกรีกที่ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” (Man is a Social Animal) มีการปะทะสังสรรค์ทางสังคมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการอยู่เป็นกลุ่มจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของมนุษย์เราตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย (ชนาวุฒิ ชนะคช, 2535, 11)

#### ความหมายของกลุ่ม

ราชบัณฑิตยสถาน (2538, 164) ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ได้สร้างแบบอย่างของการกระทำระหว่างทางจิตขึ้น กลุ่มหรือหมู่คณะนี้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์ภาวะอย่างหนึ่งทั้งโดยสมาชิกของกลุ่มเองและตามปกติโดยผู้อื่นด้วย ทั้งนี้เพราะกลุ่มมีพฤติกรรมร่วมในแบบเฉพาะของตนด้วย

พัฒนา บุญรัตพันธุ์ (2517, 12) กล่าวว่า กลุ่มคือ บุคคลรวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีแบบแผนการปฏิบัติต่อกันทางจิตวิทยาและเป็นที่ยอมรับกันในสมาชิกของกลุ่มเอง และรวมทั้ง กลุ่มอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมีแบบอย่างของพฤติกรรมร่วมกัน โดยเฉพาะ

พัชนี วรกวิน (2522, 139-140) กล่าวว่า มนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่นนานที่สุด จึงเกิดการรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อสนองความต้องการของกลุ่ม(Group) หมายถึง การรวมตัวกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีการกระทำร่วมกัน (Interaction) ในสิ่งที่เกี่ยวกับทัศนคติ(Norms) และจุดประสงค์ร่วมกัน (Goals) กลุ่มต้องมีการประชุมพบปะกันบ่อย ๆ

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง (2525, 54) ให้ความหมายของกลุ่มว่า กลุ่มจะต้องประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกัน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกมีจุดมุ่งหมายและการกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิก

บาสกิน และแอรอนอฟ (Baskin and Aronoff 1978, 254 อ้างถึงใน ธนาวุฒิ ษนะคช 2535, 12) กล่าวว่า กลุ่มเป็นระบย่อยขององค์การและมีความหมายถึงการรวมตัวกันของบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อที่จะดำเนินการให้ถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. มีปฏิริยาโต้ตอบกันระหว่างบุคคลภายในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน
3. บุคคลภายในกลุ่มมองตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และนอกจากนี้ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มนั้นประกอบด้วย

- 1) ความคล้ายคลึงกันของทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม
- 2) จำนวนสมาชิกของกลุ่มภายในกลุ่ม
- 3) ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อการรวมกลุ่มหรือสิ่งที่คาดหวังได้รับการตอบสนอง
- 4) ประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

#### การจัดตั้งกลุ่ม

สาเหตุที่มนุษย์รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งกลุ่มเป็นสมาชิกกลุ่มนับว่าเกิดจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ดังที่ คาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander 1998, 23 อ้างถึงใน ธนาวุฒิ ษนะคช 2535, 14) ได้กล่าวถึงเหตุที่บุคคลจัดตั้งและเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มว่า มีสาเหตุหรือปัจจัยดึงดูดให้เข้าร่วมกลุ่มอยู่ 2 ประการ คือ

1. ตัวกลุ่มเป็นความต้องการของบุคคล (The Group Itself is the Object of the Need) หมายความว่า บุคคลมีความพอใจในการรวมกลุ่มเพื่อสนองความต้องการของตนเอง เป็นการรวมกลุ่มที่เกิดจากความสนใจในกิจกรรมหรือโครงการขององค์การหรือกลุ่มนั้น ๆ

2. การเข้าร่วมกลุ่มจะเป็นวิธีสนองความต้องการมากกว่าอยู่นอกกลุ่ม (Group as a Means of Satisfying Needs Outside the Group) หมายความว่า บุคคลเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายประการต่าง ๆ ซึ่งถ้าอยู่ภายนอกกลุ่มก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้

นอกจากนี้ กิบบอน, ไอแวนสกีวิช และดีออนเนลลี (Gibon, Ivancevich and Deonnelly 1996, 125-126 อ้างถึงใน ธนาวุฒิ ษนะคช 2535, 14) ได้กล่าวถึงกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Groups) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Groups) ว่ามีการจัดตั้งขึ้นโดยมีสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ คือ



1. จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) และความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem Needs)

2. จัดตั้งขึ้นตามลักษณะความคล้ายคลึงและสิ่งดึงดูด (Proximity and Altraction) หมายถึง กลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากการที่บุคคลได้มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยอาศัยการจัดตั้งตามคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่มีความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกันและจัดตั้งสิ่งที่ดึงดูดให้บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพราะว่าบุคคลเหล่านั้น มีทัศนคติหรือแรงจูงใจในบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันนั่นเอง

3. การจัดตั้งกลุ่มเพราะเหตุผลเชิงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Reasons) การจัดกลุ่มในกรณีนี้เกิดขึ้นเพราะบุคคลมีความเชื่อมั่นว่า ถ้าหากเข้ามารวมตัวกันเป็นกลุ่มแล้วจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจจากกิจกรรมที่กระทำอยู่

เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดการจัดตั้งกลุ่มและเหตุที่บุคคลเข้าร่วมกลุ่มจะเห็นได้ว่าประกอบด้วยสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1. บุคคลไม่สามารถดำรงอยู่ในสังคมด้วยตัวคนเดียวได้ จึงต้องมีการแสวงหาบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละด้านเข้ามารวมกลุ่มกันกระทำกิจกรรม ซึ่งจะเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตนทั้งในด้านสังคมและจิตวิทยานั่นเอง

2. บุคคลจัดตั้งกลุ่มและเข้าร่วมกลุ่ม เพราะเหตุผลในเรื่องของผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจที่ตนเองจะได้รับเพื่อเป็นการสนองความพึงพอใจของตน

การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ เป็นกิจกรรมที่สมาชิกได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจหรือการสร้างเสริมรายได้เป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญเป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาอาชีพให้กับสมาชิกกลุ่ม ซึ่งองค์ประกอบในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกกลุ่ม มีความสำคัญต่อการจัดตั้งกลุ่มมาก กล่าวคือ คุณสมบัติของสมาชิกที่ดีจะต้องประกอบด้วย 5 ๘ ดังนี้

1) สมัยครด้วยใจจริง การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มต้องสมัครด้วยเหตุผลของตนเองมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายของกลุ่มอย่างชัดเจน การสมัครโดยไม่เป็นการบังคับ

2) สัจจะ สมาชิกกลุ่มจะต้องมีข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติต่อกันเมื่อได้ตกลงกับกลุ่มไว้อย่างไรจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นโดยเคร่งครัด

3) สุจริต กลุ่มจะมั่นคงดำรงอยู่ได้ก็ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตหากสมาชิกหวังจะกอบโกยเอาประโยชน์จากกลุ่มแต่เพียงฝ่ายเดียวแล้วกลุ่มจะตั้งอยู่ไม่ได้

4) เสียสละ การเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มทุกคนจะต้องหวังประโยชน์จากกลุ่มแต่เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่มีความเดือดร้อนน้อยกว่าจะต้องเสียสละให้แก่สมาชิกที่เดือดร้อนมากกว่าหรือสมาชิกทุกคนจะต้องเสียสละเพื่อกลุ่มทั้งในด้านความคิด เวลา แรงงาน และแม้แต่รายได้บางส่วนอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้กลุ่มนั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้

5) สามัคคี การที่กลุ่มจะดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สมาชิกทุกคนจะต้องมีความพร้อมเพรียงทั้งในทางปฏิบัติต่อกลุ่มและความเข้าใจในวัตถุประสงค์นโยบายของกลุ่มไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งกัน

2. ผู้นำหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ผู้นำหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มจัดเป็นมันสมองของกลุ่ม กลุ่มจะมีความเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่เสื่อมหรือเจริญก้าวหน้าก็ตัวผู้นำหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มที่ประกอบด้วยคุณสมบัติ 5 ร เพิ่มเติมคือ

1) มีความคิดริเริ่ม การดำเนินกิจการใดหากผู้นำไม่มีการคิดค้นริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) หาแนวทางให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น กิจการนั้นจะหยุดอยู่กับที่ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ และผลสุดท้ายก็จะต้องล้มเลิกกิจการอื่น

2) มีความรอบรู้ ผู้นำนอกจากมาความรอบรู้ในงานหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบและนโยบายกิจการที่ตนเองมีส่วนบริหารงานอยู่แล้ว ต้องมีความรู้ในกิจการของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์ทั่วไปด้วย เพื่อประกอบในการพิจารณาขยายกิจการให้ก้าวหน้าต่อไป

3) มีความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก

4) รักศักดิ์ศรี รักเกียรติ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรักชื่อเสียง สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกกลุ่มและกลุ่มข้างเคียง

5) ให้ความร่วมมือไม่ขัดขวาง ผู้นำนอกจากจะรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองแล้ว จะต้องให้ความร่วมมือหรือประสานงานกับหน่วยงานข้างเคียงด้วยเพื่อให้การทำงานได้สอดคล้องต่อเนื่องไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

3. ระเบียบข้อบังคับหรือกติกา ระเบียบข้อบังคับเป็นเรื่องกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการและสมาชิกไว้พร้อม หากการดำเนินงานของกลุ่มใด ไม่มีระเบียบ

ข้อบังคับก็จะทำให้การทำงานของกลุ่มนั้นไม่มีจุดหมายปลายทาง ดังนั้น ระเบียบข้อบังคับที่ดีจะต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

- 1) ระเบียบข้อบังคับต้องมาจากมติของสมาชิก หรือให้สมาชิกยอมรับ
- 2) ระเบียบข้อบังคับจะต้องละเอียดรอบคอบ
- 3) ระเบียบข้อบังคับต้องยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์ได้
- 4) ระเบียบข้อบังคับต้องให้สมาชิกปฏิบัติตามได้
4. ต้องมีกิจกรรม การจัดตั้งกลุ่มถ้าไม่มีกิจกรรมกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นก็ไม่มีประโยชน์ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นถ้าจะให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง จะต้องดำเนินการดังนี้
  - 1) กิจกรรมนั้นสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน
  - 2) กิจกรรมนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน
  - 3) กิจกรรมนั้นต้องสมาชิกมีบทบาทหน้าที่ร่วม
  - 4) กิจกรรมนั้นต้องทำประโยชน์ให้เกิดแก่สมาชิก
  - 5) กิจกรรมนั้นต้องสามารถติดตามประเมินผล ตรวจสอบแก้ไขได้ทุกขั้นตอนหรือสามารถขยายผลได้

5. มีผลประโยชน์ร่วมกัน กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นต้องให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกโดยผลประโยชน์ที่เป็นสินน้ำใจในรูปของความสำเร็จ ความหวังใจ ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ตลอดจนถ้ามีผลประโยชน์ก็แบ่งปันกัน และผลประโยชน์ที่เป็นเงินตรา เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้า ช่วยเหลือสมาชิกเมื่อต้องการเงินลงทุน

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

ทฤษฎีต่างๆ มีความสำคัญในการศึกษาวิจัย ดังนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ซึ่งมีความสำคัญโดยตรงมาพิจารณาเป็นแนวทางในการมองลักษณะวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังนี้

1. ทฤษฎีบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Process Theory) ของเกตเทล (Gattcl 1978,126 อ้างถึงใน จีรพรรณ กาญจนะจิตรา 2541, 16) ทฤษฎีนี้อาศัยหลักการจากทฤษฎีการเสริมแรงสี่อกฎแห่งผล (Law of Effect) เพื่ออธิบายพฤติกรรมของกลุ่มแนวคิดในทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1) ลักษณะกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

(1) กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว (Population Traits) ได้แก่ สติปัญญา เจตคติ บุคลิกภาพ

(2) กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายในโดยเฉพาะ (Syntality Traits or Personality Traits) ซึ่งจะทำให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไป บุคลิกภาพของกลุ่ม ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ การกระทำของสมาชิกร่วมกัน การตัดสินใจ รวมทั้งพฤติกรรมหรือการแสดงออกของสมาชิก เป็นต้น

(3) กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายในโดยเฉพาะ (Characteristic of Internal Structure) ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและแบบแผน หรือลักษณะในการรวมกลุ่ม เช่น มีการแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ที่มีการสื่อสารระหว่างสมาชิก เป็นต้น

2) การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของกลุ่ม (Dynamics of Syntality) หมายถึง การแสดงกิจกรรมหรือความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง การกระทำของสมาชิกจะมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

(1) คงรักษาการรวมกลุ่มของสมาชิก (Maintenance Synergy) หมายถึง การรักษาความร่วมมือของสมาชิกเพื่อให้มีความสัมพันธ์เป็นไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดความสามัคคีความร่วมมือแรงร่วมกัน

(2) ทำให้เกิดการรวมกลุ่มมีประสิทธิภาพ (Effective Synergy) คือ การที่สมาชิกมุ่งทำกิจกรรมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. ทฤษฎีสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Theory of Group Achievement) ของสตอดจิลี (Stodgily 1978, 165 อ้างถึงใน จีรพรรณ กาญจนะจิตรา, 2541, 17) รวบรวมองค์ประกอบของทฤษฎีไว้ 3 ประการคือ

1) สิ่งที่สมาชิกรับเข้า (Member Input) เมื่อบุคคลอยู่รวมกันจะเกิดผลดังนี้

(1) มีการแสดงออกหรือมีการปฏิบัติงาน (Performance)

(2) มีปฏิสัมพันธ์ (Interacyion) เกิดขึ้น

(3) มีการคาดหวัง (Expectations)

2) ตัวแปรที่เป็นสื่อกลาง (Mediating Variables) เปรียบเทียบได้กับกระบวนการแปรเปลี่ยนสิ่งที่สมาชิกรับเข้าให้เป็นผลผลิตหรือสิ่งนำออก (Group Output) ตัวแปรต่างประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

(1) โครงสร้างอย่างเป็นทางการ (Formal Structure) คือ สิ่งทีคาดหวังจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก เช่น การกำหนดตำแหน่งให้แก่สมาชิกแต่ละคนให้มรสถานภาพ(Status)

หน้าที่ (Function) วัตถุประสงค์ที่สถานตามที่ต้องการจะเป็นเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติและมีปฏิกิริยาตามที่คาดหวังและทำให้ผลของการทำงานเป็นจริงขึ้นมาได้

(2) โครงสร้างของบทบาท (Role Structure) คือ โครงสร้างของกลุ่มที่เชื่อว่า จะมีอยู่ภายในตัวสมาชิกของแต่ละคน สมาชิกของแต่ละคนมีบทบาทของตนอย่างเต็มที่ บทบาทดังกล่าวคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการดำเนินงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย

3) สิ่งนำออกของกลุ่มหรือผลผลิตของกลุ่ม (Group Output) หรือสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Group Achievement) ผลที่ได้จากสิ่งที่สมาชิกรับเข้าแล้ว แปรเปลี่ยนด้วยกระบวนการที่เรียกว่า ตัวแปร สื่อกลาง สิ่งนำออกของกลุ่มนี้จะออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) ผลผลิต หรือผลของการทำงาน (Productivity)

(2) ขวัญ (Morale)

(3) ความสามัคคี (Cohesion) หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม

เมื่อพิจารณาจากความหมายของกลุ่มและการรวมกลุ่มดังกล่าวข้างต้นแล้วพอที่จะสรุปได้ คือ กลุ่มจะต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดประสงค์เดียวกันและทำกิจกรรมร่วมกัน กลุ่มจะต้องมีการประชุมพบปะบ่อย ๆ และกลุ่มจะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งกลุ่มและบุคคล จะแยกกันไม่ได้ ส่วนการจัดตั้งกลุ่มอาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สมาชิกได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจหรือการสร้างรายได้เป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญเป็นกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาอาชีพให้กับสมาชิกกลุ่ม

### แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายประกอบด้วยความหมาย ลักษณะและความสำคัญของเครือข่าย พันธมิตร เครือข่ายวิสาหกิจ ดังที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

1. ความหมายของเครือข่าย มีผู้ให้ความหมายไว้พอสรุปได้ดังนี้ เครือข่ายมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Network โดย Net แปลว่าตาข่ายที่โยงใยถึงกัน ส่วน Work แปลว่าทำงาน เครือข่ายจึงหมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรหลายองค์กรที่ต่างก็มีทรัพยากรของตนเอง มีเป้าหมายมีวิธีการทำงานและมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง บุคคล กลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลานานพอสมควรแม้ว่าจะไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็มีรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่สามารรถติดต่อไปได้ (งามเนตร จริ่งสูงเนิน, 2538, 14) เครือข่าย

ยังหมายถึง การเชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติภารกิจหลักของตนต่อไปอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตน การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นรูปของการรวมตัวกันแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็นหรืออาจอยู่ในรูปของการจัดองค์กรที่เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เครือข่ายความร่วมมือเป็นไปได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล องค์กรและสถาบัน อาจมีขอบข่ายและขนาดตั้งแต่เล็ก ๆ ภายในชุมชนไปจนถึงระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศและระหว่างประเทศ (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, 305) ในความหมายของเครือข่าย ว่าเป็นแนวคิดและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตลอดจนชุมชนให้เกื้อกูลเชื่อมโยงกัน โดยที่แต่ละฝ่ายต้องมีความเท่าเทียมกัน มีอิสระต่อกัน สามารถยื่นหยัดอยู่ได้ด้วยตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกเครือข่ายบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน การมีความสัมพันธ์จะเป็นแบบเพื่อนร่วมงานประสานความช่วยเหลือกันและเป็นความสัมพันธ์เชิงแนวราบมากกว่าที่จะเป็นแนวตั้ง ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นสัมพันธ์ภาพของมนุษย์กับมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งการให้และการรับ การยอมรับศักดิ์ศรีและเอื้ออาทรต่อกันมากกว่าการออกคำสั่งบังคับบัญชา ( มงคล ชาวเรือ, 2546, 28 )

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าเครือข่ายในฐานะที่เป็นเครือข่ายประสานงาน หมายถึง การเชื่อมโยงหรือการประสานงานระหว่างสมาชิกในลักษณะของการร่วมมือกันเพื่อระดมทรัพยากรต่าง ๆ ของสมาชิกมาใช้ร่วมกันและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน โดยอาจจะเป็นการประสานงานโดยตรงระหว่างสมาชิก กับสมาชิก กลุ่มกับกลุ่ม หรือร่วมกันจัดตั้งศูนย์กลางเป็นแม่ข่ายในการประสานงานกันก็ได้ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มที่ร่วมกัน

2. ลักษณะของเครือข่าย (สนธยา พลศรี, 2548, 190-192) ได้นำเสนอลักษณะของเครือข่ายในฐานะที่เป็นของมนุษย์และสังคมมนุษย์ ซึ่งพิจารณาจากความเป็นมา แนวคิดและความหมายของเครือข่ายพบว่าเครือข่ายมีลักษณะสำคัญใน 2 ลักษณะ คือลักษณะโดยทั่วไปและลักษณะร่วมของเครือข่ายดังต่อไปนี้

1. เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เครือข่ายเป็นการถักทอสายใยสัมพันธ์ของสมาชิกเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะเหมือนกับตาข่ายหรือใยแมงมุม

2. สมาชิกของเครือข่ายอาจจะมีลักษณะบางประการร่วมกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันหรืออาณาบริเวณใกล้เคียงกัน ประกอบอาชีพเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน ใช้ทรัพยากร เช่น

สายน้ำ ป่าไม้ ทุ่งหญ้าร่วมกัน ประสบปัญหาหรือวิกฤตการณ์ร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการรวมกันเป็นเครือข่ายเร็วขึ้น

3. สมาชิกของเครือข่ายอาจจะมีลักษณะบางประการแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนา เผ่าพันธุ์ ฐานะทางเศรษฐกิจ ลักษณะเหล่านี้ทำให้เครือข่ายมีความหลากหลายและมีพลัง

4. มีลักษณะหลายมิติ เครือข่ายเป็นระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีหลายลักษณะ เช่น เป็นธรรมชาติความสัมพันธ์ของธรรมชาติความสัมพันธ์ของธรรมชาติโดยทั่ว ๆ ไป ความสัมพันธ์เชิงกระบวนการของการทำงาน ความสัมพันธ์ในการร่วมมือกันของมนุษย์ในทางสังคมวิทยา ความในลักษณะของการประสานงาน ความเป็นพลังในการทำงาน การเป็นเครือข่ายประชาสังคม การเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ เป็นต้น

5. มีลักษณะเป็นการรวมพลังหรือศักยภาพของสมาชิกเข้าด้วยกัน ไม่ใช่พึ่งพิงอิงสมาชิกอื่น ๆ เพียงฝ่ายเดียว สมาชิกจึงต้องนำศักยภาพของตนออกมาใช้อย่างเต็มที่ พลังของเครือข่ายเป็นแบบทวีคูณหรือแบบก้าวกระโดด

6. สมาชิกมารวมกันด้วยความสมัครใจไม่ใช่เพราะถูกบีบบังคับ เช่น เนื่องจากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง มองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

7. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นแบบกัลยาณมิตร คือ มีความสมานฉันท์ สามัคคีมีความเอื้ออาทร สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ขัดแย้ง ไม่ชิงดีชิงเด่นกัน

8. สมาชิกมีความสัมพันธ์กันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนมีความรู้สึกว่าจะต่างเป็นส่วนประกอบของกันและกัน แม้ว่าบางเครือข่ายจะร่วมกิจกรรมกันนาน ๆ ครั้งก็ตาม แต่ยังคงมีสายใยสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ

9. สมาชิกมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมของเครือข่ายอาจจะมีกิจกรรมเดียวหรือหลายกิจกรรมก็ได้ เช่น การเยี่ยมเยียนกัน การประชุมสัมมนาด้วยกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน การจัดเวทีสรุปบทเรียนร่วมกัน การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกัน การสนับสนุนช่วยเหลือกันในด้านต่าง ๆ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่สมาชิกร่วมกันดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

10. มีความสัมพันธ์เท่าเทียมกัน สมาชิกของเครือข่ายมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เสมอภาคกันแบบแนวราบ กล่าวคือไม่มีใครบังคับบัญชาใคร มีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเองไม่รู้สึกว่าต้องสูญเสียอิสระของตนเองไป

11. การมีพันธะสัญญาร่วมกัน เครือข่าย มีลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งข้อตกลงร่วมกันนี้เป็นแนวทางในดำเนินงานของเครือข่าย

12. การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก เครือข่ายมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ระหว่างสมาชิก เพราะการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบเครือข่ายของสมาชิกนั่นเอง

13. การบูรณาการ เป็นการร่วมกันของสมาชิกในด้านต่าง ๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงานและโครงการ กิจกรรม ทรัพยากร การบริหารจัดการ ผลประโยชน์ เป็นต้น เป็นการรวมระบบย่อยต่าง ๆ เข้าเป็นระบบใหม่ที่มีคุณภาพ มีพลังหรือศักยภาพที่มากกว่าเดิม

14. เครือข่ายมีหลายระดับ ตามจำนวนของสมาชิก เช่น ระดับบุคคล ระดับกลุ่มระดับองค์กร ระดับสถาบัน ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับทวีป เป็นต้น

15. ถ้าเครือข่ายเป็นเครือข่ายระดับกลุ่มกับกลุ่มหรือองค์กรกับองค์กรขึ้นไป สมาชิกอาจจะเป็นอิสระต่อกันมารวมกันเป็นบางเรื่องบางส่วนเท่านั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมประสบความสำเร็จแล้วก็อาจจะสบายตัวก็ได้ แล้วมารวมตัวกันอีกครั้งเมื่อจะทำกิจกรรมครั้งใหม่ ส่วนการบริหารเครือข่าย อาจใช้การประชุมร่วมกันเป็นครั้งคราวหรือจัดตั้งเป็นองค์กรร่วมก็ได้ โดยอยู่กับลักษณะของเครือข่าย ความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมและความเห็นพ้องระหว่างสมาชิกของเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ

16. เครือข่ายบางเครือข่ายอาจจะดำรงอยู่ได้นานแต่บางเครือข่ายอาจจะล่มสลายได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละเครือข่ายการบริหารจัดการและการพัฒนาเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ

17. มีลักษณะเป็นพลวัต เครือข่ายมีระบบการทำงานที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง เหมือนกับระบบหายใจของมนุษย์ที่หยุดเคลื่อนไหวก็ต้องล้มตายไปจากโลก ลักษณะประการหนึ่งของเครือข่ายจึงได้แก่ระบบการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาชิกและการหาสมาชิกใหม่โดยไม่หยุดยั้ง

18. เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือระหว่างสมาชิกกับคนอื่น ๆ เช่น ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่นอกเครือข่าย นักวิชาการสาขาต่าง ๆ การเรียนรู้ร่วมกันนี้เป็นทั้งการสรุปบทเรียน การปรับปรุงข้อผิดพลาดที่ผ่านมา การจัดทำแผนและโครงการ เป็นต้น

3. ลักษณะโดยรวมของเครือข่าย นอกจากเครือข่ายจะมีลักษณะโดยทั่วไปจึงมีลักษณะ ร่วมที่สำคัญของเครือข่าย (เสรี พงศ์พิศ, 2546, 201) สรุปไว้ว่าเครือข่ายทุกประเภท ทุกแบบ ทุกเครือข่าย มีลักษณะร่วมกัน 5 ประการดังนี้



1. เป็นกลุ่ม องค์กรหรือบุคคลที่มาร่วมกันเพื่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ความสนใจที่ต้งขึ้นมาร่วมกัน
2. เป็นเวทีเพื่อกิจกรรมทางสังคม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดำรงอยู่ได้ยาวนาน ด้วยการสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่ต่อเนื่อง ไม่เป็นแบบเฉพาะกิจ
3. สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมาร่วมกันและร่วมกันรับผิดชอบ
4. มีฐานอยู่ที่ความเป็นเจ้าของร่วมกันและความมุ่งมั่นที่จะทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน รวมทั้งเครื่องมือหรือวิธีการในการดำเนินการที่คิดไว้ร่วมกัน

### เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเจือใจของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนด้วยระบบข้อมูลทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูลเพราะข้อมูลจะช่วยให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ธนพรธณ ธานี, 2540, 56)

เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) มีความคล้ายคลึงกับเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในเชิงมานุษยวิทยา ซึ่งนักวิจัยต้องเข้าอาศัยอยู่ในชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และเน้นการศึกษาชุมชนโดยมองคนในฐานะสมาชิกชุมชน และพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง เป็นต้น เน้นการสังเกตการสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ในชีวิตในชุมชนเพื่อได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องอย่างลึกซึ้ง มีการประยุกต์ความรู้ทางมานุษยวิทยา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา (อมรา พงศาพิชญ์, 2536, 10)

หัวใจของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้น การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วม จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำควบคู่กันไป โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กรโดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชนทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชนและระวังในการครอบงำความคิด และการตัดสินใจของชุมชนและส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของ

กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ โดยย่อ ดังนี้ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต, 2540, 42-43)

1. เตรียมชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความพร้อมในการเข้ามีส่วนร่วมในการวิจัยในระดับที่เสมอภาค ในทุกขั้นตอนจึงต้องมีการเตรียมชุมชนก่อน โครงการวิจัยจะเริ่มในแง่ต่าง ๆ เช่นการสร้างบูรณาการของชุมชน การส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของชุมชน ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือในการเลือก ผู้แทน ผู้ร่วมโครงการ เป็นต้น
2. อบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน ในฐานะเป็นนักวิจัยจากท้องถิ่น ให้มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในท้องถิ่น บทบาทของผู้ทำหน้าที่เป็นนักวิจัยท้องถิ่น การจัดองค์กรชุมชนรูปแบบของผู้นำ การสนับสนุนและมนุษยสัมพันธ์
3. กำหนดรูปแบบการวิจัย ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการวิจัย เช่น การแตกปัญหาทั่วไปที่ชุมชนเลือกแล้ว ลงเป็นปัญหาย่อย ๆ ที่สามารถจะทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาได้ทีละส่วนต่อไปก็กำหนดวิธีการที่จะรวบรวมข้อมูลที่ต้องการเครื่องมือที่จะใช้ ผู้ที่จะให้คำตอบหรือให้ข้อมูลรวมทั้งขนาดของตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ การกำหนดรูปแบบคำถาม และวิธีการถาม ฯลฯ
4. ลงมือเก็บข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับการอบรมวิธีการเก็บข้อมูลมาแล้ว
5. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ทีมนักวิจัยท้องถิ่นจะร่วมกันทำการประมวลผลและสรุปข้อมูล ให้ข้อสังเกตหรือข้อวิจารณ์สิ่งที่พบ วิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงได้ข้อมูลเช่นนั้น เขียนสรุปสิ่งที่พบอย่างกว้าง ๆ พร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะประกอบ
6. ทหาหรือผลการค้นพบกับชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเสนอกลับคืนต่อชุมชน ให้มีโอกาสตรวจสอบและแก้ไขความถูกต้อง ตลอดจนทำการวิเคราะห์สรุปประเด็นหรือชี้แนะแก่ทีมวิจัย กระบวนการหาวิธีอื่น อาจทำในรูปของการแสดงบทบาทสมมติ การประชุมกลุ่มหรือวิธีการอื่น ๆ เช่น จัดแสดงข้อมูลในรูปของภาพหรือกราฟแบบต่าง ๆ ในที่สาธารณะ หรือที่ชุมชนของชุมชน แล้วกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น การแสดงออกถึงความรู้สึกของชาวบ้าน การประเมินทำที่และปฏิบัติการต่อข้อมูลของชุมชน ที่รวบรวมได้จากกระบวนการวิจัย ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องเหล่านี้

7. วางแผนชุมชน โดยการอบรมมีวางแผนให้สามารถเขียนโครงการได้ รวมทั้งความสามารถในการจัดองค์กรชุมชนด้วย โครงการที่ทีมวางแผนเขียนนี้ จะต้องนำมาปรึกษาหารือกับชุมชน ให้ชุมชนตรวจสอบแก้ไขและรับรองก่อนนำไปเสนอเพื่อขอทุนสนับสนุนต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง

8. นำแผนไปปฏิบัติ โดยการระดมทรัพยากร ทั้งบุคคลและชุมพลัง ตลอดจนองค์กรประชาชนต่างๆ ในชุมชน มาร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่จัดวางขึ้นจากข้อมูลที่เป็นผลจากการศึกษา ร่วมกัน โดยทีมนักวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนั้น

9. ติดตามกำกับและประเมินผลในชุมชน โดยทีมวิจัยและชุมชนร่วมกันเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เบาบางลงซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย นักศึกษาชุมชน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นเทคนิคที่เหมาะสมต่อในสมัยปัจจุบันที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง หาญพานิช (2546, 226-236) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจวัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเครือข่าย สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเกิดจากการบริหารความรู้ไป ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษารองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากรและการบริการความรู้ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแนวนอนทั้งทางและ ไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้

การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้และการให้คำปรึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแข่งขันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมายคือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแข่งขันความรู้และวัฒนธรรมการบริหารความรู้พัฒนานอลติจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมินคือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลติจ์เวอร์เคอร์ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจและยุทธศาสตร์พลังงานร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแข่งขันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแข่งขันและแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลติจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์

ยวนุช ทินนะลักษณะ (2549, 1-17) ศึกษาเรื่อง การสร้างความรู้ในสังคมไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า การนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ บูรณาการกับภูมิปัญญาชุมชนถือเป็นการสร้างความรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทย ถือเป็นวิถีในการพึ่งพาตนเอง ปฏิบัตินวัตกรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองนั้นสามารถสร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีแนวโน้มถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน มีวิธีการสร้างความรู้ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรค
2. จัดทำแผนแม่บท แผนชีวิตให้สอดคล้องกับชุมชน และครอบครัว
3. แสวงหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ ผู้เฒ่า ผู้แก่ และนักวิชาการ
4. นำจุดพัฒนามาสู่การปฏิบัติ เรียนรู้ตลอดตลอดงูและพัฒนางานให้ดีกว่าเดิม
5. แสวงห เชนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันและส่งผลถึงการรวมกลุ่ม องค์กรชุมชน
6. สรุปบทเรียน สะท้อนผลการทำงานเพื่อวางแผนพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน
7. แข่งขันความรู้ เผยแพร่ผลงานของตนเอง กลุ่มองค์กรชุมชนไปยังผู้สนใจ โดยการเปิดเวทีชาวบ้านหรืออื่น ๆ

เนาวรัตน์ พลายน้อย (2548, 63-69) ได้ติดตามประเมินผลภายใน และการถอดบทเรียน กระบวนการจัดการความรู้ เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนของมูลนิธิข้าวขวัญ จังหวัด สุพรรณบุรี ชัยนาท และพระนครศรีอยุธยา รวม 6 โครงการ พบว่า นักจัดการความรู้ หรือคุณอำนวย เป็นผู้จัดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน วิเคราะห์ความก้าวหน้าการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็น รายบุคคล ออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระยะเวลาที่ยาวนานโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้ให้กำลังใจสนับสนุนผู้เรียนจัดการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและระหว่างพื้นที่กระตุ้น การแสดงออกของผู้เรียน ดำเนินการให้มีการสะท้อนผลการเรียนรู้และถอดบทเรียน สรุปผลการเรียนรู้ บริหารจัดการในสิ่งที่จำเป็น ตลอดจนเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับภาคีต่าง ๆ ปัญหาของคุณอำนวยใน โรงเรียนชาวนา คือ การเข้าไปจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ (ทำให้เสร็จแต่ไม่สำเร็จ) การเป็นพระเอกเสียเอง ข้าราชการมีเวลาน้อย การเรียนการสอนเลยเป็นแบบสั่งการ ไม่สามารถ/ไม่ประสงค์จะดำเนินงานทุกวัน มีภาระอื่นของทางราชการ งบประมาณออกล่าช้าก็ทำไม่ได้อุปสรรคการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ความเชื่อที่ ผังใจในกลุ่มผู้ที่ยังริอสงสัยว่าแนวคิดโรงเรียนชาวนาเป็นไปได้ ความต้องการเห็นผลเร็วทันตาเห็น เพราะบางกิจกรรมไม่ได้กระทำได้แต่จ้างคนอื่น เช่นการฉีดยาฆ่าแมลง และนักเรียนชาวนาบางส่วนยัง กังวลใจ ไม่กล้าแสดงออกไม่กล้าถาม ขาดการมีส่วนร่วม บางคนเขียนหนังสือไม่คล่อง ตามเนื้อหาไม่ ทันท วาดรูปไม่เก่งจดบันทึกไม่ได้บางพื้นที่ที่มีปัญหาทางกายภาพของพื้นที่ เช่นฝนแล้ง ขาดน้ำ ทำให้ ขาดพื้นที่แปลงนาเพื่อการเรียนรู้

รัตนา บุญมรรษะ (2548, 162-165) ได้ศึกษาเรื่อง การสังเคราะห์องค์ความรู้ท้องถิ่นเกี่ยวกับการ จัดการความรู้เพื่อชุมชนเป็นสุขในภาคอีสาน : กรณีเครือข่ายอินแปลง ปราชญ์ชาวบ้านภาคอีสานและ ชุมชนศิระชะอโศก มุ่งศึกษากระบวนการและกลไกการจัดการความรู้เพื่อสร้างชุมชนเป็นสุขของ เครือข่ายในภาคอีสาน พบว่า ความรู้ท้องถิ่นที่ชุมชนใช้ในการสร้างความสุข คือ ความรู้ที่เกี่ยวกับการ เกษตรแบบพึ่งตนเองในรูปของระบบเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่เป็น เพียงรูปแบบทางการผลิตทางเศรษฐกิจชุมชนเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินชีวิตทางสังคมวัฒนธรรมอง ชุมชนที่สอดคล้องไปกับหลักพุทธธรรมที่เน้นความเรียบง่าย การพึ่งตนเองเป็นหลักเป้าหมายของการ ผลิตเป็นไปเพื่อประโยชน์ใช้สอยในการดำรงชีพของครัวเรือนและชุมชนเป็นหลักมากกว่าการผลิตเพื่อ ตลาดเน้นการค้ากำไรสูงสุดเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อดิวิชัยพบว่า

แหล่งที่มาองค์ความรู้ท้องถิ่นในเรื่องการผลิตเพื่อพึ่งพาตนเองในระบบเศรษฐกิจ พอเพียงมาจากความรู้ดั้งเดิมที่เกิดจากการสั่งสมองบรรพบุรุษผสมผสานกับความรู้ที่เป็นสากลจากโลกาภิวัตน์ที่ชุมชนคิดว่าเหมาะสม ความรู้ท้องถิ่นจึงมีลักษณะเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง แต่มีการปรับปรุงกับ

ภายนอกทั้งจากภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาเทศ ความรู้ท้องถิ่นจึงไม่ใช่สิ่งที่เป็นคู่ตรงข้ามกับความรู้สากลในกระแสโลกาภิวัตน์เสมอไป อาจกล่าวได้ว่าในวัฒนธรรมท้องถิ่นโลกาภิวัตน์และในโลกาภิวัตน์ก็มีวัฒนธรรมท้องถิ่นปะปนอยู่ด้วยกันดังที่ปรากฏในกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเริ่มต้นจากการประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการพัฒนากระแสหลักที่มุ่งเน้นการผลิตเพื่อตลาดทำให้ชุมชนตกอยู่ในวัฏจักรของความยากจน หนี้สิน มาอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้ผู้นำเครือข่ายแสวงหาทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาคความทุกข์นี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติ แรงกระตุ้นจากนักพัฒนา นักวิชาการและองค์กรภาคีพันธมิตรจากภายนอกมีส่วนในการช่วยให้ชุมชนเกิดการตระหนักรู้ถึงสถานะที่ทำให้เกิดปัญหา การหยุดคิดทบทวนสะท้อนกลับไปมา ถึงปัญหาและทางเลือกการเรียนรู้ที่จะแก้ไขความทุกข์ของครอบครัวและชุมชน บทบาทของนักพัฒนายังช่วยในการจัดตั้งกลุ่มองค์กร และเครือข่ายชุมชน โดยการเชื่อมประสานให้ผู้นำจากหลากหลายพื้นที่ได้มาพบปะ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ จนเกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมด้านวิชาการด้วยการศึกษาดูงานหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อขยายมุมมองและแนวคิดของผู้นำ รวมทั้งช่วยในด้านการประสานทรัพยากรทุนให้เครือข่ายชุมชนเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้เต็มที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลไกการจัดการความรู้ของเครือข่ายชุมชน ปรากฏใน 3 ระดับ คือ ตัวผู้นำองค์กรชุมชน และเครือข่ายชุมชน รวมทั้งองค์กรพัฒนาจากภายนอกที่เป็นภาคีพันธมิตรของเครือข่ายชุมชน กลไกทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ชุมชนและไม่อาจจะขาดกลไกอันใดอันหนึ่ง ในการจัดการความรู้ ชุมชนใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ : ตัวผู้นำที่เป็นเกษตรกรต้นแบบแปลงเกษตรกรที่เป็นเสมือนห้องเรียนของชุมชน เพื่อทำการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริง เวทีประชุมแลกเปลี่ยนสรุปบทเรียน, โครงการเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ และเอกสารเพื่อการสื่อสารเผยแพร่ความรู้

การพัฒนาความรู้และกลไกการจัดการความรู้เพื่อสร้างชุมชนเป็นสุขจำเป็นต้องทำอย่างยั่งยืนที่จะต้องตั้งอยู่บนฐานของการทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วน (Partners) ระหว่างผู้นำเครือข่ายชุมชน และองค์กรภาคีพันธมิตรจากภายนอก ประเด็นที่คณะวิจัยตั้งเป็นข้อสังเกต มีดังนี้

1. ความรู้ท้องถิ่นในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่ปรากฏในชื่อและลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด เช่น เกษตรธรรมชาติ เกษตรผสมผสาน เกษตรอินทรีย์ หรืออื่น ๆ ไม่ใช่เป็นความรู้บริสุทธิ์ที่มาจากท้องถิ่นเท่านั้น แต่ปรัชญาและวิถีปฏิบัติที่มีลักษณะผสมผสานเชื่อมโยงท้องถิ่นและโลกาภิวัตน์เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นพลวัต ปรับเปลี่ยนการผลิตไปตามความสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจโลกภายนอกชุมชนด้วย ในทางปรัชญาการคิดวิเคราะห์ถึงการผลิต

การเกษตรแนวทางนี้มีลักษณะเป็นบทวิพากษ์ต่อระบบเศรษฐกิจทุนนิยม แต่ในทางปฏิบัติที่เกษตรกรยังต้องมีการผลิตทางการเกษตรแบบผสมผสานจึงยังอยู่ในลักษณะประนีประนอมและไม่ต่อต้านระบบเศรษฐกิจทุนนิยม กลับทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตเพื่อการตลาดเพียงแค่เปลี่ยนรูปแบบจากการปลูกพืชพาณิชย์เชิงเดี่ยวมาสู่การปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์หลากหลายชนิดและเน้นการผลิตที่ครัวเรือนใช้ในการบริโภคได้ด้วย

2. องค์ความรู้ในเรื่องการเกษตรพึ่งตนเอง จะช่วยให้ชุมชนพึ่งตนเองในทางเศรษฐกิจได้จริงหรือไม่ ยังเป็นประเด็นที่ต้องการการทดลองปฏิบัติจากสมาชิกเครือข่าย และการวิจัยอย่างลุ่มลึกเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่มีคุณภาพรอบด้าน จากข้อมูลสนามที่ได้จำนวนหนึ่งในการทำวิจัยนี้พบว่า เกษตรผสมผสานเพื่อการพึ่งตนเองเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกษตรกรที่มีเงื่อนไขที่สอดคล้อง สามารถปลดหนี้ได้โดยผสมผสานกับรายได้จากแหล่งอื่น ๆ แต่ก็ยังมีเกษตรกรอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากเกษตรกรต้นแบบไปประยุกต์ใช้ได้

3. การพัฒนาในภาคอีสานยังต้องการความรู้และรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมากกว่าการให้ความสำคัญกับปรัชญาและแนวทางปฏิบัติรูปแบบเดียวไม่ว่าจะเป็นปรัชญาในรูปแบบระบบการผลิตทางการเกษตรเพื่อการตลาดในระบบเศรษฐกิจทุนนิยม หรือการผลิตการเกษตรพึ่งตนเองแบบระบบเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขของเกษตรกรในภูมิภาคนี้มีความแตกต่างหลากหลายมาก ไม่สามารถที่จะทำการพัฒนาในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จแบบหนึ่งเดียว ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่เป็นบริบทแวดล้อมเฉพาะของครัวเรือนและชุมชนในแต่ละแห่งด้วย ความหลากหลายมิติของการคิดและการปฏิบัติ รวมทั้งการเข้าใจความซับซ้อนในลักษณะที่สะท้อนความสัมพันธ์เชิงอำนาจและผลประโยชน์ทั้งในระดับชุมชนและในระดับอื่น ๆ ที่กว้างออกไปจะทำให้มีกระบวนการทำงานกับชุมชนที่ช่วยเสริมพลังการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ท้องถิ่น ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์บริบทแวดล้อมที่เป็นจริง

4. การจัดการความรู้ท้องถิ่นการพัฒนาและสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ที่คำนึงถึงมิติด้านหญิงชาย (Gender Sensitivity) เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำเครือข่ายชุมชนที่กล่าวถึง ส่วนใหญ่เป็นชายอยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป การสืบทอดและพัฒนาองค์ความรู้ให้เด็กและเยาวชนเป็นเรื่องที่ควรส่งเสริม นอกจากนี้ การขยายโลกทัศน์มุมมองของบรรดาผู้นำเดิมในเครือข่ายชุมชนก็ควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดพลวัตของการคิด วิเคราะห์ ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขการผลิตของชุมชนให้มากขึ้นภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกสมัยใหม่

จุดที่น่าจะเตรียมการป้องกัน คือ การสร้างผู้นำเดี่ยวในลักษณะ “วีรชนเอกชน” เพราะอาจทำให้เกิดความหลงตัวเอง เกิดอวิชชา ยึดมั่น ถือมั่นในความคิดเห็นและวิถีปฏิบัติของตนเอง เป็นศูนย์กลาง ทำให้ขาดความเคารพ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและการเรียนรู้จากผู้อื่นประเด็นที่น่าสนใจ อีกประเด็นหนึ่งและถูกละเลยค่อนข้างมากในการศึกษาวิจัยรวมทั้งการทำงานพัฒนาชนบท คือ บทบาท ผู้หญิงชนบทในการพัฒนา จากตัวอย่างกรณีศึกษาพ่อบุญเต็ม สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทผู้หญิงชนบท คือแม่หนูเรียนผู้เป็นภรรยาของพ่อบุญเต็มที่สำคัญยิ่งในการผลิต แปรรูปและจำหน่ายผลผลิตด้านการเกษตรผสมผสาน ทำอย่างไรกระบวนการการจัดการเรียนรู้ของชุมชนจึงจะให้ภาพที่สะท้อนมิติ ความสัมพันธ์หญิงชายได้อย่างที่เป็นจริงในวิถีชีวิตประจำวัน ของพวกเขา

5. การพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายระหว่างชุมชน เป็นความร่วมมือที่สำคัญระหว่างคนใน คือ แกนนำและสมาชิกเครือข่าย กับ คนนอก คือนักพัฒนา และนักวิชาการที่เข้าใจ ประเด็นทางสังคมและกระบวนการทำงานชุมชน นักพัฒนายังมีบทบาทสำคัญ ในการทำงานรวมกลุ่ม จัดตั้งชุมชน ให้ข้อคิด ตั้งประเด็นคำถาม ช่วยเสริมพลังในการคิดวิเคราะห์ให้ชุมชน และประสาน ทรัพยากรสู่ชุมชน นอกจากการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกองค์กรและเครือข่ายชุมชนควรที่จะได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว ตัวนักพัฒนาจากภายนอกเองก็ควรได้รับการเสริมความคิดและเครื่องมือการ ศึกษาวิจัยและเทคนิคการทำงานกับชุมชน ที่จะช่วยในการทำงานในด้านการจัดการความรู้กับเครือข่าย ชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. องค์กรภายนอก ถึงแม้ว่าบทบาทขององค์กรภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อพัฒนาการ และการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและเครือข่ายท้องถิ่นในหลากหลายด้านดังที่ได้อธิบายมาแล้ว ข้างต้น แต่การหลั่งไหลเข้ามาขององค์กรพัฒนาจากภายนอก โดยขาดการประสานเชื่อมโยงและ การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ก็อาจจะทำให้เครือข่ายเหล่านี้ต้องทำงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กับ หลายหน่วยงาน ทำให้เป็นภาระที่จะต้องทำงานเพื่อตอบ โจทย์เฉพาะของแต่ละองค์กรภายนอกที่เข้ามา สนับสนุนที่มีงบประมาณมาด้วย ทำให้ขึ้นต่อกับองค์กรพัฒนาจากภายนอกมากกว่าที่จะพัฒนา กระบวนการเรียนรู้จากเนื้อหาของเครือข่ายตนเอง เกิดการทำงานซ้ำซ้อนทั้งในค้ำพื้นที่และแนว ทิศทางการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีปรากฏการณ์ของการใช้ทรัพยากรผู้นำในการเป็นวิทยากร แบบ สิ้นเปลือง ในโครงการพัฒนาหลายแห่ง พบว่า ลักษณะเช่นนี้ทำให้ผู้นำจำนวนหนึ่งหลุดออกจากบริบท ของการทำงานในพื้นที่ เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการเป็นวิทยากรภายนอก นอกจากนั้นอาจเกิด ปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ทุนในการดำเนินงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกชุมชน



ธงชัย พานู (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการความรู้ของธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ ในกระบวนการจัดการธุรกิจ เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีเป้าหมายเดียวกัน มีความต้องการเหมือนกัน มิได้ดำเนินธุรกิจเพื่อหวังผลกำไรเหมือนการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ แต่เป็นธุรกิจของชุมชน สร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ภายใต้วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และวิถีชีวิตของชุมชน ผสมผสานกับความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่น มีคุณภาพ สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การจัดการความรู้ในกระบวนการจัดการธุรกิจ จึงไม่ได้ยึดหลักการแบบเดียวกับการจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ การจัดการความรู้ได้ดำเนินการอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน เมื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในกระบวนการธุรกิจตามกรอบวิจัยแล้ว สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้ในกระบวนการธุรกิจแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกันทุกขั้นตอนมีการดำเนินงานคล้ายกัน แต่ละกระบวนการมีการดำเนินงานแบบไม่เป็นเส้นตรง ไม่มีรูปแบบ ไม่มีลำดับขั้น เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นทักษะ (Skill) ที่ได้รับการถ่ายทอดสั่งสม เรียนรู้มาจากคนในครอบครัวและเครือข่าย การถ่ายโอนความรู้ที่เป็นทักษะไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จึงมีอยู่น้อย ส่วนมากจะเป็นการทำซ้ำ (Reproduction) ฉะนั้นขั้นตอนการจัดการความรู้อาจจะก้าวกระโดด และสามารถสรุปจัดกลุ่มการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) การกำหนดความรู้ การสร้างและการจัดการความรู้ ในกระบวนการนี้ ความรู้มาจากวัฒนธรรมภูมิปัญญาและวิถีชีวิตชุมชน อาศัยกระบวนการทางสังคม กระบวนการกลุ่ม กระบวนการมีส่วนร่วม ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กิจกรรมส่วนมาเป็นการเล่าเรื่อง บอกต่อ สาธิต และฝึกปฏิบัติ (2) การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้และการใช้ความรู้ ในกระบวนการนี้ ความรู้ที่จัดเก็บจะเป็นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมภูมิปัญญา และวิถีชีวิตชุมชน เป็นทักษะที่ถูกถ่ายทอดสั่งสมมาจากครอบครัวและเครือข่าย ฝังลึกในตัวคน การจัดเก็บในรูปของความรู้ชัดเจนจึงมีน้อย มีการเผยแพร่ความรู้โดยอาศัยกระบวนการทางสังคม กระบวนการกลุ่ม ด้วยการเล่าเรื่อง บอกต่อ สนทนา ประชุมชี้แจง การฝึกอบรม การสาธิต การตีพิมพ์ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อท้องถิ่น และการใช้ความรู้ ในกระบวนการธุรกิจโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การตลาดและการกระจายสินค้า ด้วยการเล่าเรื่อง บอกต่อ ฝึกอบรม สาธิต ทดลองปฏิบัติ การศึกษาดูงาน การร่วมแสดงสินค้าและจัดจำหน่าย และ(3) การวัดผลการจัดการความรู้ ดำเนินการในทุกขั้นตอนการผลิต โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า การสั่งซื้อซ้ำ ตรวจสอบจากบัญชีรายรับรายจ่าย บัญชีลูกค้า บัญชีการสั่งซื้อ สมุดบันทึก และรายงานการประชุม

สุภาวดี เจริญเศรษฐมท (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า องค์กรอาชีพท้องถิ่นที่ 4 องค์กร ที่เลือกมาศึกษา ส่วนใหญ่มีองค์ความรู้ด้านกระบวนการผลิต ด้านปัจจัยการผลิต (ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านประเภท และแหล่งวัตถุดิบ ด้านแหล่งเงินทุน ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ) ด้านการประชาสัมพันธ์ ผลผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาผลผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารการตลาดและผลผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการลูกค้า และผู้มาติดต่อ โดยได้จัดทำฐานข้อมูลความรู้ไว้ในรูปเอกสาร แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการแสวงหา ความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ และทำความรู้ให้ถูกต้องกับงาน โดยการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างทำงาน ส่วนการจัดเก็บความรู้ พบว่า องค์กรอาชีพท้องถิ่นทั้ง 4 องค์กร มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ในตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มี การจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ในรูปเอกสารบ้างแต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้านปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ ก็พบว่า ปัจจัยในองค์กร ได้แก่ นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ การส่งเสริมการจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอก การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี คู่แข่ง และภาวะเศรษฐกิจล้วนแต่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่นทั้ง 4 แห่ง ไม่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปแบบหรือลายลักษณ์อักษร แต่มีการดำเนินงานหรือ มีแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการทำงาน และเมื่อได้ผลสรุปสภาพและ ปัญหาการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่นทั้ง 4 องค์กรแล้ว ผู้วิจัยจึงนำไปสร้างรูปแบบการ จัดการความรู้ในรูปกิจกรรม โดยใช้กรอบทฤษฎีของทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Michael J. Marquardt และทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์ เข้ากับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย จากนั้น จึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินโดยการจัดสนทนากลุ่ม และเมื่อได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่ผ่านการ ประเมินแล้ว จึงนำไปทดลองใช้กับองค์กรอาชีพที่เลือกมาเป็นตัวอย่างศึกษา จำนวน 1 องค์กร เป็น ระยะเวลา 3 เดือน

ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้หลังจากนำไปทดลองใช้กับองค์กรอาชีพ ท้องถิ่นที่เลือกเป็นตัวอย่างศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้น องค์กรอาชีพ ท้องถิ่นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้ส่วนใหญ่ สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่องค์กรอาชีพท้องถิ่นเคยทำมาก่อน ดังนั้น องค์กรอาชีพ ท้องถิ่นจึงได้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้เป็นอย่างมาก เพราะทำให้ องค์กรอาชีพท้องถิ่นสามารถจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปแบบและมีประสิทธิภาพมาก

ขึ้น เช่น ด้านการจัดเก็บและการจัดทำฐานข้อมูลในรูปแบบเอกสารและวิดีโอ พบว่า มีประโยชน์มากเพราะช่วยให้องค์กร สามารถจัดเก็บข้อมูลความรู้ได้อย่างเป็นระบบและใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้ได้เป็นอย่างดี ด้านการแสวงหาความรู้ โดยการส่งสมาชิกไปศึกษาดูงาน ภายนอกองค์กร ก็ช่วยให้สมาชิกได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานขององค์กร ออาชีพท้องถิ่นได้ ด้านการสร้างความรู้โดยการจับคู่พี่เลี้ยงสอนงาน ก็ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีทักษะ ความชำนาญในงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานประจำที่ตนเองรับผิดชอบ ด้านกิจกรรมการ จัดประกวดผลิตภัณฑ์ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ก็มีมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรอาชีพท้องถิ่นมี ความตื่นตัวที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้านกิจกรรมการจัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า มี ประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยให้เกิดการเผยแพร่และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันในระหว่างการ สนทนาจนเกิดความรู้ใหม่ อีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกขององค์กรอาชีพสามารถวิเคราะห์ สกัดความรู้ที่ เป็นประโยชน์ และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานได้ ด้านปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ ด้าน บวกต่อการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพ ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การ ส่งเสริมจากหน่วยงานภายนอก องค์กรอาชีพคู่แข่ง และภาวะเศรษฐกิจและสังคม ส่วนปัจจัยด้าน เทคโนโลยี และปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ พบว่า มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพ ท้องถิ่นน้อยมาก

สรุปงานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนมีปัจจัยหลักที่ สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ จิตสำนึกร่วม 2) นำแผนไปสู่การปฏิบัติ แสวงหาความรู้ความจริงที่สอดคล้องกับบริบท 3) มีการสรุปบทเรียนสะท้อนผลองค์ความรู้ทั้งที่อยู่ใน ตัวบุคคลและจัดเก็บความรู้เป็นเอกสารทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือบทความ วารสาร ตำรา รายงานการวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และเว็บไซต์

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรูเบอร์ (Gruber, 2000, 178-188) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่ามีผลกระทบต่อ การใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 2 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยี ระดับสูง (High-technology Company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้คือมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อ การใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรคือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การ ให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้เสนอแนะว่าระบบการ ให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร

จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

ริเบร์ (Ribiere, 2001, 128-132) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์กร โดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรการบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

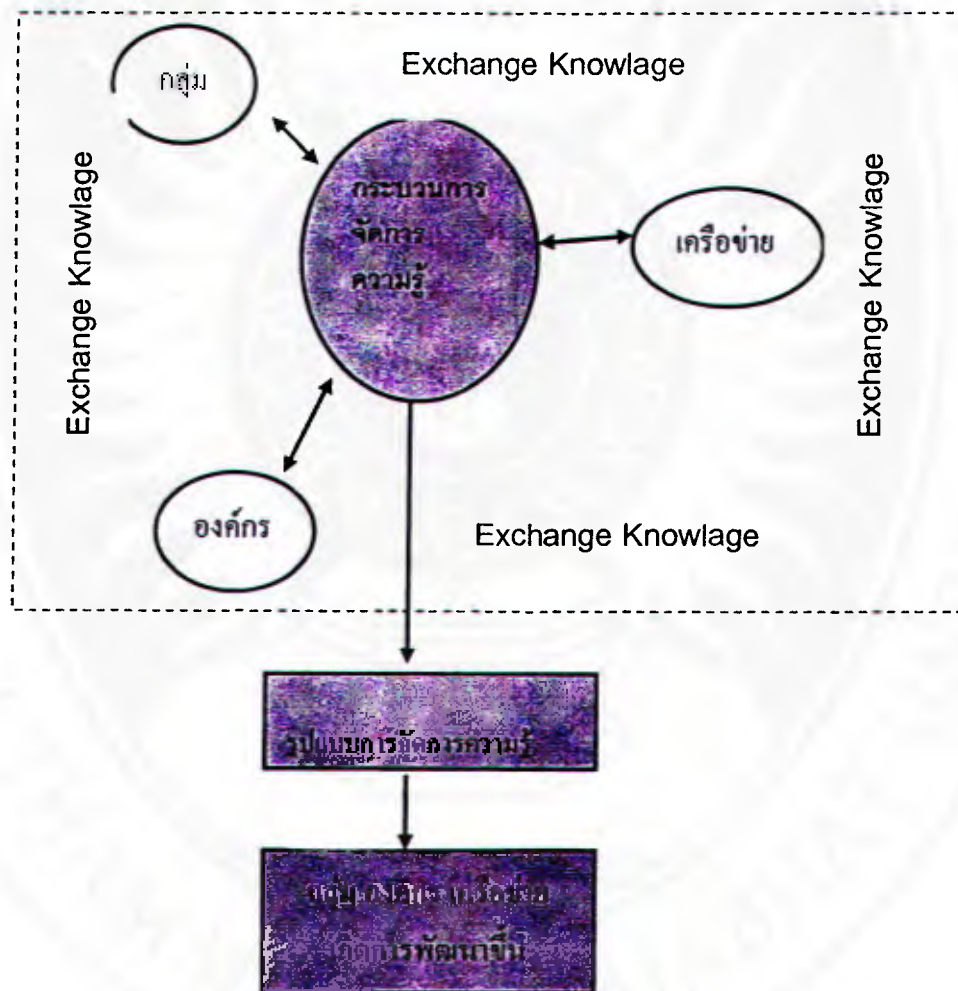
คีย์เซอร์ (Keyser, 2004, 116-119) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างบริษัทไฟฟ้ารัฐเทนเนสซี เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้ในองค์กรและผลงานของลูกจ้างจำนวน 1,870 คน ซึ่งเดิมการจัดการความรู้มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่างซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และยังมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

เกา (Kao, 2005, 100-102) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารผู้นำชาวไต้หวันและการปฏิบัติการจัดการความรู้ในบริษัทที่ตั้งอยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ เป็นการศึกษาเพื่อวัดรูปแบบการบริหารผู้นำกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งผู้บริหารตามพฤติกรรมในการบริหารที่รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง การเล่าเรื่อง การขาย การมีส่วนร่วมและการแต่งตั้งตัวแทน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็นเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การดำรงตำแหน่งในบริษัทในปัจจุบัน และระยะเวลาในการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีต ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ และระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับตัวแปรที่ศึกษา รวมทั้งความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และจำนวนปีที่เป็นผู้นำในบริษัทกับการปฏิบัติการจัดการความรู้และเป็นนักขายที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้สูง

สรุปรงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน มีเป้าหมายหลักให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปรับปรุงระดับความสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อประโยชน์ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กรเครือข่ายชุมชน สามารถกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.6 กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

จากบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับการวิจัย การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบทฤษฎีในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ในบทนี้ผู้วิจัย จึงจะอธิบายถึงวิธีดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. ประชากร

ได้แก่ ประชาชน ผู้นำในชุมชน ประธาน กรรมการ สมาชิก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ประธาน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ สมาชิกกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มธนาคาร หมู่บ้าน กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพ และกลุ่มแม่บ้าน ซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันจำนวนทั้งสิ้น 250 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ในกลุ่ม ทั้ง 18 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน รวม 36 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางปรากฏ

ตารางที่ 3.1 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มสหกรณ์

ที่	ชื่อกลุ่ม	สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม
1	สภ.นิคมเกษตรพัฒนา จำกัด	124/3 หมู่ที่ 4 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงินสมาชิกและสหกรณ์อื่น - ให้อู่ - รวบรวมทำยางสด, ยางรมควัน
2	สภ.เกษตรสัมพันธ์ จำกัด	215 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้อู่, รวบรวมทำยาง
3	สหกรณ์การเกษตร เขาขาว จำกัด	81 หมู่ 7 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก - รับซื้อผลิตภัณฑ์
4	สภ.บ้านไสส้านพัฒนา จำกัด	27 หมู่ที่ 2 ตำบลเขาขาว	- รองรับน้ำยางในชุมชน - แปรรูปยาง
5	สหกรณ์นิคมทุ่งสง	34/4 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาขาว	- ให้เงินกู้สมาชิก - รับฝากเงิน - รับซื้อ-ขายสินค้าเกษตร

ตารางที่ 3.2 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มการเงิน

ที่	ชื่อกลุ่ม	สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม
1	ธนาคารหมู่บ้านไสส้าน สาขา 2	306 หมู่ที่ 2 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
2	ธนาคารหมู่บ้านสามัคคีธรรม (บ้านหินราว)	151/3 หมู่ที่ 5 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้อู่
3	ธนาคารหมู่บ้านหุโตน	57 หมู่ที่ 10 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
4	กองทุนหมู่บ้านทรายขาว	186 หมู่ที่ 1 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก

ตารางที่ 3.2 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มการเงิน (ต่อ)

ที่	ชื่อกลุ่ม	สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม
5	กองทุนหมู่บ้าน ไส่सान	113 หมู่ที่ 2 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
6	กองทุนหมู่บ้านสหกรณ์	23 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
7	กองทุนหมู่บ้านเขาดาว	หมู่ที่ 7 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
8	กองทุนหมู่บ้านพรุณา	หมู่ที่ 8 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
9	กองทุนหมู่บ้านทับกลาง	1 หมู่ที่ 10 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก
10	กองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม	192 หมู่ที่ 12 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก

ตารางที่ 3.3 กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภท กลุ่มอาชีพ

ที่	ชื่อกลุ่ม	สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม
1	กลุ่มหมู่บ้านเกษตร	225 หมู่ที่ 4 ตำบลเขาขาว	ผลิตน้ำดื่ม เพื่อบริโภคในกลุ่มและ จำหน่าย
2	สตรีสหกรณ์บ้านเขาดาว (สังกัดสหกรณ์การเกษตรเขา ขาว จำกัด)	81 หมู่ที่ 7 ตำบลเขาขาว	ผลิตเครื่องแกง สำหรับบริโภค และ จำหน่าย
3	กลุ่มส่งเสริมอาชีพไม้ดอกไม้ ประดับ	42/1 หมู่ที่ 7 ตำบลเขาขาว	- ผลิตสินค้าสำเร็จรูป - เพาะพันธุ์กล้วยไม้ไว้เพื่อจำหน่าย



## เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงขอจำแนกเครื่องมือในการวิจัยตามลักษณะการวิจัยดังนี้

### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณมี 2 ชุด คือ 1) แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาวโดยการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการ สมาชิกกลุ่ม จำนวน 250 คน เป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ที่มีคำถามปลายปิด (Closed-ended questions) และ 2) แบบประเมินความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประเมิน 5 ด้าน คือ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กรจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือขึ้นตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
2. กำหนดประเด็นย่อยและประเด็นหลักของเนื้อหา
3. กำหนดจำนวนข้อคำถาม
4. กำหนดรูปแบบของคำถาม
5. กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามและการเขียนข้อคำถาม
6. ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับประเด็นย่อย ประเด็นหลักและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
7. นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เพื่อศึกษาบริบทชุมชน บริบทกลุ่ม และการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน องค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจึงจำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

## 2.1 แบบสังเกตการณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากที่ประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม และจากการสนทนากลุ่มร่วมกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากผู้นำชุมชน ประธาน กรรมการ สมาชิก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยการบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตในการสัมภาษณ์และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดเวทีเสวนากลุ่มดังกล่าว

## 2.2 แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม และเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่ม โดยการเตรียมแนวคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทชุมชน บริบทของกลุ่ม และการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ การบันทึกข้อมูลจะกระทำโดยแบบบันทึกข้อมูล การบันทึกเสียง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยโดย

1) ศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรูปแบบและแนวคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวิจัย

2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาตรวจสอบความตรงของเนื้อหา(Content Validity) ว่าถูกต้องตามหลักวิชาการและครอบคลุมตรงประเด็นของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปดำเนินการใช้จริง

## 2.3 เครื่องมือในการบันทึกข้อมูลจากการเปิดเวทีเสวนากลุ่ม

ใช้ในการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการเปิดเวทีเสวนากลุ่ม ร่วมกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากผู้นำชุมชน ประธาน กรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบบันทึก แบบสังเกต กระดาษร่าง กระดาษขาว ปากกาเคมี และกล้องถ่ายรูป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช จำแนกตามแหล่งข้อมูล ดังนี้

## 1. ข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยเพื่อเตรียมการก่อนเก็บข้อมูลภาคสนาม ในด้านที่เกี่ยวข้องกับ

- 1.1 ความเป็นมาของชุมชนและกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน
- 1.2 การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน
- 1.3 การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารนี้ได้นำไปเชื่อมโยงและเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในด้านอื่น ๆ

## 2. ข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการเปิดเวทีเสวนากลุ่ม ซึ่งมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

### 2.1 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม เพื่อประสานงานและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับสมาชิกกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบล เขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2) ผู้วิจัยเป็นผู้ควบคุมและร่วมดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ช่วยวิจัย โดยผู้วิจัยได้ซักซ้อมความเข้าใจในกระบวนการวิจัย เพื่อให้ผู้ช่วยวิจัยเข้าใจวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถเก็บข้อมูลได้ถูกต้องตามกรอบวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3) ติดตามแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ในปัจจุบันจำนวน 250 คน

4) รวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

### 2.2 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์

1) ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงาน เพื่อขอความร่วมมือไปยังประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม จำนวน 36 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการด้วยตนเองในการติดต่อนัดหมาย โดยแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัยและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

2) ดำเนินการสัมภาษณ์ ประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม ตามที่ได้นัดหมายไว้

3) ตรวจสอบข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์และรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 2.3 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการจัดเวทีเสวนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการจัดเวทีเสวนากลุ่ม จำนวน 4 ครั้ง ดังนี้

1) การจัดเวทีเสวนากลุ่ม ครั้งที่ 1 ร่วมกับผู้นำชุมชน ประธาน กรรมการ ประชาชน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยได้ร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับบริบทชุมชน บริบทกลุ่ม และการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

2) การจัดเวทีเสวนาชุมชน ครั้งที่ 2 ร่วมกับผู้นำชุมชน ประธาน กรรมการ ประชาชน นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการเสวนาฯ ครั้งที่ 1 เพื่อคืนข้อมูลสู่กลุ่ม

3) การจัดเวทีเสวนากลุ่ม ครั้งที่ 3 คณะนักวิจัยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ร่วมกับผู้นำชุมชน ประธาน กรรมการ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาร่วมกันถึงความถูกต้องเหมาะสม

4) การจัดเวทีเสวนากลุ่ม ครั้งที่ 4 คณะนักวิจัยได้สรุปผลการประเมินการนำรูปแบบการจัดการความรู้ จากการสนทนากลุ่ม ร่วมกับผู้นำชุมชน ประธานกรรมการ ประชาชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความสำเร็จร่วมกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการจัดเวทีเสวนากลุ่มทั้ง 4 ครั้ง โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึก แบบสังเกต ข้อมูลจากการมีส่วนร่วมในการเสวนาโดยการบันทึกในกระดาษร่าง รวมทั้งการบันทึกภาพในระหว่างการประชุม ซึ่งจะได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

หลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง (Editing) และทำการลงรหัส (Coding) และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการคำนวณค่าทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำเสนอและสรุปผลการวิจัยโดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงค่าร้อยละ

(Percentage) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยจะนำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงผล

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน

ได้ทำการวิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เป็นข้อมูลเบื้องต้น มาแยกแยะเนื้อหาเพื่อนำไปเชื่อมโยงและเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงบริบทชุมชน บริบทกลุ่ม และการจัดการความรู้

### 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ได้ทำการวิเคราะห์โดยทำการแยกแยะเนื้อหา แล้วนำไปจำแนกประเภทของข้อมูล เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ แสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ของกลุ่ม

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดเวทีเสวนากลุ่มทั้ง 4 ครั้ง

ได้ทำการวิเคราะห์โดยทำการแยกแยะเนื้อหาตามประเด็นที่ต้องการในการจัดเวทีเสวนากลุ่มแต่ละครั้ง และนำไปเชื่อมโยงเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้านการจัดการความรู้มาใช้กับกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ร่วมกับกลุ่มตัวอย่างทำการวิเคราะห์และสรุปผลออกมาเป็นข้อมูลซึ่งจะได้นำเสนอในผลการวิจัยต่อ ๆ ไป

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 2 รูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปและอภิปรายผล โดยใช้กรอบการวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ภาพรวมและบริบทของปรากฏการณ์ของกลุ่ม และนำเสนอรายงานในรูปแบบพรรณนาเนื้อหาอย่างเข้มข้น(Thickdescription)

## บทที่ 4

### บริบทกลุ่ม และสภาพการจัดการความรู้

จากบทที่ผ่านมา ได้อธิบายถึงวิธีการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน บทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทชุมชน บริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว และการจัดการความรู้ โดยเริ่มสรุปผลการศึกษาตั้งแต่บริบทชุมชน ตามด้วยบริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่าย และการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตามลำดับดังนี้

#### การวิเคราะห์ชุมชนและกลุ่ม

จากการศึกษาบริบทของชุมชน/กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยวิธีการสัมภาษณ์ ประธานกรรมการ สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ ปรากฏเป็นผลการศึกษามีประเด็นสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. สภาพพื้นที่

###### สภาพทั่วไปของชุมชนตำบลเขาขาว

คำว่า “เขาขาว” หมายถึง ภูเขาลูกหนึ่งที่ปู่ขาวใช้เป็นสำนักบำเพ็ญศีลภาวนาจนญาณบารมีของท่านแก่กล้า ในที่สุดปู่ขาวก็หายไปอย่างปาฏิหาริย์ โดยไม่ปรากฏให้ผู้ใดได้พบเห็น แต่เมื่อถึงวันพระทุกครั้งจะมีเสียงตะโกนจากยอดเขาให้ลูกหลานของท่านได้ยินเสมอ

ตำบลเขาขาว เป็นตำบลหนึ่งขึ้นกับอำเภอทุ่งสง แยกมาจากตำบลนาโพธิ์ ประมาณ พ.ศ. 2521 มีหมู่บ้านในการปกครองเริ่มต้น 5 หมู่บ้าน มีกำนันคือกำนันผ่อง ช้อยคำ เป็นกำนันคนแรก ปัจจุบันมีหมู่บ้านในการปกครองทั้งหมด 12 หมู่บ้าน มีลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบสลับภูเขาเหมาะแก่การทำเกษตร

### ที่ตั้ง-อาณาเขต

ตำบลเขาขาวเป็นหนึ่งใน 13 ตำบลของอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ห่างจากตัวอำเภอทุ่งสงไปทางทิศตะวันตก ประมาณ 20 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมด 54,944 ไร่ มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	จด	ตำบลนาโพธิ์	ตำบลแก้วแสน	อำเภอนาบอน
ทิศใต้	จด	ตำบลนาไม้ไผ่	อำเภอทุ่งสง	ตำบลบางขัน
ทิศตะวันออก	จด	ตำบลนาโพธิ์	ตำบลควนกรด	ตำบลนาไม้ไผ่
ทิศตะวันตก	จด	ตำบลกรุงหยัน	อำเภอทุ่งใหญ่	อำเภอนาบอน

### ลักษณะทางภูมิประเทศและทรัพยากรธรรมชาติ

ตำบลเขาขาวมีลักษณะทางกายภาพเป็นที่ราบสูงและมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสลับเนินสูงสภาพดินมีความอุดมสมบูรณ์มาก เหมาะแก่การปลูกพืชทุกชนิด โดยเฉพาะพืชยืนต้น เช่น ยางพารา ไม้ผลยืนต้น ปาล์มน้ำมัน และมีพื้นที่ราบระหว่างภูเขาบ้างเล็กน้อย สามารถทำนาได้แต่ในปัจจุบันเกือบไม่มีการทำนาหลงเหลืออยู่ในพื้นที่ เนื่องจากได้ปรับเปลี่ยนไปปลูกพืชอย่างอื่น เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน หรือชุดบ่อเลี้ยงปลา ส่วนฤดูกาล มี 2 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนฤดู มรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและอากาศเริ่มร้อนและมีอากาศร้อนที่สุดในเดือนเมษายนและเดือนพฤษภาคม และฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงที่มรสุมตะวันตกเฉียงใต้พัดปกคลุมประเทศไทยทำให้ฝนตกทั่วไปและในช่วงฝนมีความกดอากาศที่ปกคลุมภาคใต้เป็นระยะ ๆ อีกด้วย ดังนั้นจึงทำให้ฝนตกมากและเนื่องจากจังหวัดนครศรีธรรมราชตั้งอยู่ทางตะวันออกของภาคใต้จึงทำให้ได้รับอิทธิพลจากมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือที่พัดผ่านอ่าวไทยอย่างเต็มที่ ทำให้ฝนตกมากในเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้ตำบลเขาขาวไม่มีฤดูหนาวมีเพียงฤดูร้อนและฤดูฝนที่ยาวนานทำให้มีทรัพยากรธรรมชาติมากมาย และเป็นแหล่งกำเนิดค่าน้ำลำธารสำคัญ ๆ ของชุมชน

### 2. สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม

ประชากรของตำบลเขาขาวส่วนใหญ่อาศัยอยู่แบบระบบเครือญาติ มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความเป็นอยู่อย่างพอเพียงในการดำรงชีวิต มีคนแก่และเด็กเป็นส่วนใหญ่ หนุ่มสาวออกไปทำงานต่างถิ่น ส่วนใหญ่มีการปลูกสร้างบ้านเรือนอยู่ตามแนวถนนและตามสวน ชุมชนมีเส้นทางคมนาคมและการติดต่อกับตำบลอำเภออื่น ๆ ดังนี้

1) ทางหลวงสาย 4113 (ทุ่งสง-ทุ่งใหญ่สายเก่า) ผ่านพื้นที่ หมู่ที่ 11,8,1.12 และหมู่ที่ 5

2) ทางหลวงสาย 4130 (ทุ่งสง-ทุ่งใหญ่สายใน) ผ่านพื้นที่ หมู่ที่ 1,11,3,4 และหมู่ที่ 7

การคมนาคมจากตำบลไปตัวจังหวัด ใช้ระยะเวลาเดินทางประมาณ 1.5 ชั่วโมง โดยมีมรดกสาธารณะวิ่งผ่านทางเข้าหมู่บ้านบริการตลอดทุกวัน ส่วนถนนทางเข้าหมู่บ้านเป็นถนนหินลูกรังและหินคลุก การโทรคมนาคมติดต่อสื่อสาร มีการใช้โทรศัพท์ตามบ้านและโทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนบุคคล (โทรศัพท์มือถือ) ด้วยศักยภาพของชุมชนตำบลเขาขาวที่มีสถานีวิทยุโทรทัศน์ช่อง 11 ช่อง TPBS และเสาส่งสัญญาณโทรศัพท์มือถือระบบ DTAC GSM และ TURE MOVE ตั้งอยู่ในพื้นที่จึงทำให้การสื่อสารสะดวก พร้อมกับชุมชนตำบลเขาขาวก็ไม่ห่างจากตัวจังหวัดนครศรีธรรมราชมากนัก การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการต่างๆ จึงเป็นไปได้โดยง่าย

การศึกษาและสาธารณสุข ในอดีตสถาบันการศึกษาน้อยมาก แต่ในปัจจุบันมีโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอยู่ตามหมู่บ้านต่าง ๆ ในตำบลเขาขาว และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนด้านสาธารณสุข มีสถานีอนามัยประจำตำบลคอยดูแลด้านสาธารณสุข นอกจากนี้ ยังมีทางเลือกในการใช้บริการจากโรงพยาบาลอำเภอทุ่งสง โรงพยาบาลศูนย์จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดได้อย่างสะดวก ด้วยระยะทางที่ใกล้ต่อการเข้าถึง และคนในชุมชนตำบลเขาขาวต่างอยู่ในโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคทุกคน

ตารางที่ 4.1 จำนวนครัวเรือนและจำนวนประชากรจำแนกตามหมู่บ้าน

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ครัวเรือน	จำนวนประชากร (คน)	ชาย (คน)	หญิง (คน)	คนชรา (คน)
1	บ้านทรายขาว	287	1,740	866	871	131
2	บ้านไสส้าน	272	1,716	861	854	134
3	บ้านสหกรณ์	254	1,544	731	782	127
4	บ้านสหกรณ์นิคม	243	1,797	843	863	190
5	บ้านหินราว	260	1,625	806	846	161
6	บ้านอ่าวมิน	214	1,254	627	627	101
7	บ้านเขาดาว	270	1,756	881	874	195
8	บ้านพรุณา	176	1,077	536	540	96
9	บ้านไร่เหนือ	158	880	437	443	70



ตารางที่ 4.1 จำนวนครัวเรือนและจำนวนประชากรจำแนกตามหมู่บ้าน (ต่อ)

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ครัวเรือน	จำนวนประชากร (คน)	ชาย (คน)	หญิง (คน)	คนชรา (คน)
10	บ้านทับกลาง	102	626	302	324	51
11	บ้านนอกไร่	137	888	439	449	85
12	บ้านห้วยหินดาน	94	637	322	315	60
รวม		2,467	16,840	7,651	7,788	1,401
ร้อยละ			100	45.43	46.25	8.32

ที่มา : (องค์การบริหารส่วนตำบลเขาขาว, 2551)

ประเพณี วัฒนธรรม และการนับถือศาสนา ประชาชนในชุมชนตำบลเขาขาวส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ โดยมีวัดเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในชุมชน มีทั้งหมด 5 วัด คือ วัดนิคมคีรี วัดพันธาราม วัดไสส้าน วัดพุทธนิคม และวัดเขาดาว ยังนับถือปู่ทวดเขาขาว ครูหมอ พ่อท่านคล้าย ปู่หมอย่าหมอ เป็นที่เคารพสักการะของคนในตำบล มีปัญหาที่แก้ไขโดยปกติไม่ได้ก็จะบนบานศาลกล่าว ส่วนประเพณีก็มีคล้ายๆ กับในตำบลอื่นๆ เช่น ประเพณีสงกรานต์ เดือนสิบ ชักพระ ลอยกระทง และวันปีใหม่ หมอตำแยและหมอพื้นบ้านรักษาคนไข้ และคลอดลูก

การปกครองส่วนท้องถิ่นและภาวะผู้นำ ชุมชนตำบลเขาขาว มีองค์การบริหารส่วนตำบล กำนันและใหญ่บ้านรับผิดชอบดูแลและปกครองลูกบ้านตามระบบราชการ มีนายพินิจ รัตนบุรี เป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 12 หมู่บ้านดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผู้นำชุมชนจำแนกตามหมู่บ้าน

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ชื่อผู้นำ
1	บ้านทรายขาว	ผู้ใหญ่มนิชย์ พิบูลย์
2	บ้านไสส้าน	ผู้ใหญ่ธรรมรงค์ รัตนวงศ์
3	บ้านสหกรณ์	ผู้ใหญ่สุชาติ หนูแก้ว
4	บ้านสหกรณ์นิคม	ผู้ใหญ่เกษม สังข์แก้ว
5	บ้านหินราว	ผู้ใหญ่อำพล ฉิมปากแพรก
6	บ้านอ่าวมิน	ผู้ใหญ่สมพงษ์ ชาวผ่อง

ตารางที่ 4.2 ผู้นำชุมชนจำแนกตามหมู่บ้าน (ต่อ)

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	ชื่อผู้นำ
7	บ้านเขาดาว	ผู้ใหญ่พินิจ รัตนบุรี
8	บ้านพรุณา	ผู้ใหญ่สุนทร หนูภัยยันต์
9	บ้านไร่เหนือ	ผู้ใหญ่เกษม เกลี้ยงมณี
10	บ้านต้นกลาง	ผู้ใหญ่สมเกียรติ รัตนบุรี
11	บ้านนอกไร่	ผู้ใหญ่ศุภชัย สุขสวัสดิ์
12	บ้านห้วยหินदान	ผู้ใหญ่บุญฤทธิ์ เกี่ยมขาว

ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนและกลุ่มชุมชน ชุมชนตำบลเขาขาวส่วนใหญ่อยู่กันเป็นกลุ่มเป็นชุมชน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อยู่กันแบบเครือญาติ รู้จักกันเป็นส่วนใหญ่ มีความหวังพึ่งพิงสูง คือ พึ่งนาย พึ่งราชการและพึ่งผู้อื่น

### 3. สภาพทางเศรษฐกิจ

1. การประกอบอาชีพและรายได้ของประชากรตำบลเขาขาว จะประกอบอาชีพทำการเกษตรประมาณ 80% ของประชากรทั้งหมด ซึ่งพื้นที่เกษตรกรรมมากที่สุดคือ ยางพารา สวนผลไม้ ไม้ยืนต้นพืชผัก เลี้ยงสัตว์ และมีอาชีพค้าขาย รับจ้าง ทำธุรกิจส่วนตัว และรับราชการประมาณ 20 %
2. ที่ดินที่ใช้ทำการเกษตรส่วนใหญ่จะเป็นของตนเองประมาณครัวเรือนละ 5-10 ไร่ขึ้นไป จนถึง 80 ไร่มีบางส่วน ที่เช่าที่ดินแต่เป็นจำนวนน้อย แรงงานจะใช้คนในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ มีการจ้างชาวพม่ามารับจ้างกรีดยางบ้างเล็กน้อย รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป

### 4. สภาพปัญหาของชุมชนและสังคม

เนื่องจากตำบลเขาขาวประกอบด้วยประชากรที่อพยพมาจากต่างถิ่น ส่วนใหญ่มาจาก อำเภอปากพนัง อำเภอเชียรใหญ่ อำเภอหัวไทร อำเภอฉวาง อำเภอพิปูน จังหวัดนครศรีธรรมราช และ อำเภอร่อนนุ้ย จังหวัดสงขลาซึ่งอยู่กระจัดกระจายภายใน 12 หมู่บ้านของตำบลเขาขาว และจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ประชาชนในชุมชนใช้จ่ายไม่เหมาะสมกับรายได้ ทำให้มีหนี้สิน ทำให้ประชาชนมีปัญหารายได้ไม่พอรายจ่าย การพนัน จนทำให้เกิดความขัดแย้งในสังคมสูงส่วนด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีการทำลายทรัพยากรธรรมชาติโดย ฉีดหญ้า ตัดไม้ทำลายป่า ทิ้งน้ำเสียลงในคลองของชุมชน และปัญหาอื่น ๆ ที่พบ ได้แก่ ผู้นำจากทางการ ไม่มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม

ดึงดูดแรงงานชุมชนเข้าสู่เมืองทำให้คนชราที่มีความโดดเดี่ยว ครอบครัวยากความอบอุ่น ทำให้สังคมไม่  
เข้าใจปัญหาการอยู่ร่วมกัน เกิดการแข่งขันในด้านวัตถุนิยม บริโภคนิยมและทุนนิยม

#### 5. สถานภาพของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนที่ดำเนินการในปัจจุบัน

ตำบลเขาขาวมีกลุ่ม องค์กร ที่จัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชนเองและจัดตั้ง  
ขึ้น โดยนโยบายของหน่วยงานภาครัฐดังนี้ (องค์การบริหารส่วนตำบลเขาขาว, 2551)

สหกรณ์นิคม	1	แห่ง
สหกรณ์การเกษตร	1	แห่ง
สหกรณ์กองทุนสวนยาง	3	แห่ง
กองทุนหมู่บ้าน	12	กองทุน
กลุ่มออมทรัพย์	10	กลุ่ม
ธนาคารหมู่บ้าน	4	แห่ง
กลุ่มแม่บ้าน	5	แห่ง
กลุ่มเลี้ยงสัตว์ (แพะ, วัว, สุกร ฯลฯ)	4	แห่ง

ปัจจุบันการดำเนินงานของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน บางแห่งไม่มีกิจกรรมต่อเนื่อง เพราะ  
ปัญหาความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม สภาพสังคมและเศรษฐกิจ สินค้าทางการเกษตร เช่น ยางพารา  
ปาล์มน้ำมัน มีราคาสูงขึ้น จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มกลับไปทำการเกษตรซึ่งเป็นอาชีพหลักของชุมชนกัน  
มากขึ้นทำให้กิจกรรมของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน บางแห่งลดบทบาทหรือกิจกรรมลง จนบาง  
แห่งไม่มีการดำเนินกิจกรรมใดๆ เลย จากการไปสำรวจชุมชน กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนในตำบล  
เขาขาวของคณะนักวิจัย จึงได้ข้อมูลของกลุ่มที่ยังดำเนินกิจกรรมในปัจจุบันทั้งหมด 18 แห่ง โดยแยก  
ตามประเภทของกิจกรรมที่ดำเนินการได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 กลุ่มในชุมชน จำแนกตามประเภทกิจกรรม

5.1 กลุ่มสหกรณ์

ที่	ชื่อกลุ่ม/สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม	สมาชิก เงินทุน	องค์กรสนับสนุน
1	สกย.นิคมเกษตรพัฒนา จำกัด 124/3 หมู่ 4 ตำบลเขา ขาว	รับฝากเงินสมาชิกและ สหกรณ์อื่น, ให้อู่ รวบรวม ทำยางสด,ยางรมควัน	-สมาชิก 147 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,148,710 บาท	- สำนั ก ง า น สงเคราะห์การทำ สวนยาง - สหกรณ์จังหวัด นครศรีธรรมราช
2	สกย.เกษตรสัมพันธ์ จำกัด 215 หมู่ 3 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้อู่, รวบรวมทำยาง	-สมาชิก 99 คน -เงินทุนหมุนเวียน 2,263,411 บาท	- นิคมสหกรณ์ทุ่ง สง - สหกรณ์จังหวัด นครศรีธรรมราช
3	สหกรณ์การเกษตร เขาขาว 81 หมู่ 7 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้อู่เงินกู้สมาชิก - รับซื้อผลิตภัณฑ์	-สมาชิก 140 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,120,000 บาท	- นิคมสหกรณ์ทุ่ง สง - สหกรณ์จังหวัด นครศรีธรรมราช
4	สกย.บ้านไสสานพัฒนา จำกัด 27 หมู่ 2 ตำบลเขาขาว	- รongรับน้ำยางในชุมชน - แปรรูปยาง	-สมาชิก 125 คน -เงินทุนหมุนเวียน 300,000 บาท	สหกรณ์จังหวัด นครศรีธรรมราช
5	สหกรณ์นิคมทุ่งสง 34/4 หมู่ที่ 3 ตำบลเขา ขาว	- ให้อู่เงินกู้สมาชิก - รับฝากเงิน - รับซื้อ-ขายสินค้าเกษตร	-สมาชิก 1,920 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,111,000 บาท	- สหกรณ์จังหวัด นครศรีธรรมราช - นิคมทุ่งสง - สำนั ก ง า น สหกรณ์จังหวัด

ตารางที่ 4.3 กลุ่มในชุมชน จำแนกตามประเภทกิจกรรม (ต่อ)

## 5.2 กลุ่มการเงิน

ที่	ชื่อกลุ่ม/สถานที่ตั้ง	กิจกรรมของกลุ่ม	สมาชิก เงินทุน	องค์กรสนับสนุน
1	ธนาคารหมู่บ้านไสส้าน สาขา 2 306 หมู่ 2 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 186 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,758,224 บาท	- อบต. เขาขาว - สภาธนาคาร หมู่บ้านจังหวัด นครศรีธรรมราช
2	ธนาคารหมู่บ้านสามัคคี ธรรม 151/3 หมู่ 5 ตำบลเขา ขาว	- รับฝากเงิน - ให้กู้	-สมาชิก 57 คน -เงินทุนหมุนเวียน 200,000 บาท	- อบต. เขาขาว - สภาธนาคาร หมู่บ้านจังหวัด นครศรีธรรมราช
3	ธนาคารหมู่บ้านหุโตน 57 หมู่ 10 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 160 คน -เงินทุนหมุนเวียน 120,000 บาท	- อบต. เขาขาว - สภาธนาคาร หมู่บ้านจังหวัด นครศรีธรรมราช
4	กองทุนหมู่บ้าน ทรายขาว 186 หมู่ 1 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 232 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,034,800 บาท	พัฒนาชุมชน อำเภอทุ่งสง
5	กองทุนหมู่บ้านไสส้าน 113 หมู่ 2 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 162 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,600,070 บาท	พัฒนาชุมชน อำเภอทุ่งสง
6	กองทุนหมู่บ้านสหกรณ์ 23 หมู่ 3 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 141 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,500,000 บาท	พัฒนาชุมชน อำเภอทุ่งสง
7	กองทุนหมู่บ้านเขาดาว หมู่ 7 ตำบลเขาขาว	- รับฝากเงิน - ให้เงินกู้สมาชิก	-สมาชิก 170 คน -เงินทุนหมุนเวียน 1,070,000 บาท	พัฒนาชุมชน อำเภอทุ่งสง

### บริบทของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว

จากการศึกษาบริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยวิธีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับ ประธานกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบายแยกตามกิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ประเภทกลุ่มสหกรณ์

จากการศึกษาประเภทกลุ่มสหกรณ์ในตำบลเขาขาว ที่ดำเนินกิจกรรมในปัจจุบันมีทั้งหมด 5 กลุ่ม คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางนิคมเกษตรพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางเกษตรสัมพันธ์ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไสส้านพัฒนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเขาขาว และสหกรณ์นิคมทุ่งสง โดยมีรายละเอียดดังนี้

*ความเป็นมาและพัฒนาการของกลุ่ม* ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของประชาชนในชุมชนเอง เพื่อช่วยเหลือกันในเรื่องราคาสินค้า การต่อรองราคาสินค้าเกษตร เช่น ปาล์ม น้ำมัน ยางพารา กับพ่อค้าคนกลาง และสร้างนิสัยการออมให้แก่สมาชิก ซึ่งทุกกลุ่มได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เป็นองค์กรชุมชนที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มีพัฒนาการมานานกว่า 10-15 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อนำมาผลิตเป็นยางแผ่นรมควันจำหน่าย และปาล์ม น้ำมัน โดยจัดจำหน่ายที่ตลาดกลางการประมุล การจัดหาปุ๋ยและสินค้าที่เกี่ยวกับการเกษตรให้แก่สมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ (สมาชิกกู้ยืมเงินระยะสั้น) และเพื่อก่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ต่อชุมชน

*การดำเนินกิจการของกลุ่ม* ทุกกลุ่มจะมีระเบียบข้อบังคับแจกจ่ายให้แก่สมาชิกทุกคน ทั้งที่เป็นการรับสมาชิก การกู้ยืม การรับฝากเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์จากกองทุน ตลอดจนสวัสดิการ ทุกกลุ่มได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับรับฝากออมทรัพย์จากสมาชิก เพื่อส่งเสริมนิสัยการออม การอยู่อย่างพอเพียงตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่สมาชิก ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกนำไปซื้ออุปกรณ์ในการเกษตร พร้อมทั้งจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เช่น ปุ๋ย พันธุ์พืช และข้าวสาร เป็นต้น

*สวัสดิการของกลุ่ม* ส่วนใหญ่กลุ่มสหกรณ์มีทุนไว้เพื่อเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกเกี่ยวกับชราภาพ ฌาปนกิจศพ และทุนสาธารณประโยชน์ไว้เพื่อช่วยเหลือสาธารณประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมทางด้านการศึกษาและการศึกษาแก่เยาวชน ในชุมชน

*การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก* กลุ่มสหกรณ์ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานทางภาครัฐ คือ กรมส่งเสริมการเกษตร สหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ในด้านทุนดำเนินการ ส่วนหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่น ๆ เช่น

ภาครัฐบาลเข้ามาสนับสนุนส่งเสริมให้จัดตั้งในรูปแบบของกลุ่มอาชีพ โดยก่อตั้งมาประมาณ 2-5 ปี และมีโครงสร้างการบริหารกลุ่มชัดเจน สามารถแบ่งปันผลกำไรได้ทุกปี จากราคาสินค้าเกษตรในหมู่บ้าน เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน ค่อนข้างสูง ทำให้รายได้ภายในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลทำให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอาชีพไปเรื่อย ๆ และขาดช่วงไปบางครั้ง

*การดำเนินการของกลุ่ม* กลุ่มทั้งหมดมีการบริหารงานแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วม โดยกลุ่มมีการเปิดรับสมาชิกอย่างเปิดเผย และสามารถสมัครได้ตลอดเวลา กลุ่มมีการเลือกประธานและคณะกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ โดยผู้ที่ได้รับเลือกจะต้องมีเวลาและเต็มใจปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี กลุ่มได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงานของกลุ่มอย่างชัดเจน แต่การประชุมกลุ่มจะเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง โดยมีเลขานุการกลุ่มเป็นผู้บันทึกการประชุมทุกครั้ง ในด้านการลงทุน มีเงินทุนบางส่วนที่ได้รับการสนับสนุนจาก องค์การบริหารส่วนตำบล พัฒนาชุมชน นอกจากนี้กลุ่มได้ระดมเงินทุนโดยเรียกเก็บจากค่าสมัครสมาชิกแรกเข้าคนละ 10 บาท และมีการบริหารเงินทุนโดยกำหนดระเบียบว่าด้วยทุนของกลุ่มไว้เป็นหลักฐาน มีการทำบัญชีรับ-จ่าย แบบง่าย ๆ กลุ่มมีการเรียกเก็บผลกำไร โดยหักจากการขายผลิตภัณฑ์ของสมาชิกร้อยละ 5 เพื่อเก็บเป็นทุนสำรอง กลุ่มมีการแบ่งปันผลกำไรปีละครั้ง และยังไม่มียกยอให้สมาชิกกู้ยืมเงินทุนของกลุ่ม

*ด้านการผลิต* กลุ่มที่ผลิตเครื่องแกง และผลิตดินสำเร็จรูป ดอกไม้จันทน์ ปลูกต้นไม้ จะไม่มีการวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้า เพราะถ้ามีเวลาว่างก็จะผลิตไปเรื่อย ๆ ส่วนกลุ่มที่ผลิตน้ำดื่มจะวางแผนล่วงหน้าไว้ก่อนตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งการผลิตนั้นจะอาศัยแรงงานจากประธาน กรรมการ และสมาชิกกลุ่มผู้ที่มีความชำนาญเป็นสำคัญ ในเรื่องกำลังการผลิตกลุ่มมีกำลังผลิตเพียงพอต่อความต้องการของตลาด และกลุ่มยังมีการวางแผนเพื่อกระจายสินค้าไปยังเครือข่ายของกลุ่มด้วย

*ด้านการตลาด* ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นส่วนใหญ่จะจำหน่ายภายในชุมชน โดยการนำไปวางจำหน่ายเองในงานประเพณีต่าง ๆ ภายในหมู่บ้าน หรือให้ลูกค้ามาซื้อเองที่กลุ่ม โดยผู้ผลิตและคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้กำหนดราคา เรียงลำดับจากคุณภาพของสินค้า ต้นทุนการผลิต และความต้องการของลูกค้า ในด้านการส่งเสริมการตลาด ทั้งสามกลุ่มจะไม่มีแผนดำเนินงานที่ชัดเจน เนื่องจากสินค้าที่ผลิตมีจำนวนน้อย และกลุ่มมีความต้องการจำหน่ายเฉพาะในชุมชนตนเองเท่านั้น

*ด้านบรรจุภัณฑ์* ทุกกลุ่มจะไม่มีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น เนื่องจากยังเป็นกลุ่มอาชีพขนาดเล็ก ยังไม่มีเงินทุนสำหรับไปสั่งทำบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม แต่มีหน่วยงานภายนอกได้เข้ามาพบบุคลากรไปศึกษาดูงานจากกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานของตนเอง

**แนวทางในการสร้างเครือข่าย** กลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้มีความสัมพันธ์กับคนในชุมชนมากขึ้น สมาชิกมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐ ศึกษาดูงานจากกลุ่มอาชีพอื่น ซึ่งสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การไปดูงานจากแหล่งอื่น ทำให้กลุ่มสามารถสร้างเครือข่ายในชุมชนหรือต่างชุมชนได้

### สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว

จากการศึกษาการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นประธาน กรรมการ สมาชิกกลุ่ม และผู้รู้ภายในกลุ่ม ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 250 ราย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ แสดงไว้ในตารางที่ 4.4-4.8

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	114	42.22
หญิง	156	57.78
<b>สถานภาพในกลุ่ม</b>		
ประธานกลุ่ม	10	3.70
กรรมการกลุ่ม	36	13.33
สมาชิกกลุ่ม	224	82.97
<b>อาชีพ</b>		
ทำนา/ทำสวน/ทำไร่	148	54.82
พนักงานบริษัทหรือลูกจ้าง	35	12.97
แม่บ้าน	29	10.74
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	12	4.44
ประกอบอาชีพส่วนตัว	46	17.03



ตารางที่ 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา		
ประถมศึกษา	190	70.37
มัธยมศึกษา	62	22.96
ปริญญาตรี/สูงกว่าปริญญาตรี	18	6.67
ระยะเวลาการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม		
0-3 ปี	42	15.56
4-6 ปี	172	63.70
7-9 ปี	56	20.74
<b>รวม</b>	<b>270</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.78 เป็นสมาชิกกลุ่ม ร้อยละ 82.97 อาชีพส่วนใหญ่ทำนา/ทำสวน/ทำไร่ ร้อยละ 54.82 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 70.37 และเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มมาแล้ว 4-6 ปี ร้อยละ 63.70

ตารางที่ 4.5 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการสร้างและ  
แสวงหาความรู้

ลำดับที่	กระบวนการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
	<b>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>		
1	กลุ่มมีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน	3.58	มาก
2	กลุ่มมีการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกกลุ่มอยู่เสมอ	2.23	น้อย
3	กลุ่มได้เก็บข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน	3.38	ปานกลาง
4	กลุ่มได้ปรับปรุงข้อมูลสมาชิกรายบุคคลให้เป็นปัจจุบัน	3.41	ปานกลาง
5	กรรมการ และสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ	2.87	ปานกลาง
6	กลุ่มได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอื่น ๆ เพิ่มจากเดิมทุกปี	2.65	ปานกลาง
7	ในแต่ละปีกลุ่มได้นำเทคนิคในการบริหารจัดการกลุ่มใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ	2.44	ปานกลาง
8	กลุ่มได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก และผู้รู้ใน ชุมชนมาให้ความรู้อยู่เสมอ	3.16	ปานกลาง
9	กลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ใน ตำบลเขาขาว	2.38	น้อย

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เมื่อจัดลำดับค่าของกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร  
เครือข่ายชุมชน ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมแล้วพบว่ามีค่าสูงมาก 3 ลำดับ คือ กลุ่มมี  
การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน มีการปรับปรุงข้อมูลสมาชิกรายบุคคลให้เป็นปัจจุบัน  
และกลุ่มได้เก็บข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.6 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการจัดการและการจัดเก็บความรู้

ลำดับที่	กระบวนการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
	ด้านการจัดการและจัดเก็บความรู้		
1	กลุ่มได้จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นพับ ซีดี แนะนำให้สมาชิกรู้	2.54	ปานกลาง
2	กลุ่มจดจำความรู้ผ่านตัวบุคคล เช่น ประธาน กรรมการ และสมาชิกกลุ่ม	3.72	มาก
3	กลุ่มมีการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินงานของกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนการดำเนินงาน	3.16	ปานกลาง
4	กลุ่มมีการจัดทำทำเนียบความเชี่ยวชาญของบุคลากร และสมาชิกที่สร้างชื่อเสียงให้กับกลุ่ม	2.14	น้อย
5	กลุ่มมีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน หรือการจัดการความรู้ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา	3.27	ปานกลาง
6	กลุ่มได้นำเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานของกลุ่ม	2.34	น้อย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อจัดลำดับค่าของกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการจัดการและจัดเก็บความรู้ โดยรวมแล้วพบว่า มีค่าสูงมาก 3 ลำดับ คือ กลุ่มจดจำความรู้ผ่านตัวบุคคล เช่น ประธาน กรรมการ และสมาชิกกลุ่ม กลุ่มมีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน หรือการจัดการความรู้ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา และกลุ่มมีการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินงานของกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.7 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการกระจาย  
ความรู้

ลำดับที่	กระบวนการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
	ด้านการกระจายความรู้		
1	กลุ่มได้นำเอาความรู้หรือประสบการณ์ จากการดำเนินงาน มาช่วยพัฒนาชุมชน	2.44	ปานกลาง
2	กลุ่มได้จัดประชุมสมาชิก และแนะนำความรู้ใหม่ ๆ ให้ทราบอยู่เป็นประจำ	3.69	มาก
3	กลุ่มมีการจัดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น การสาธิตและทำให้อู	3.50	ปานกลาง
4	กลุ่มได้นำเอาความรู้มาเผยแพร่ผ่านหอกระจายข่าวในหมู่บ้าน หรือผ่านวิทยุชุมชน	2.36	น้อย
5	กลุ่มได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน มาให้ความรู้แก่คนในชุมชน	3.48	ปานกลาง
6	กลุ่มได้นำความรู้ที่คล้ายคลึงกัน ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ในตำบลเขาขาวอยู่เสมอ	2.12	น้อย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อจัดลำดับค่าของกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการกระจายความรู้ โดยรวมแล้วพบว่ามามีค่าสูงมาก 3 ลำดับ คือ กลุ่มได้จัดประชุมสมาชิก และแนะนำความรู้ใหม่ ๆ ให้ทราบอยู่เป็นประจำ กลุ่มมีการจัดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น การสาธิตและทำให้อู และกลุ่มได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน มาให้ความรู้แก่คนในชุมชน

ตารางที่ 4.8 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

ลำดับที่	กระบวนการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
	<b>ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้</b>		
1	กลุ่มมีการพัฒนาในการบริการจัดการดีขึ้น หลังจากส่งบุคลากร ไปอบรมสัมมนา	3.16	ปานกลาง
2	ทุกครั้งที่กลุ่มไปศึกษาดูงานจากแหล่งอื่น กลุ่มได้นำมาปรับใช้กับการทำงานของกลุ่มทันที	2.29	น้อย
3	มีการนำแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการกลุ่มมาใช้ เพื่อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน	3.36	ปานกลาง
4	กลุ่มได้นำความรู้ไปช่วยในการพัฒนากลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนอื่น ๆ ในตำบลเขาขาว	3.27	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อจัดลำดับค่าของกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมแล้วพบว่า มีค่าสูงมาก 3 ลำดับ คือมีการนำแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการกลุ่มมาใช้ เพื่อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน กลุ่มได้นำความรู้ไปช่วยในการพัฒนากลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนอื่น ๆ ในตำบลเขาขาว และกลุ่มมีการพัฒนาในการบริการจัดการดีขึ้น หลังจากส่งบุคลากร ไปอบรมสัมมนา

## 2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่ม หรือผู้รู้ภายในกลุ่ม พร้อมทั้งการเปิดเวทีเสวนากลุ่ม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการศึกษาดังนี้

### สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว

1. การเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้ กลุ่มส่วนมากมีการตัดสินใจเอง โดยสมาชิกส่วนใหญ่ได้ช่วยกันเลือกและตัดสินใจจากการประชุมพูดคุย ปรึกษาหารือกัน แล้วจึงดูจากความต้องการของสมาชิก เป็นหลัก อีกทั้งยังเขาประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อนมาช่วยในการตัดสินใจในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรม ซึ่งทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและประสบความสำเร็จ

2. การแสวงหาความรู้ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนทั้งหมดแสวงหาจากการอบรม ศึกษา ดูงาน สอบถามผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ จากการจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติเอง และจากการนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง โดยวิธีการแสวงหาความรู้ส่วนมากประธาน กรรมการกลุ่มเป็นหลักในการแสวงหาความรู้ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบว่า การแสวงหาความรู้ของกลุ่ม องค์กร ยังขาดทักษะ และกระบวนการในการแสวงหาความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพอีกทั้งด้านประสบการณ์กลุ่ม องค์กร ยังมีไม่เพียงพอ ในกระบวนการแสวงหาความรู้ซึ่งทำให้กลุ่มประสบปัญหาคือส่วนมากกลุ่ม ขาดการแสวงหาความรู้ในการพัฒนากิจกรรมกลุ่มที่ดี ได้ข้อมูลความรู้แล้วขาดความเข้าใจที่แท้จริง เป็นการลองผิดลองถูก กลุ่มส่วนใหญ่ยังได้เสนอแนะว่าให้มีความรู้เพิ่มเติมต่อเนื่อง ให้มีเงินทุน สนับสนุน และหน่วยงานภาครัฐควรเข้ามาให้การสนับสนุน

3. การใช้และพัฒนาความรู้ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนส่วนมากได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้จากกระบวนการแสวงหาความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม นำความรู้มาปฏิบัติตาม และปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติม ส่วนปัญหาของกลุ่ม องค์กร ส่วนมากไม่สามารถใช้และพัฒนาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทางบุคลากรภายในกลุ่มยังมีพื้นฐานความรู้ไม่ดีพอที่จะเข้าใจอย่างแท้จริง และสมาชิกขาดความเสถียร ความสามัคคีที่จะร่วมพัฒนาความรู้ของกลุ่ม กลุ่มยังได้เสนอแนะให้หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยพัฒนาความรู้

4. การถ่ายทอดความรู้ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนทั้งหมดใช้วิธีการบอกกล่าว การอบรม การแจกเอกสาร ข้อมูล แผ่นพับ และการสาธิต/ทำให้อู โดยส่วนมากกลุ่มมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกกลุ่ม คือ รวมกลุ่มแล้วนำข้อมูลความรู้ที่ได้มาบอกกล่าว สาธิต แจกเอกสาร และอธิบายให้สมาชิกกลุ่มฟัง ถ่ายทอดโดยมีหน่วยงานอื่นมาช่วยดำเนินการอบรม เผยแพร่แก่สมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่ประสบปัญหาคือ ส่วนมากกระบวนการถ่ายทอดความรู้ยังไม่สามารถทำให้สมาชิกจดจำ ปฏิบัติได้ทุกคน และสมาชิกไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าที่ควรในการรับความรู้จากการถ่ายทอด จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่ากระบวนการถ่ายทอดความรู้ของกลุ่ม องค์กร ให้แก่สมาชิกกลุ่มนั้นเป็นการจดจำความรู้แล้วนำมาสาธิต บอกกล่าวให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มเป็นหลัก ทำให้ประสบปัญหา สมาชิก

จดจำ ปฏิบัติได้เป็นบางคน นอกจากนั้นกลุ่มยังได้เสนอแนะให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยให้ความรู้ให้กำลังใจกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ เสนอให้มีการสร้างจิตสำนึกแก่สมาชิกทุกคนให้เกิดความสามัคคี ให้มีทุนในการถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิก และเขียนข้อมูล ความรู้ของกลุ่มไว้ที่ทำการกลุ่ม หรือที่สมาชิกกลุ่มรับรู้ได้ร่วมกัน ส่วนในด้านการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มคนที่สนใจอื่นของกลุ่ม องค์กรเครือข่ายชุมชน ส่วนใหญ่มีวิธีการถ่ายทอดความรู้จากการนำความรู้ของกลุ่มมาบอกกล่าว สาธิต อธิบาย พร้อมแจกเอกสาร และให้กลุ่มคนที่สนใจอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งกระบวนการที่ใช้ส่วนใหญ่ใช้บอกกล่าว ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ คือ ขาดสื่อในการอบรมที่เหมาะสม ผู้อบรมไม่มีพื้นฐานความรู้ และขาดงบประมาณในการถ่ายทอด

5. การเก็บรักษาจดจำความรู้ กลุ่มเก็บจดจำผ่านตัวบุคคล และการเก็บรักษาโดยการจดบันทึก ซึ่งกลุ่มประสบปัญหาคือข้อมูลหาย ลบเลือน และสมาชิกจดจำความรู้คลาดเคลื่อน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่ากระบวนการเก็บจดจำความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนส่วนใหญ่ยังเป็นการเก็บผ่านตัวบุคคล ซึ่งเสี่ยงต่อการคลาดเคลื่อน และสูญหายของข้อมูลถ้าขาดการถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งกลุ่มได้เสนอแนะด้านการเก็บรักษาจดจำความรู้ให้ยั่งยืนโดยการสืบทอดข้อมูลความรู้แก่บุคคลอื่น และภาครัฐควรให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง อีกทั้งเสนอให้เขียนข้อมูลไว้ตรงกลางตรงที่สมาชิกสามารถรับรู้ร่วมกันได้ และพัฒนาความรู้ทักษะแก่สมาชิก

**ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว**

#### 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐานที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วยประเด็นที่ทำการศึกษา คือ โครงสร้างด้านกลุ่ม องค์กร อาคารสถานที่ การบริหารงาน ระบบการประสานงาน การจัดการเครือข่าย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ ลักษณะโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ ส่วนน้อยที่มีอาคารทำการเป็นของเอกเทศ ส่วนใหญ่ต่อเติมจากบ้านพักของประธานกลุ่ม หรือกรรมการกลุ่ม ซึ่งทุกกลุ่มจะมีคณะกรรมการบริหารงานครบทุกตำแหน่งชัดเจน ด้านทรัพยากรสนับสนุนยังไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมากพอ ขาดงบประมาณ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน พร้อมทั้งไม่มีระบบสารสนเทศทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ซึ่งจะไปสนับสนุนกระบวนการในการจัดการความรู้ พร้อมกันนี้ทางกลุ่มยังได้เสนอแนะให้ทางภาครัฐเข้ามาช่วยในด้านอุปกรณ์สื่อสาร หรือสื่อประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ การเปิดพื้นที่ข่าวในวารสารชุมชน เว็บไซต์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้กับเครือข่ายเป็นช่องทางในการกระจายความรู้

## 2. ด้านผู้นำและกลยุทธ์ของกลุ่ม

ด้านผู้นำและกลยุทธ์ของกลุ่มที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีขอบเขตรวมไปถึง การจัดการความคิด การนำการตัดสินใจ ของผู้นำกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน การดำเนินงานของกลุ่ม มีปัจจัยหนุนเสริมกระบวนการจัดการความรู้ อีกด้านหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้นำกลุ่ม องค์กร จะมีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงานกลุ่ม องค์กร รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้นำมีการจัดการความรู้ของตนเอง จากการเรียนรู้และติดตามข้อมูลผ่านช่องทางหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และโดยตรงจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาสู่สมาชิกของกลุ่มและเครือข่ายชุมชน ส่วนในด้านกลยุทธ์ของกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากยังไม่มีประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และขาดเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่หลากหลาย

## 3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วยการเรียนรู้และการฝึกอบรม ซึ่งการเรียนรู้ของกลุ่มพบว่า ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสร้างเวทีการเรียนรู้ในรูปแบบของการประชุมกลุ่มแต่ละเดือน หรือประชุมสมาชิกประจำปี และเปิดช่องทางหรือพื้นที่ให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน โดยการติดต่อสื่อสารผ่านโทรศัพท์ เอกสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนนั้น จะเป็นการเรียนรู้จากการทำงานในความรับผิดชอบของตนเองเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะเรียนรู้จากปัญหาและประเด็นของชุมชนในแต่ละช่วงเวลา ส่วนการฝึกอบรมนั้น พบว่า หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษา จะเข้าไปฝึกอบรมและจัดส่งไปอบรมให้กับสมาชิกกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการอบรมจะมีหลายรูปแบบ ประกอบด้วย การอบรมด้วยการบรรยาย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติจริง และการฝึกอบรมพร้อมศึกษาดูงานสภาพปัญหาจริงจากกลุ่มอื่น

## 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในกระบวนการทำงานขององค์กรยุคใหม่ในปัจจุบัน สิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานจึงอยู่ที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับกับการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยจะไปเอื้อหนุนการดำเนินงานในกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มส่วนใหญ่จะยังไม่มีให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานเลย เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจัดซื้อ แต่ก็มีบางกลุ่มที่นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเก็บข้อมูลบ้าง



แต่ก็ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่แท้จริง ส่วนการใช้เทคโนโลยีเชื่อมหรือประสานงานกับกลุ่มเครือข่าย หน่วยงานภายนอก ทุกกลุ่มจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และการส่งแฟกซ์เอกสาร

#### 5. ด้านการวัดผลและติดตามประเมิน

ในด้านการวัดผลและติดตามประเมิน กลุ่มส่วนใหญ่จะยังไม่มีระบบการวัดผลและติดตามผลที่ชัดเจน ทางกลุ่มจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญในส่วนนี้ แต่ก็มีบางกลุ่มที่สรุปการดำเนินงานในรอบปีแล้วจัดทำเป็นรูปเล่มแจกสมาชิก ซึ่งเอกสารที่ได้นี้ก็จะป็นสารสนเทศที่จะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป ทั้งนี้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการวัดผล ติดตาม ประเมินผล มีหลายรูปแบบ คือ เอกสารสรุปการดำเนินงาน บันทึกการประชุม ภาพถ่ายกิจกรรมของกลุ่ม ส่วนในเรื่องของการสรุปบทเรียนจากการทำงานนั้นทุกกลุ่มยังไม่มีจัดทำ เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มไม่เห็นความสำคัญต่อการนำบทเรียนไปพัฒนางานในอนาคต

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของการศึกษาปัจจัยเอื้อหนุนทั้งห้าด้าน พบว่า ปัจจัยเอื้อหนุนแต่ละด้านไม่สามารถจะเอื้อหนุนต่อการดำเนินงานของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน และกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามการจะใช้ประโยชน์จากปัจจัยเอื้อหนุนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายก็ต้องมีระบบรองรับ เพราะปัจจัยเอื้อหนุนหลาย ๆ ปัจจัยจะเอื้อหนุนจากการประสานงานระหว่างกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายในชุมชนด้วยกัน หรือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

## บทที่ 5

### การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

จากบทที่ผ่านมา ได้อธิบายถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทชุมชน บริบทกลุ่มองค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภทกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มการเงิน และกลุ่มอาชีพ ของตำบลเขาขาว สภาพการจัดการความรู้ และปัจจัยเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ ในบทนี้เป็นผลการศึกษาในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่นำผลจากการศึกษาข้อค้นพบในการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยในระยะนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกันจนได้แนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมที่จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

1. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีการดำเนินการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การจัดการความรู้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของโนนาเกะและทาเกอชิ ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ ๆ จัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเปลี่ยนองค์กรที่มีหลายบริบทในเวลาเดียวกัน และของวิจารณ์ พานิช มี 11 ขั้นตอน คือ สร้างวิสัยทัศน์ความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ เริ่มจัดการความรู้จากทุนปัญญาที่มีอยู่ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น จัดการความรู้ควบคู่กับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบใหม่ ๆ จัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลาง เปลี่ยนองค์กรแบบหลายบริบทในเวลาเดียวกัน สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกมีวัฒนธรรมแนวราบสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง สร้างวัฒนธรรมจดบันทึกและประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

1.2 กระบวนการจัดการความรู้ จากแนวคิดของวีก มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ การสร้างความรู้ การยึดถือความรู้ การรวบรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้

1.3 หลักการแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เกี่ยวกับการพึ่งพตนเอง ได้แก่ การพัฒนาคนให้สามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อมและสามารถพึ่งตนเองได้ในด้านอาชีพและตั้งตัวให้มีความพอกินพอใช้ก่อนอื่นเป็นสิ่งสำคัญ

1.4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของพันธทิพย์ รามสูต มีทั้งหมด 9 ขั้นตอน คือ เตรียมชุมชนอบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน กำหนดรูปแบบการวิจัยลงมือเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ประชุมปรึกษาหารือ ผลการค้นพบกับชุมชน วางแผนชุมชน นำแผนไปปฏิบัติ และติดตามกำกับและประเมินผลในชุมชน

จากการศึกษาและสังเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และระเบียบวิธีวิจัย แต่ละท่านสรุปได้ว่า ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) โดยประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) สร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ 3) จัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพกลุ่ม 4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน 5) ประเมินผลสรุป และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมหลักการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วย ทั้งหมด 13 กิจกรรม ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน 2) สร้างทีมและแกนนำ 3) ศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กร และสภาพการจัดการความรู้ 4) สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน 5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ในองค์กรชุมชน 6) สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 7) จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนความรู้กลุ่ม 8) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม 9) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ 10) ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มองค์กร 11) การสรุปบทเรียน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่ม องค์กร 12) ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นที่สนใจ จนเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในด้านการสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผล 13) ประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นดังภาพประกอบที่ 5.1

5. ประเมินสรุปผล	{ { { { { { { { { { { {	13. ประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้
4. นำแผนไปปฏิบัติ และพัฒนางาน		12. ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นที่สนใจ จนเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในด้านการสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผล
		11. การสรุปบทเรียน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่ม องค์กร
		10. ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มองค์กร
3. จัดทำแผน/พัฒนา ศักยภาพทีม		9. ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้
		8. สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม
		7. จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนความรู้กลุ่ม
2. การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างวิสัยทัศน์		6. สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการเรียนรู้
		5. สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ในองค์กรชุมชน
		4. สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน
1. เตรียมชุมชน		3. ศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กร และสภาพการจัดการความรู้
		2. สร้างทีมและแกนนำ
		1. ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน

ภาพประกอบที่ 5.1 รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนชั่วคราว

จากรูปแบบการจัดการความรู้ชั่วคราวองค์กรชุมชน ใน 5 ขั้นตอน มีผลทำให้เกิดการเรียนรู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากรและสามารถจัดการทรัพยากร คือ

1. การเตรียมชุมชน มีกิจกรรมหลักเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน เพราะวัฒนธรรมองค์กรของคนไทยในชุมชนให้ความไว้วางใจผู้นำชุมชน หากทำให้ผู้นำชุมชนได้ทราบถึงความต้องการและเป้าหมายร่วมในการพัฒนาแล้ว จะทำให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามแผนงาน ระยะเวลา ถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่สำคัญ 2) สร้างทีมและแกนนำ

ได้นำแนวคิดที่สอดคล้องกันในการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งของโนนากะและทาเกอชิ และของ วิจารณ์ พานิช ในขั้นที่ 2 และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของการเตรียมชุมชน ทั้งของโนนากะและทาเกอชิ และของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการจัดองค์กรแบบใช้ พนักงานระดับกลาง คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม และบทบาทหน้าที่ของการปฏิบัติงานตามโครงการร่วมกัน 3) ศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กร และ สภาพการจัดการความรู้ ได้นำแนวคิดของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการเดินเรื่องเริ่มจากทุนที่มีอยู่ และ ของวีกคือ การสร้างความรู้ เรียนรู้ จากประสบการณ์ของคน การศึกษาแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา สืบ เพื่อนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง และพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของการลงเก็บข้อมูล

2. การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึก ส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมและการ สร้างวิสัยทัศน์ มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ ดังนี้ 4) สร้างแรงจูงใจและ จิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน ได้นำแนวคิดของนาโนกะและทาเกอชิ วิจารณ์ พานิชและพันธุทิพย์ รามสูต มาใช้ในส่วนของการสร้างบรรยากาศในการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) สร้างวิสัยทัศน์การ จัดการความรู้ในองค์กรชุมชน ได้นำแนวคิดของนาโนกะและทาเกอชิ วิจารณ์พานิช ในส่วนของการ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ วีกในส่วนของกรยึดถือ ความรู้ และพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนการ กำหนดรูปแบบการวิจัยซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับ องค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 6) สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ ประยุกต์ใช้การเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ และการจดบันทึกของทีมผู้ปฏิบัติงานกลุ่มบ่งบอกถึงมีชิ้นงาน และผลงานที่เป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน

3. การจัดทำแผน/ พัฒนาศักยภาพทีม มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การ ปฏิบัติ ดังนี้ 7) จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนความรู้กลุ่มได้นำแนวคิดของนาโน กะ และทาเกอชิ และวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/ วิธีการใหม่ ๆ และของพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของการวางแผนชุมชน บ่งบอกถึงการจัดการความรู้ องค์กรชุมชนจะต้องเป็นไปตามปกติของการทำงานประจำ ซึ่งอาจมีการปรับปรุง ยืดหยุ่นตาม แผนพัฒนาความรู้ของกลุ่ม 8) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม ได้นำแนวคิดของนาโนกะและทาเกอชิ และวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการเปลี่ยนองค์กรแบบใช้พนักงานระดับปฏิบัติ ถือเป็นการจัดการ องค์กรชุมชนใหม่ ซึ่งมีทั้งผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จดบันทึกข้อมูล และผู้ประสานงาน และของพันธุทิพย์ รามสูต ในส่วนของการกำหนดรูปแบบการวิจัย และวางแผนชุมชน บ่งบอกถึงกรอบ ประเด็นของการดำเนินงานการจัดการความรู้ไปแล้ว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความพึงพอใจในการ

ดำเนินงานอยู่ในระดับใด 9) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาคุณภาพการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ประสบการณ์จากการทำงานวิจัยภาคสนามสำหรับกลุ่มองค์กรชุมชน หากมีกิจกรรมนี้เสริมประสบการณ์แก่ทีมผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลเกิดภาพของงานตลอดแนว และเป็นการต่อยอดของการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติที่ดีตามหลักการแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นจึงบรรจุกิจกรรมนี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดการวิจัยชั่วคราวและสอดคล้องกับแนวคิดของนาโณกะและทาเกอูชิ และวิจารณ์พานิช ในส่วนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโลกภายนอก คือ การสังเกต ชักถามและสัมผัสรู้สิ่งต่าง ๆ

4. นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ ดังนี้ 10) ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มองค์กร ได้นำแนวคิดโนนากะและทาเกอูชิ และของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มและของวิกิ ในส่วนของการยึดถือความรู้บ่งบอกถึงความรู้ที่อยู่ในตัวคนและความรู้ที่ผ่านการสกัดเป็นชุดความรู้ มีที่มาของแหล่งความรู้ในลักษณะใด ทั้งการสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผลซึ่งอาจเลือกจากกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ไม่ยากนัก มองเห็นความสำเร็จได้ 11) การสรุปบทเรียน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการความรู้ระดับกลุ่มองค์กร ได้แนวคิดจากพันธุ์ทิพย์ รามสูต ในส่วนของติดตามกำกับในชุมชน และให้ปฏิบัติตามรูปแบบการวิจัยที่เน้นการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 12) ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็นอื่นที่สนใจ จนเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนได้ นำแนวคิดของโนนากะและทาเกอูชิ และวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการจัดการความรู้ ควบคู่กับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบใหม่ ๆ และของวิกิในส่วนของสร้างความรู้ การยึดถือความรู้ การรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งความรู้จะต้องมีที่มาทั้งก่อนและหลัง ดำเนินการเป็นอย่างไร นำไปสู่มูลค่าเพิ่มที่สามารถตรวจสอบได้ถึงที่มาของความรู้ว่าสามารถสร้างอย่างไร ความรู้ที่ได้มีกี่ประเภท จะจัดเก็บรักษาความรู้ขององค์กรอย่างไร ทำอย่างไรจะสะดวกต่อการนำไปใช้ มีวิธีการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือไม่ และประเมินได้อย่างไรว่าเป็นความรู้ที่ดีเลิศ

5. ประเมินผลสรุป มีกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ ดังนี้ 13) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ ได้นำแนวคิดของวิจารณ์ พานิช ในส่วนของการประเมินผลการจัดการความรู้ ซึ่งมีหลากหลาย แต่ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อย 6 ประการ คือ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานกิจกรรมกลุ่มองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การ

ปรับปรุงคัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสัคคชุดความรู้ (6) จัดบันทึกแก่นความรู้ และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่อยู่ในรูปของ ตัวหนังสือหรือรหัสอื่นที่เข้าใจได้

2. ผลการทดลองรูปแบบการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน และการปรับปรุง รูปแบบได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ระหว่างวันที่ 5 มกราคม 2553 ถึง 31 กรกฎาคม 2553 ปราบกฏผลดังนี้

2.1 การทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน ได้เข้าไปทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชนซึ่งได้แก่ ผู้นำ ชุมชน ผู้รู้ในพื้นที่เป้าหมายตำบลเขาขาว เกี่ยวกับแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน การจัดการความรู้ กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน การพัฒนารูปแบบ เทคนิคการศึกษา ชุมชน การทำงานแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.2 การสร้างทีมและแกนนำ องค์กรประกอบนี้มาจากแนวคิดของนาโนกะและทาเคอชิ วิจารณ์ พานิช วิอิก และพันธุ์ทิพย์ รามสูต ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญ เพราะการจัดการความรู้ ต้องเรียนรู้เป็นทีม ต้องมีแกนนำทำเป็นกิจกรรม ตามประเด็นที่สนใจ ดำเนินการสร้างทีมงานโดยใช้บทเรียนจาก กรณีศึกษาเป็นเรื่องเล่าจากวีซีดี เรื่อง ขบวนการเกษตรธรรมชาติที่พิจิตรแล้วให้ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม องค์กรชุมชน สมาชิกกลุ่มและผู้สนใจได้วิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรคการแก้ปัญหา การเรียนรู้และ ค้นหาคำตอบ และกลุ่มองค์กรเขาจัดการความรู้อย่างไร และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของกลุ่มคืออะไร การสร้างทีมและแกนนำโดยมีกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมายในพื้นที่ตำบลเขาขาว ทั้งหมด 18 กลุ่ม จัดเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทกลุ่มสหกรณ์ ประเภทกลุ่มการเงิน และประเภทกลุ่ม อาชีพ

2.3 การศึกษาบริบทชุมชน กลุ่มองค์กรชุมชน และสภาพการจัดการความรู้ ดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 การศึกษาบริบทชุมชน ได้ดำเนินการฝึกปฏิบัติทีมแกนนำ ส้ารวจข้อมูลพื้นฐาน รายครัวเรือน ประวัติหมู่บ้าน ข้อมูลทั่วไปชุมชน สภาพทางนิเวศวิทยา ดิน แหล่งน้ำ ป่าไม้ ประชากร สาธารณูปโภค ลักษณะครอบครัว สภาพการศึกษา การศึกษาสาธารณสุข ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การประกอบอาชีพเสริม การเมืองการปกครอง รายรับ รายจ่ายของครัวเรือน และแผนที่ของ แต่ละหมู่บ้าน

2.3.2 กลุ่มองค์กรชุมชน ได้ดำเนินการฝึกปฏิบัติทีมและแกนนำ ซึ่งเป็นผู้ร่วมวิจัย เกี่ยวกับการรู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์การ

บริหารคุณภาพแบบครบวงจรที่พัฒนาขึ้น ให้กับทีมและแกนนำนักวิจัยชาวบ้านทั้งตำบล ส่งผลให้ทีมวิจัยได้เรียนรู้การศึกษาปัญหา สาเหตุและผลของปัญหา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติฝึกทักษะในการวิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการดำเนินการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ มีการศึกษากลุ่มองค์กรชุมชนทั้ง 3 ประเภท ของพื้นที่เป้าหมายการวิจัยโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์การบริหารคุณภาพครบวงจร ที่พัฒนาขึ้นในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน คือ

1) เรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ 1 ได้แก่ จุดเด่น จุดด้อย ความคาดหวัง จากการทำงาน ผู้นำที่ต้องการ/ไม่ต้องการ

2) การเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ 2 ได้แก่ ปัญหาที่พบ แนวทางแก้ไข แนวทางปฏิบัติ มาตรฐานที่กำหนด ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

3) การเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ 3 ได้แก่ ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมเรียนรู้ ประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว มองเห็นความสำคัญของชุมชน กลุ่มองค์กรชุมชนที่จะต้องถ่ายทอด ถ่ายโอนให้คนรุ่นใหม่ต่อไปอย่างไร เกิดเป็นโครงการแผนงานที่นำไปสู่การคิดต่อของกลุ่มองค์กรชุมชนและสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนงานโครงการ จำแนกตามประเภทกลุ่ม ดังนี้

(1) ประเภทกลุ่มสหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์กองทุนสวนยางนิคมเกษตรพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางเกษตรสัมพันธ์ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไสส้านพัฒนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเขาขาว และสหกรณ์นิคมทุ่งสง

(2) ประเภทกลุ่มการเงิน ประกอบด้วย ธนาคารหมู่บ้านไสส้าน สาขา 2 ธนาคารหมู่บ้านสามัคคีธรรม ธนาคารหมู่บ้านหุโตน กองทุนหมู่บ้านทรายขาว กองทุนหมู่บ้านไสส้าน กองทุนหมู่บ้านสหกรณ์ กองทุนหมู่บ้านเขาขาว กองทุนหมู่บ้านพรุณา กองทุนหมู่บ้านทับกลาง และกองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม

(3) ประเภทกลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย กลุ่มหมู่บ้านเกษตร กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านเขาขาว และกลุ่มส่งเสริมอาชีพไม้ดอกไม้ประดับ

2.4 การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน ได้ดำเนินการ ดังนี้

2.4.1 การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึกในการทำงานร่วมกันให้กับผู้ร่วมวิจัย ทีมผู้จัดการความรู้ และสมาชิกกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย ได้แสวงหาความรู้ การแก้ปัญหา การสร้างความเชื่อมั่น ภูมิปัญญา ที่สามารถจัดการความต้องการขั้นพื้นฐานของชาวบ้าน และนำไปสู่ประเด็นที่ว่า “ปัญหา นำไปสู่ ปัญญา” โดยให้ทีมงานวิจัยได้รู้เรื่องเล่า ปัญหาма ปัญญา มี กรณีศึกษาการจัดการความรู้เรื่อง



คืน ของบ้านสนามชัย อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ซึ่งผลิตโดยสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม แล้วให้ตัวแทนกลุ่มองค์กรเป้าหมายของแต่ละประเภทกลุ่ม ได้ร่วมกันสรุปขั้นตอนการดำเนินการ ที่เป็นแกนหลักในการแก้ปัญหา ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษาเรื่องเล่าแนวคิดในการจัดการความรู้ เรื่องคืน ซึ่งส่งผลถึงการสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึกร่วมในการทำงานเป็นกลุ่ม เครือข่ายในตำบล

2.5 การสร้างวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ในกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยการประชุมทีมงานวิจัยร่วมกับผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม มีการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการโครงการวิจัยในช่วง 1 ปี ที่ประชุมได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายแผนงานของกลุ่มองค์กรชุมชน เป้าหมายซึ่งได้มีการยกร่าง ของทั้ง 3 ประเภทร่วมกัน แล้วใช้เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผลดังนี้

2.5.1 วิสัยทัศน์ ร่วมใจพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน ใฝ่เรียนรู้สู่ศูนย์การเรียนรู้สุข ภาวะที่เป็นสุข

#### 2.5.2 พันธกิจ

- 1) การบริหารจัดการที่ดี
- 2) แหล่งเรียนรู้
- 3) การพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้
- 4) ปรับเปลี่ยนระบบสุขภาพชุมชน
- 5) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 6) คิวชีวิ๊ตของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนในระยะแรก

(1) การพึ่งพาตนเอง การรู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากรและสามารถจัดการทรัพยากรนำไปสู่ สวัสดิการชุมชน

(2) พัฒนาศักยภาพ ฝึกอบรมจากคูงาน

(3) ฝึกปฏิบัติโดยการทดลอง

(4) สรุปบทเรียน การสังเกต จดบันทึก

(5) สะท้อนผล ประเมินผล

(6) การจัดการความรู้สู่องค์กรชุมชน ได้แก่ การแสวงหา การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผลความรู้ในประเด็นที่กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนสนใจ

2.6 สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ ได้ดำเนินการ โดยผู้วิจัยและทีมผู้ร่วมวิจัย ได้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน โดยมีเป้าหมายผู้นำกลุ่มสมาชิกกลุ่มเยาวชน ให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทบทวนวิเคราะห์ศักยภาพ แวดล้อม จุดอ่อนโครงสร้างการบริหารจัดการ บทบาทหน้าที่ การสร้างความตระหนักให้เกิดกับกลุ่ม องค์กรชุมชน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การพึ่งตนเองและการจัดการความรู้ของกลุ่มองค์กรชุมชน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การพึ่งตนเองและการจัดการความรู้สู่องค์กรชุมชน ในส่วนของจุดอ่อนการสร้าง ความเข้าใจกิจกรรมการพัฒนา การจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน มีผลดังนี้

2.6.1 ไม่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับวิทยาศาสตร์เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็น เอกสิทธิ์

2.6.2 ไม่มีการจดบันทึกผลการปฏิบัติงาน

2.6.3 มีความรู้อยู่ในตัวแต่ไม่มีการถอดบทเรียนเป็นเอกสารหลักฐาน

2.6.4 ไม่มีฐานข้อมูล

2.7 จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้และแผนความรู้ของกลุ่ม มีการดำเนินการ โดยได้ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม ในแต่ละสิ่งใน เป้าหมายการวิจัย ตามประเด็นที่กำหนด คือ 1)โครงการ 2)กิจกรรม 3)ผลการดำเนินงาน 4)ระยะเวลา 5) งบประมาณ ผลจากการเรียนรู้ดังกล่าวนำไปสู่การทบทวนแผนการจัดการความรู้ และแผนความรู้ ผล จากการเรียนรู้ดังกล่าวนำไปสู่การทบทวนแผนการจัดการความรู้ และแผนความรู้ของกลุ่มที่จะมีการคิด แยกกรอง และนำมายกระดับความรู้

2.8 สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ทำการดำเนินการ โดยได้ ร่วมกับทีมผู้ร่วมวิจัยในพื้นที่เป้าหมายกลุ่มละ 1 คน รวมทั้งหมด 18 คน ไปฝึกปฏิบัติการประเมิน โครงการโดยใช้หลักการการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม กำหนดประเด็นในการประเมินตามแนวคิด ของ Glen Laverack มีทั้งหมด 11 ประเด็น เพื่อเป็นการทดลองใช้รูปแบบการประเมินตัวชี้วัดในเชิง คุณภาพ ส่งผลให้ทีมผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจแนวคิดการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม การตั้งคำถามเทคนิคการจด บันทึกเพื่อนำไปจัดกิจกรรมดังกล่าวในกลุ่มของตนเอง ผลการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จตามประเด็น ทั้ง 11 ประเด็น มีผลดังนี้

2.8.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของประเภทกลุ่มสหกรณ์ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ คือ 1) ความสามารถในการพัฒนางาน 2) ภาวะผู้นำ 3)บทบาทหน่วยงานภายนอก 4)การ ระดมทุน 5) การมีส่วนร่วม 6) การจัดการความรู้

2.8.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ประเภทกลุ่มการเงิน เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) บทบาทหน่วยงานภายนอก 3) การระดมทุน 4) การมีส่วนร่วม 5) ความสามารถในการพัฒนา 6) การจัดการความรู้องค์กรชุมชน

2.8.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ประเภทกลุ่มอาชีพ เรียงลำดับความสำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วม 2) ความสามารถในการพัฒนา 3) การระดมทุน 4) ภาวะผู้นำ 5) บทบาทหน่วยงานภายนอก 6) การจัดการความรู้

2.9 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ โดยทั้งกลุ่มประเภทสหกรณ์ ประเภทการเงิน และกลุ่มประเภทอาชีพ ได้ส่งเสริมให้ผู้นำและสมาชิกกลุ่มได้เข้าร่วมพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ตามหน่วยงานภาครัฐที่จัดโครงการอบรมเสริมความความรู้ พร้อมทั้งร่วมศึกษาดูงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น อบต. พัฒนาชุมชน เป็นต้น ส่งผลให้ผู้นำและสมาชิกมีความตระหนักในความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดกล้าแสดงออก โดยผ่านการปฏิบัติ ทดลองแล้วทดลองอีก เกิดองค์ความรู้จริงในบริบทของสังคมไทย ดังนั้นในชุมชนจำเป็นจะต้องมีผู้รู้ที่แท้จริงจึงจะขับเคลื่อนชุมชนไปในทิศทางเดียวกันได้

2.10 ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ได้มีการดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้กลุ่มองค์กรชุมชน ประกอบด้วย การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผล

2.11 การสรุปบทเรียน สะท้อนผลและการทบทวนแผนการจัดการความรู้ของกลุ่มแต่ละประเภท ได้มีการสังเกตและติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่ม ตลอดทั้งจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

2.12 ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และจัดการความรู้ในประเด็น อื่นที่สนใจ จนเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนตามที่ต้องการและสนใจคือ ที่ทำการกลุ่มองค์กรแต่ละประเภท โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์การดำเนินการ พันธกิจ เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ เป็นกลไกการดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่อง และมีการจัดเก็บข้อมูลของกลุ่มองค์กรชุมชนในลักษณะต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้ ของคนในชุมชนและภายนอกชุมชน ซึ่งการยกระดับความรู้ นั้นประกอบด้วย การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประเมินผล โดยผู้นำกลุ่ม สมาชิก และผู้เกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซักถามในประเด็นที่สนใจ จำแนกตามประเด็นของแต่ละประเภทกลุ่มองค์กรชุมชนดังนี้

2.12.1 ประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีทั้งหมด 5 กลุ่ม ประกอบด้วย สหกรณ์กองทุนสวนยาง นิคมเกษตรพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางเกษตรสัมพันธ์ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้าน ไส่सानพัฒนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเขาขาว และสหกรณ์นิคมทุ่งสง

วิสัยทัศน์ ร่วมใจพัฒนาองค์กรชุมชน ใฝ่เรียนรู้ มุ่งสู่ศูนย์การเรียนรู้ สู่สุขภาวะชุมชน  
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

1. เพื่อรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อนำไปผลิตเป็นยางแผ่นรมควันจำหน่าย
2. เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าการเกษตรให้สมาชิกในราคาถูก
3. เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์
4. เพื่อก่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ต่อชุมชน

การบริหารจัดการความรู้

1. มีการระดมทุนระดมหุ้นในชุมชน และนอกชุมชน
2. มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม
3. มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน
4. มีการประชุมในสามัญทุก ๆ ปี
5. มีการปันผลกำไรคืนกับสมาชิกทุก ๆ ปี

บุคคลที่มาเรียนรู้ ได้แก่ ประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม

ผลการดำเนินงาน

1. เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งมานาน ทุกกลุ่มได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์
2. ทำกลุ่มได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการรับฝากออกทรัพย์จากสมาชิก เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการออม การอยู่อย่างพอเพียงตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่สมาชิก
3. ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกนำไปซื้ออุปกรณ์ในการเกษตร พร้อมจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เช่นปุ๋ย พันธุ์พืช และข้าวสาร เป็นต้น

การจัดการความรู้

การสร้างความรู้ ก่อนการดำเนินการ พบว่า กลุ่มมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการ บัญชี การตลาด การผลิตสินค้าค่อนข้างน้อย และหลังการดำเนินโครงการ ประธานกลุ่ม สมาชิก มีโอกาสไปศึกษาดูงาน อบรม และฝึกปฏิบัติจริงที่หน่วยงานภาครัฐสนับสนุน สามารถนำความรู้จาก การศึกษาดูงานมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

### การจำแนกความรู้

1. การบริหารจัดการกลุ่ม ได้แยกองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เช่น ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความรู้ใหม่
2. การตลาดของกลุ่มสหกรณ์ ได้แยกความรู้เกี่ยวกับต้นทุน กำไร ขาดทุน และแนวทางแก้ปัญหา
3. การจัดการแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ โดยได้จำแนกความรู้เกี่ยวกับข้อระเบียบการสมัครสมาชิก การกู้ยืม การรับฝากเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์จากกองทุน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ

### การนำไปใช้

ตามที่กลุ่มได้มีความรู้ในด้านจัดการกลุ่มหรือด้านอื่นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกเครือข่ายในตำบลและกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและกลุ่มบุคคลที่สนใจ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้กับเด็กประถมและมัธยม นิสิตนักศึกษาถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ และสมาชิกในชุมชน จนสามารถจัดการกลุ่มได้เป็นอย่างดี

### การจัดเก็บความรู้

เก็บไว้ในตัวบุคคล เอกสารเขียนเล่ม และเก็บไว้เป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์

### การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มสหกรณ์ด้วยกันเอง และเครือข่ายภายในชุมชนและนอกชุมชน

### การประเมินผลการดำเนินงาน

ด้านการบริหารจัดการ ได้จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ และได้รับรองจากกรมการพัฒนาชุมชน ได้รับรองมาตรฐานด้านการบัญชีจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.12.2 ประเภทกลุ่มการเงิน มีทั้งหมด 10 กลุ่ม ประกอบด้วย ธนาคารหมู่บ้านไสส้าน สาขา 2 ธนาคารหมู่บ้านสามัคคีธรรม ธนาคารหมู่บ้านหุโตน กองทุนหมู่บ้านทรายขาว กองทุนหมู่บ้านไสส้าน กองทุนหมู่บ้านสหกรณ์ กองทุนหมู่บ้านเขาดาว กองทุนหมู่บ้านพรุณา กองทุนหมู่บ้านทับกลาง และกองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม

วิสัยทัศน์ ร่วมใจพัฒนาองค์กรชุมชน ใฝ่เรียนรู้ มุ่งสู่ศูนย์การเรียนรู้ สู่สุขภาวะชุมชน  
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

1. เพื่อส่งเสริมและสร้างนิสัยรักการออมให้กับคนในชุมชน

2. เพื่อเป็นแหล่งเงินกู้ในการลงทุนประกอบอาชีพตามความจำเป็นให้กับคนในชุมชน

3. เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็ง
4. เพื่อป้องกันการกู้ยืมเงินนอกระบบ

#### การบริหารจัดการความรู้

1. มีการระดมทุนจากสมาชิก และหน่วยงานภายนอกสนับสนุน
2. มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม
3. มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน
4. มีการประชุมในสามัญทุก ๆ ปี
5. มีการปันผลกำไรคืนกับสมาชิกทุก ๆ ปี

บุคคลที่มาเรียนรู้ ได้แก่ ประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม

#### ผลการดำเนินงาน

1. เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งตามนโยบายของภาครัฐ
2. การดำเนินงานที่ผ่านมาของกลุ่มได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนสนใจสมัคร

เป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี

3. มีเงินทุนหมุนเวียนหลายล้านบาท
4. ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ

#### การจัดการความรู้

การสร้างความรู้ ก่อนการดำเนินการ พบว่า กลุ่มมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการบัญชี การบริหารกองทุนน้อยมาก และหลังการดำเนินโครงการ ประธานกลุ่ม สมาชิก มีโอกาสไปศึกษาดูงาน อบรม และฝึกปฏิบัติจริงที่หน่วยงานภาครัฐสนับสนุน สามารถนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลุ่มตนเองได้

#### การจำแนกความรู้

1. การบริหารจัดการกลุ่ม ได้แยกองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เช่น ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และความรู้ใหม่ ๆ

2. การจัดการกองทุนออมทรัพย์ โดยได้จำแนกความรู้ที่อยู่ในแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับข้อระเบียบการสมัครสมาชิก การกู้ยืม การรับฝากเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์จากกองทุน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ

### ผลการดำเนินงาน

1. เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้น โดยการรับรองจากกรมการพัฒนาชุมชน
2. ดำเนินการจำหน่ายสินค้าภายในและนอกชุมชน
3. รูปแบบผลิตภัณฑ์ยังไม่มี ความโดดเด่น เนื่องจากขาดการเงินทุนในการจัดทำ

### บรรพบุรุษที่มีความทันสมัย

การจัดการความรู้ ก่อนดำเนินการ พบว่า กลุ่มยังไม่มี ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการดำเนินกิจการ และหลังดำเนินการ ทางกลุ่มได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานกับ อบต. และพัฒนาชุมชนอำเภอ และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานกลุ่ม นำมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มของตนเอง

### การจำแนกความรู้

1. การผลิต ได้แก่ สมาชิกกลุ่มทุกคน
2. การเงินการบัญชี ได้แก่ ทรัพย์ของของกลุ่ม
3. การตลาด ได้แก่ ฝ่ายการตลาดของกลุ่ม
4. ฝ่ายตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สมาชิกทุกคน

### การนำไปใช้

ตามที่กลุ่มได้มีความรู้ในด้านจัดการกลุ่มหรือด้านอื่นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิก เครือข่ายในตำบลและกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและกลุ่มบุคคลที่สนใจ จนสามารถจัดการกลุ่มได้เป็นอย่างดี

### การจัดเก็บความรู้

เก็บไว้ในตัวบุคคล เช่น ประธานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม เก็บเป็นเอกสาร จดบันทึก แล เก็บไว้เป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์

### การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มเครือข่ายนอกตำบล จากกลุ่มบุคคลที่สนใจ มาศึกษาดูงาน ศึกษาจากผู้รู้ในชุมชน นอกชุมชนจากการปฏิบัติจริง หรือการทดลองปฏิบัติจริง

### การประเมินผลการดำเนินงาน

- 1) การบริหารจัดการกลุ่ม มีบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชีที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ มีการจดบันทึก การดำเนินงานทุกวัน มีการปันผลทุกปี
- 2) การผลิต กลุ่มมีการพัฒนาจากประสบการณ์การดำเนินงานมาปรับปรุงในการผลิตทันที ความต้องการของลูกค้า ผลิตทุกวัน

3) คุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นที่ยอมรับของคนทั้งในและนอกชุมชน

4) ตลาดหรือด้านการตลาด มีตลาดรองรับทั้งในและนอกชุมชน เช่น มีลูกค้าจากภายนอกชุมชนเข้าไปรับซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มโดยตรง

2.13 การประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และผู้เกี่ยวข้อง ได้มีการประชุมวางแผนร่วมกัน ซึ่งผลการประเมินแยกเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

#### 2.13.1 ประเภทกลุ่มสหกรณ์

1) ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน เช่น ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามแผน ประชุม ฝึกอบรม และศึกษาดูงานร่วมรับผลชอบผลการดำเนินงาน และร่วมรับผลประโยชน์ มีการร่วมวิเคราะห์แก้ไขปัญหาของชุมชนร่วมกันโดยผ่านการประชุม การทำเวทีประชาคม เกิดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกภายในชุมชนทั้งชาย หญิง เยาวชนและองค์กรทางศาสนา แต่ยังคงขาดการสรุปผลและจัดระบบข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและมีแผนแม่บทชุมชนที่นำไปใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มองค์กร

2) ด้านภาวะผู้นำ มีการทำงานร่วมกันระหว่างชาย-หญิง ผู้หญิงมีบทบาทในการดำเนินงานมากขึ้นและได้รับการยอมรับจากชุมชนมากยิ่งขึ้น เกิดผู้นำทางธรรมชาติผ่านการเรียนรู้จากการประชุม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งอยู่ในชุมชนเดียวกันและมีวิถีภาวะใกล้เคียงกัน คนในชุมชนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่พึ่งพาอาศัยกัน ผู้นำชุมชนมีความเสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมและเล็งเห็นประโยชน์ของส่วนรวมสาธารณะ อยู่ในระดับปานกลาง

3) ด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มสหกรณ์มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีระเบียบกฎกติกาในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน มีพัฒนาการในการดำเนินงานที่คืออย่างต่อเนื่อง นำมาสู่การพึ่งตนเองได้ระดับหนึ่งนอกนั้น มีการรวมกลุ่มกิจกรรมที่หลากหลายมีการบริหารจัดการที่ทำโดยชุมชนเอง

4) ด้านการประเมินสภาพปัญหา ใช้วิธีการพูดคุยหารือในกลุ่มกิจกรรมและโดยกระบวนการประชุมเวทีประชาคมแบบไม่เป็นทางการก่อนแล้วแก้ไขปัญหาของชุมชนโดยการอบรมศึกษาดูงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานกิจกรรมต่างๆ กลุ่มตามสถานการณ์สภาพปัญหาและความต้องการของสมาชิก

5) ด้านการระดมทุน ระยะแรกเกิดจากการสนับสนุนทุนจากภายนอกซึ่งยังไม่เพียงพอและไม่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกมากเท่าใดนัก โดยเป็นการได้แล้วใช้หมดไปเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาจึงเปลี่ยนแนวความคิดใหม่มาเป็นการระดมทุนภายในชุมชนเองในรูปแบบ



การรวมหุ้นให้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพจนสามารถนำมาจัดสรรเป็นทุนของชุมชนได้ เป็นการสร้างจิตศรัทธาให้สมาชิกรักในกิจกรรมของตนเองอย่างแท้จริง

6) ด้านการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นๆ เครือข่าย มีการเชื่อมโยงเครือข่ายจากภายนอกในลักษณะการกู้ยืมทุนมาใช้ในการประกอบอาชีพเป็นหลัก มีการเรียนรู้ข้ามพื้นที่โดยการศึกษาคูงาน ด้านการตลาด วัตถุดิบ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันยกระดับองค์ความรู้ของตนเองและชุมชนจนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับชุมชนอื่นที่สนใจได้

7) ด้านความสามารถการจัดการพัฒนา กิจกรรมกลุ่มสหกรณ์ เป็นศูนย์การเรียนรู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลายภายในชุมชน โดยการให้เงินกู้ยืมเงินทุนในการดำเนินกิจกรรม และกลุ่มกิจกรรมที่หลากหลายในชุมชนล้วนมีเป้าหมายและอุดมการณ์และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองและชุมชนเข้มแข็ง มีการบริหารจัดการในรูปแบบการร่วมคิดร่วมทำร่วมปฏิบัติร่วมปรับปรุงโดยกระบวนการของชุมชนที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุมประจำเดือนและเวทีประชาคม รวมทั้งมีผู้นำเป็นตัวแทนในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยยึดหลักประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

8) ด้านองค์ความรู้เด่น กลุ่มองค์กรชุมชนที่เกิดขึ้นล้วนเกิดขึ้นจากปัญหาและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง และมีเป้าหมายที่ตรงกัน คือ การพึ่งตนเองและมีความเป็นอยู่แบบพอเพียง ผลิตเพื่อใช้ในชุมชน เหลือจึงจำหน่ายไปสู่ภายนอก และเน้นการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

9) ด้านการจัดการความรู้ มีการจัดระบบการเรียนรู้ที่เป็นระบบโดยหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สถาบันการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ศึกษาองค์ความรู้เดิมทุนเดิมของชุมชนจุดแข็งพัฒนาระดับองค์ความรู้โดยการฝึกอบรมและศึกษาคูงานพื้นที่ต้นแบบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขขยายผลในรูปของ เอกสาร และเอกสารแผ่นพับ

### 2.13.2 ประเภทกลุ่มการเงิน

1) ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนเกิดความตระหนักในการทำงานเพื่อส่วนรวมและเล็งเห็นประโยชน์สาธารณะ มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมมากขึ้นทั้งในส่วนของการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ นอกจากนี้คนในกลุ่มยังมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนงานภายใต้แผนการดำเนินงานของกลุ่ม และแผนแม่บทชุมชน ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกที่จะนำไปสู่การเกิดสถาบันทางการเงินในชุมชนและพึ่งตนเองได้

2) ด้านภาวะผู้นำ เกิดผู้นำภูมิปัญญา ผู้นำทางธรรมชาติ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาผู้นำเหล่านี้ เริ่มจะไม่ได้รับความสนใจของคนทั่วไป นอกจากนี้การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินต้องผ่าน

กระบวนการในการจัดบันทึก ส่งผลให้คณะกรรมการกลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน และบทบาทการทำงานร่วมกันระหว่างชาย หญิงชัดเจนมากขึ้น เด็กเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมกระบวนการทำงาน ของชุมชนมากขึ้น เช่น การออม ช่วยจัดเก็บและบันทึกข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3) ด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มองค์กรเริ่มเรียนรู้และพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีกฎระเบียบ กติการ่วมกัน แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ และกลไกการทำงานร่วมกันแบบลองผิดลองถูกจนได้รูปแบบวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม สมาชิกเริ่มตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทำงานในลักษณะการรวมกลุ่ม สถาบันการเงินชุมชนโดยการออม

4) ด้านการประเมินสภาพปัญหา เกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงาน ถึงสภาพปัญหา สาเหตุนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนางานต่อเนื่องจนเกิดแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในการทำงานในลักษณะใหม่ๆ เช่น การกู้ยืม การกำหนดอัตราดอกเบี้ย การให้สวัสดิการกับเด็ก ชุมชน และคืนกำไรแก่สมาชิก

5) ด้านการระดมทุน การดำเนินงานของกลุ่มในระยะแรก ทำให้กลุ่มไม่มีทุนสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ จึงต้องอาศัยการระดมทุนจากสมาชิกทั้งในส่วนของความคิด การเสียสละเวลา เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเสียสละผลประโยชน์เพื่อส่วนร่วม ชุมชน โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการพึ่งตนเอง

6) ด้านการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นๆ เครือข่าย ในส่วนของการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภายนอกทั้งด้านวิชาการ กรมการพัฒนาชุมชนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ด้านประสานความร่วมมือ เครือข่ายภายในตำบล ตำบลใกล้เคียง หน่วยงานด้านการศึกษาในพื้นที่ งบประมาณ เช่น กรมการพัฒนาชุมชน

7) ด้านความสามารถการจัดการพัฒนาการเงิน เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ และมีอุดมการณ์ร่วมที่ชัดเจน จึงทำให้กลุ่มมีพัฒนาการในการเรียนรู้ที่เร็ว สังเกตได้จากแผนปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกลุ่มได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนสนใจสมัครเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี และกลุ่มมียอดเงินออมหลายล้านบาท เป็นสถาบันการเงินในชุมชนสามารถช่วยเหลือสมาชิกเวลาเดือดร้อนเรื่องการเงินได้เป็นอย่างดี

8) ด้านองค์ความรู้เด่น กลุ่มการเงิน มีปัจจัยในการก่อเกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของคนในชุมชนที่แท้จริง และมีเป้าหมายคือ การพึ่งตนเองและมีความเป็นอยู่แบบพอเพียง

ยุทธศาสตร์ในการทำงานเน้นพัฒนาจากฐานที่เป็นทุนเดิมของชุมชน มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส ซึ่งถือเป็นจุดแข็งและองค์ความรู้เด่นของกลุ่ม

9) ด้านการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มจะมีวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะคือ เน้นการค้นหาศักยภาพจุดแข็งของกลุ่ม แล้วนำมาหาวิธีการหนุนเสริมด้วยการพัฒนาต่อยอดในสิ่งที่กลุ่มมีอยู่แล้ว จากนั้นก็จะพัฒนายกระดับองค์ความรู้ในส่วนที่สำคัญจำเป็นที่กลุ่มขาดหายไปด้วยเทคนิคที่หลากหลาย เช่น ลงมือปฏิบัติจริง ประชุมทบทวนสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (คน งาน เงิน) ฝึกอบรม และศึกษาดูงานพื้นที่ต้นแบบ แล้วนำมาสรุปสะท้อนผลปรับปรุงแก้ไข และถ่ายทอดขยายผลในสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งถือเป็นวิธีการจัดการด้วยกลไกภายในชุมชนเอง

### 2.13.3 ประเภทกลุ่มอาชีพ

1) ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เช่น วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประชุม ฝึกอบรม และศึกษาดูงาน ร่วมรับผิดชอบผลและร่วมรับผลประโยชน์ มีการร่วมวิเคราะห์แก้ไขปัญหาของชุมชนร่วมกันโดยผ่านการประชุม การทำเวทีประชาคม เกิดการมีส่วนร่วมจากสมาชิกภายในชุมชน ทั้งชาย หญิง เยาวชนและองค์กรทางศาสนาแต่ภายในกลุ่มยังไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มและขาดการสรุปผลและจัดระบบข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

2) ด้านภาวะผู้นำ มีการทำงานร่วมกันระหว่างชาย -หญิง ผู้ชายมีบทบาทในการดำเนินงานมากขึ้นและได้รับการยอมรับจากชุมชน เกิดผู้นำทางธรรมชาติ ผ่านการเรียนรู้จากการประชุม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งอยู่ในชุมชนเดียวกัน คนในชุมชนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่พึ่งพาอาศัยกัน ผู้นำชุมชนมีความเสียสละทำงานเพื่อส่วนร่วมและเล็งเห็นประโยชน์ของส่วนร่วมสาธารณะ

3) ด้านโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีระเบียบกฎกติกาในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร

4) ด้านการประเมินสภาพปัญหา ใช้วิธีการพูดคุยหารือในกลุ่มกิจกรรมและโดยกระบวนการประชุมเวทีประชาคมแบบไม่เป็นทางการก่อนแล้วแก้ไขปัญหของชุมชนโดยการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานกิจกรรมต่าง ๆ กลุ่มตามสถานการณ์สภาพปัญหาและความต้องการของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่จะมีหน้าที่นำเสนอปัญหาร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ทุกเดือน

5) ด้านการระดมทุน ระยะแรกเกิดจากการสนับสนุนทุนจากภายนอกซึ่งยังไม่เพียงพอและไม่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกมากเท่าใดนัก โดยเป็นการได้แล้วใช้

หมดไปเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาจึงเปลี่ยนแนวความคิดใหม่มาเป็นการระดมทุนภายในชุมชนเองในรูปแบบการรวมหุ้นให้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม

6) ด้านการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นๆ เครือข่าย มีการเชื่อมโยงเครือข่ายจากภายนอกในลักษณะการขอความร่วมมือพันธมิตรเหมือนเป็นวัตถุดิบในการปลูก การศึกษาดูงาน ด้านการตลาด วัตถุดิบ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันยกระดับองค์ความรู้ของตนเองและชุมชน จนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับชุมชนอื่นที่สนใจได้

7) ด้านความสามารถการจัดการพัฒนา ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกลุ่ม ผลผลิตมีคุณภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับสมาชิกกลุ่มได้เป็นอย่างดี มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องสมาชิกให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเป็นดี

8) ด้านองค์ความรู้เด่น กลุ่มองค์กรชุมชนที่เกิดขึ้นล้วนเกิดขึ้นจากปัญหาและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง และมีเป้าหมายที่ตรงกัน คือ การพึ่งตนเองและมีความเป็นอยู่แบบพอเพียง ผลิตเพื่อใช้ในชุมชน เหลือจึงจำหน่ายไปสู่ภายนอก

9) ด้านการจัดการความรู้ มีการศึกษาองค์ความรู้เดิมทุนเดิมของชุมชนถือเป็นจุดแข็ง พัฒนายกระดับองค์ความรู้โดยการฝึกอบรมและศึกษาดูงานพื้นที่ต้นแบบแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ส่วนการถ่ายทอดขยายผลในรูปแบบบรรยายและการสาธิต

จากผลการดำเนินงาน สรุปการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนางานตามแผน ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน แยกตามประเภทกลุ่ม

การจัดการความรู้	ประเภทกลุ่มสหกรณ์	ประเภทกลุ่มการเงิน	ประเภทกลุ่มอาชีพ
การสร้างความรู้	ประธานกลุ่ม สมาชิก มีโอกาสไปศึกษาดูงาน อบรม และฝึกปฏิบัติจริงที่หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุน สามารถนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น	กลุ่มมีโอกาสไปศึกษาดูงานตามหน่วยงาน ๆ ต่าง ด้านการจัดการ การเงิน การบัญชี กลุ่มมีการจดบันทึก การแยกสมุดบันทึกให้เป็นระบบ เช่น สมุดฝากรายเดือน สมุดเงินกู้ สมุดดอกเบี้ย ฯลฯ	สมาชิกของกลุ่ม เดินทางมีโอกาสไปศึกษาดูงานร่วมกับ อบต. ด้านการจัดการกลุ่มอาชีพ ในจังหวัดภาคเหนือ การเงิน การบัญชี กลุ่มมีการจดบันทึก และเก็บไว้ในรูปเอกสาร ภาพถ่าย
การจำแนกความรู้	1) การบริหารจัดการกลุ่ม ได้แยกองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เช่น ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความรู้ใหม่ 2) การตลาดของกลุ่มสหกรณ์ ได้แยกความรู้เกี่ยวกับต้นทุน กำไร ขาดทุน และแนวทางแก้ปัญหา 3) การจัดการแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ โดยได้จำแนกความรู้เกี่ยวกับข้อระเบียบการสมัครสมาชิก การกู้ยืม การรับฝากเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์จากกองทุน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ	1) การบริหารจัดการกลุ่ม ได้แยกองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เช่น ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และความรู้ใหม่ ๆ 2) การจัดการกองทุนออมทรัพย์ โดยได้จำแนกความรู้ที่อยู่ในแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับข้อระเบียบการสมัครสมาชิก การกู้ยืม การรับฝากเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์จากกองทุน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกได้รับ	1) การผลิต ได้แก่ สมาชิกกลุ่มทุกคน 2) การเงินการบัญชี ได้แก่ เหนรัญญิกของกลุ่ม 3) การตลาด ได้แก่ ฝ่ายการตลาดของกลุ่ม 4) ฝ่ายตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ได้แก่ สมาชิกทุกคน
การจัดเก็บความรู้	เก็บไว้ในตัวบุคคล เอกสารเขียนเล่ม และเก็บไว้เป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์	เก็บไว้ในตัวบุคคล เอกสารเขียนเล่ม การจดบันทึก และข้อมูลในคอมพิวเตอร์	เก็บไว้ในตัวบุคคล เช่น ประธานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม เก็บเป็นเอกสาร จดบันทึก และ เก็บไว้เป็นข้อมูลในคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 5.1 การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน แยกตามประเภทกลุ่ม (ต่อ)

การจัดการความรู้	ประเภทกลุ่มสหกรณ์	ประเภทกลุ่มการเงิน	ประเภทกลุ่มอาชีพ
การนำไปใช้	ตามที่กลุ่มได้มีความรู้ในด้านจัดการกลุ่มหรือด้านอื่นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกเครือข่ายในตำบลและกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและกลุ่มบุคคลที่สนใจ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้กับเด็กประถมและมัธยม นิสิตนักศึกษาถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ และสมาชิกในชุมชน จนสามารถจัดการกลุ่มได้เป็นอย่างดี	ตามที่กลุ่มได้มีความรู้ในด้านจัดการกลุ่มหรือด้านอื่นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกเครือข่ายในตำบลและกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและกลุ่มบุคคลที่สนใจ จนสามารถจัดการกลุ่มได้เป็นอย่างดี	ตามที่กลุ่มได้มีความรู้ในด้านจัดการกลุ่มหรือด้านอื่นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกเครือข่ายในตำบลและกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและกลุ่มบุคคลที่สนใจ จนสามารถจัดการกลุ่มได้เป็นอย่างดี
การแลกเปลี่ยนความรู้	แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มสหกรณ์ด้วยกันเอง และเครือข่ายภายในชุมชนและนอกชุมชน	แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มสหกรณ์ด้วยกันเอง และเครือข่ายภายในชุมชนและนอกชุมชน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มเครือข่ายนอกตำบล จากกลุ่มบุคคลที่สนใจ มาศึกษาดูงาน ศึกษาจากผู้รู้ในชุมชนนอกชุมชน
การประเมินผล	ด้านการบริหารจัดการ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ และได้รับรองจากกรมการพัฒนาชุมชน ได้รับรองมาตรฐานด้านการบัญชีจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	ด้านการบริหารจัดการ ได้ตามระเบียบของหน่วยงานภาครัฐ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจากกลุ่มได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนสนใจสมัครเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี และกลุ่มมียอดเงินออมหลายล้านบาท เป็นสถาบันการเงินในชุมชนสามารถช่วยเหลือสมาชิกเวลาเดือดร้อนเรื่องการเงินได้เป็นอย่างดี	1) การบริหารจัดการกลุ่ม มีบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชีที่เป็นระบบตรวจสอบได้ มีการจดบันทึกการดำเนินงานทุกวัน มีการปันผลทุกปี 2) การผลิต กลุ่มมีการพัฒนาจากประสบการณ์การดำเนินงานมาปรับปรุงในการผลิตทันที ความต้องการของลูกค้า ผลิตทุกวัน 3) คุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นที่ยอมรับของคนทั้งในและนอกชุมชน 4) ตลาดหรือด้านการตลาด มีตลาดรองรับทั้งในและนอกชุมชน เช่น มีลูกค้าจากภายนอกชุมชนเข้าไปรับซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มโดยตรง

## ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ปรากฏผลดังตารางที่ 5.2-5.7

ตารางที่ 5.2 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้

ข้อ	ด้าน	ประเภทกลุ่มสหกรณ์		ประเภทกลุ่มการเงิน		ประเภทกลุ่มอาชีพ	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1	กระบวนการจัดการความรู้	3.32	ปานกลาง	3.28	ปานกลาง	3.70	มาก
2	ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.41	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.91	มาก
3	วัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้	3.56	มาก	3.82	มาก	4.11	มาก
4	เทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.21	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.81	มาก
5	การวัดผลการจัดการความรู้	3.52	มาก	3.47	ปานกลาง	3.86	มาก
	โดยภาพรวม	3.40	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.88	มาก

จากตาราง 5.2 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้โดยรวมและอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านที่มีความพึงพอใจมาก คือ ด้านวัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้โดยรวมและอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และด้านที่มีความพึงพอใจมาก คือ ด้านวัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพึงพอใจในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ 5.3 ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัย: ผลการประเมินผลเชิงประจักษ์ของระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ปฏิบัติหน้าที่

ข้อ	อธิบาย	ประเภทที่ 1 (ค่าเฉลี่ย)		ประเภทที่ 2 (ค่าเฉลี่ย)		ประเภทที่ 3 (ค่าเฉลี่ย)	
		ค่าเฉลี่ย	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	อันดับ
1	คุณสมบัติของผู้สมัครของหน่วยงานที่รับงานที่ส่งเข้าเป็นระบบคัดเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต้น	3.32	ปานกลาง	2.25	ปานกลาง	4.06	มาก
2	ผู้สมัครของหน่วยงานที่รับงานที่ส่งเข้าเป็นระบบคัดเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต้น	3.30	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง	3.56	มาก
3	ผู้สมัครของหน่วยงานที่รับงานที่ส่งเข้าเป็นระบบคัดเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต้น	3.11	ปานกลาง	3.12	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง
4	ผู้สมัครของหน่วยงานที่รับงานที่ส่งเข้าเป็นระบบคัดเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต้น	3.38	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง	3.56	มาก
5	ผู้สมัครของหน่วยงานที่รับงานที่ส่งเข้าเป็นระบบคัดเลือกบุคลากรมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต้น	3.30	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.70	มาก



จากตาราง 5.3 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้เป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้เป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้เป็นรายข้อ 4 ข้ออยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ

ตารางที่ 5.4 ความพึงพอใจในการดำเนินงานจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อ	รายการ	ประเภทกลุ่มสหกรณ์		ประเภทกลุ่มการเงิน		ประเภทกลุ่มอาชีพ	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
6	การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของกลุ่มองค์กรของท่าน	3.28	ปานกลาง	3.36	ปานกลาง	4.13	มาก
7	กลุ่มองค์กรเข้าใจถึงศักยภาพของการผลิตและผลิตภัณฑ์ของตนเอง	3.56	มาก	3.40	ปานกลาง	4.06	มาก
8	สมาชิกกลุ่มองค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	3.22	ปานกลาง	3.20	ปานกลาง	3.88	มาก
9	สมาชิกกลุ่มองค์กรใช้การเรียนรู้เสริมสมรรถภาพของกลุ่มองค์กรที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง	3.56	มาก	3.52	มาก	3.63	มาก
10	มีการประเมินผลและให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก โดยพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ของกลุ่มองค์กร	3.17	ปานกลาง	3.22	ปานกลาง	3.94	มาก
11	สมาชิกกลุ่มองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน	3.67	มาก	3.60	มาก	3.81	มาก
	โดยภาพรวม	4.41	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.91	มาก

จากตาราง 5.4 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 3 ชื่อ อยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 3 ชื่อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 2 ชื่ออยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 4 ชื่อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ ทุกชื่ออยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5.5 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อ	รายการ	ประเภทกลุ่มสหกรณ์		ประเภทกลุ่มการเงิน		ประเภทกลุ่มอาชีพ	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
12	กลุ่มองค์กรมีบรรษัทกาศการเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.78	มาก	3.77	มาก	3.81	มาก
13	สมาชิกกลุ่มองค์กรดำเนินการจัดการความรู้สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์	3.39	ปานกลาง	3.48	ปานกลาง	4.19	มาก
14	สมาชิกกลุ่มองค์กรมีการเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นแล้วนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.61	มาก	4.00	มาก	4.06	มาก
15	สมาชิกทุกคนรับผิดชอบจัดการความรู้ในองค์กร	3.44	ปานกลาง	4.05	มาก	4.38	มาก
	โดยภาพรวม	3.56	มาก	3.82	มาก	4.11	มาก

จากตาราง 5.5 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 2 ข้อ อยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 3 ข้ออยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5.6 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ

ข้อ	รายการ	ประเภทกลุ่มสหกรณ์		ประเภทกลุ่มการเงิน		ประเภทกลุ่มอาชีพ	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
16	การใช้ประโยชน์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล	3.00	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง	3.88	มาก
17	การจำแนกข้อมูลตามฐานความรู้ในชุมชน	3.22	ปานกลาง	3.01	ปานกลาง	3.75	มาก
18	การใช้เว็บไซต์ของศูนย์จัดการความรู้สำหรับศึกษาและเผยแพร่	2.89	ปานกลาง	2.43	น้อย	3.88	มาก
19	ระบบสารสนเทศของกลุ่มองค์กรสามารถให้ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์	3.50	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.75	มาก
20	การแลกเปลี่ยนความรู้จากฐานข้อมูลไปสู่การพัฒนา โดยภาพรวม	3.44	ปานกลาง	3.45	ปานกลาง	3.81	มาก
		3.21	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.81	มาก

จากตาราง 5.6 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นรายข้อ ทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นรายข้อ 4 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5.7 ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ เป็นรายข้อ

ข้อ	รายการ	ประเภทกลุ่มสหกรณ์		ประเภทกลุ่มการเงิน		ประเภทกลุ่มอาชีพ	
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
21	กลุ่มองค์กร ได้คิดค้นวิธีการ ใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.61	มาก	3.54	มาก	3.50	ปานกลาง
22	กลุ่มองค์กรมีการกำหนดและใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ ประกอบการจัดการความรู้และพัฒนางาน	3.33	ปานกลาง	3.44	ปานกลาง	3.56	มาก
23	ตั้งวัดการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มองค์กร	3.33	ปานกลาง	3.25	ปานกลาง	3.94	มาก
24	แสวงหาทรัพยากรให้กับศูนย์จัดการความรู้ของกลุ่มองค์กร	3.67	มาก	3.60	มาก	4.06	มาก
25	สมาชิกกลุ่มมีผลงานหรือชิ้นงานที่ภาคภูมิใจ	3.67	มาก	3.55	มาก	4.25	มาก
	โดยภาพรวม	3.52	มาก	3.47	ปานกลาง	3.86	มาก



จากตาราง 5.7 พบว่า กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มสหกรณ์ มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มการเงิน มีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 3 ข้ออยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนประเภทกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจในการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้เป็นรายชื่อ 4 ข้ออยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ

### **การพัฒนาที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง**

จากนิยามความยากจนในปัจจุบันมิได้หมายถึงแต่เฉพาะการมีรายได้น้อยเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงมิติด้านอื่น ๆ ที่มีใช้ด้านเศรษฐกิจ หรือเงินเท่านั้นแต่มีการมองในมิติด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เช่น การไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นได้ การมีสถานะหรืออำนาจต่อรองทางการเมืองและสังคมต่ำกว่าสมาชิกผู้อื่น และการที่ไม่มีสิทธิหรือโอกาสที่จะได้รับบริการขั้นพื้นฐานในการศึกษาและการประกอบอาชีพการเข้าถึงบริการสาธารณสุข จากเงื่อนไขหรือที่มาของความยากจนที่สำคัญ ๆ งานวิจัยการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีผลการพัฒนาที่ทำให้เอื้อต่อการแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงได้ในทุกมิติของการพัฒนาดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้ผลการพัฒนาประสบผลสำเร็จ เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ทุกภาคส่วนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา โดยเน้นการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ พร้อมทั้งปัจจัยสำคัญดังนี้

1.1 การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ทั้งเป็นผู้เรียนรู้ เป็นผู้สอนงานเป็นผู้บริหารจัดการจากภายนอก และเป็นผู้เสริมพลัง กระตุ้นยั่วยุให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมและต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยเรียกตนเองว่า คุณอำนวย 1

2.1 แหล่งข้อมูลและช่องทางที่ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงการเรียนรู้ในทางตรง คือ การศึกษาตาม อรรถศาสตร์ แล้วมีการเทียบโอนยังไม่เป็นรูปธรรมส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจเท่าที่ควร การเรียนรู้ภายในกลุ่มไม่ เข้มข้น

2.2 ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่ใช้เชื่อมโยงข้อมูลความรู้ระหว่างกันของทีมผู้ร่วมวิจัยยังอยู่ ในระหว่างเตรียมจัดเก็บข้อมูล ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการถอดองค์ความรู้ไปจัดเก็บในฐานข้อมูลเครื่อง คอมพิวเตอร์

2.3 อาคารสถานที่ของศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ในแต่ละพื้นที่เป้าหมายมีอยู่อย่าง จำกัด เช่น กลุ่มการเงินหรือกลุ่มอาชีพบางแห่งยังอาศัยบ้านผู้นำกลุ่มเป็นที่ตั้งศูนย์

### 3. ความยั่งยืน

3.1 กลุ่มองค์กร เครือข่ายชุมชนที่เป็นเป้าหมายการวิจัย มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การ ปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเองและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับกลุ่ม มีความพยายามที่จะนำความรู้จาก ภายในตัวเอง (Tacit) ผ่านการปฏิบัติ จดบันทึกเป็นเอกสารหลักฐาน (Explicit)

3.2 มีกลไกการหนุนเสริมศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนซึ่งผู้นำชุมชนเข้ามาเป็น หุ้นส่วนในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

3.3 องค์กรบริหารส่วนตำบลในกลุ่มพื้นที่เป้าหมายได้ให้งบประมาณสนับสนุนกิจกรรม บางส่วน ตามแผนงานและโครงการ มีการนำโครงการอื่น ๆ มาบูรณาการในกลุ่มพื้นที่เป้าหมายเพิ่มเติม โดยมีเป้าหมายที่จะขยายผลการดำเนินงานวิจัยไปถึงกลุ่มอื่น ๆ ในปีงบประมาณ 2554

การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหา ความ ยากจนก็สามารถที่จะกระทำได้ในระดับหนึ่งถึงแม้จะไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งหมด โดยสิ่งที่ควรกระทำ เพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ได้แก่การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจสังคม เช่นการ สร้างความเข้มแข็งเครือข่ายกลุ่มองค์กร การมีการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชนด้วยจัด เสวนากลุ่ม การประชุมประจำเดือนของกลุ่ม การมีปรึกษาจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง การผสมผสานภูมิ ปัญญาชาวบ้านกับภูมิปัญญาสากลให้ได้เพราะถึงอย่างไรก็ต้องมีวิถีชีวิตแบบผสมผสานระหว่างระบบ ทุนนิยมและวิถีชีวิตตามแบบวัฒนธรรมชุมชนให้ได้ การพัฒนาที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาคความยากจน และให้ยั่งยืนได้ก็คือการพัฒนาในทุกด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมให้พร้อม ๆ กันมิใช่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการหารายได้มุ่งหาแต่เงินอย่างด้านเดียว แต่ไม่ได้มีการพัฒนาใน ด้านอื่น ๆ ไปด้วย

## บทที่ 6

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จากบทที่ผ่านมา ได้อธิบายถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทชุมชน บริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ประเภทกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มการเงิน และกลุ่มอาชีพ ของตำบลเขาขาว สภาพ การจัดการความรู้ ปัจจัยเอื้อหนุนต่อกระบวนการจัดการความรู้ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ และการพัฒนาที่เอื้อต่อการแก้ปัญหา ความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในบทนี้จะได้สรุปผลการวิจัยทั้งหมดไว้เป็น 4 ประเด็น คือ บริบทของชุมชน กลุ่ม และสภาพการจัดการความรู้ ตามลำดับดังนี้

#### บทสรุป

การวิจัยการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร และเครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบริบทกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) เพื่อศึกษาบริบทการจัดการ ความรู้และปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ของ องค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์ เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ 3) การพัฒนารูปแบบการ จัดการความรู้ และนำรูปแบบการจัดการความรู้มาพัฒนากลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนตำบลสหกรณ์ เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้วยวิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากการแจกแบบสอบถาม วิธีการสัมภาษณ์ และการเปิดเวทีสนทนากลุ่ม โดยสรุป ผลการวิจัยดังนี้

#### 1. บริบทของชุมชน กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว

##### ประวัติความเป็นมาของชุมชน

ตำบลเขาขาว แยกมาจากตำบลนาโพธิ์ เมื่อประมาณ พ.ศ. 2521 มีหมู่บ้านในการ ปกครองเริ่มต้น 5 หมู่บ้าน มีกำนันคือกำนันผ่อง ย้อยคำ เป็นกำนันคนแรก ปัจจุบันมีหมู่บ้านในการ ปกครองทั้งหมด 12 หมู่บ้าน ที่ได้ชื่อว่า “เขาขาว” เนื่องจากมีตำนานเล่าว่า มีภูเขากวเขาลูกหนึ่งใน บริเวณตำบลนี้ที่ปู่ขาวใช้เป็นสำนักบำเพ็ญศิวภาวนาจนญาณบารมีของท่านแก่กล้า ในที่สุดปู่ขาวก็

หายไปอย่างปาฏิหาริย์ โดยไม่ปรากฏให้ใครได้พบเห็น แต่เมื่อถึงวันพระทุกครั้งจะมีเสียงตะโกนจากยอดเขาให้ลูกหลานของท่านได้ยินเสมอ

ลักษณะพื้นที่ของตำบลเป็นที่ราบสูงและมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสลับเนินสูง สภาพดินมีความอุดมสมบูรณ์มาก เหมาะแก่การปลูกพืชทุกชนิดโดยเฉพาะพืชยืนต้น เช่น ยางพารา ไม้ผลยืนต้น ปาล์มน้ำมัน และมีพื้นที่ราบระหว่างภูเขาบ้างเล็กน้อย สามารถทำนาได้แต่ในปัจจุบันเกือบไม่มีการทำนาหลงเหลืออยู่ในพื้นที่ เนื่องจากได้ปรับเปลี่ยนไปปลูกพืชอย่างอื่น เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน หรือชุดบ่อเลี้ยงปลา ส่วน ฤดูกาล มี 2 ฤดู คือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนฤดู มรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและอากาศเริ่มร้อนและมีอากาศร้อนที่สุดในเดือนเมษายนและเดือนพฤษภาคม และฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนธันวาคม ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้ตำบลเขาขาวไม่มีฤดูหนาวมีเพียงฤดูร้อนและฤดูฝนที่ยาวนานทำให้มีทรัพยากรธรรมชาติมากมาย และเป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำลำธารสำคัญ ๆ ของชุมชน ในด้านสังคมของสมาชิกในชุมชนนั้น เป็นความเกี่ยวข้องด้านอาชีพและการรวมกันแบบระบบเครือญาติ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความเป็นอยู่อย่างพอเพียงในการดำรงชีวิต รายได้ชาวบ้านส่วนใหญ่มาจากเกษตรกรรม มีประชาชนในชุมชนบางส่วนทำอาชีพรับจ้างทั่วไป และออกไปทำงานตามต่างจังหวัด วงจรชีวิตของชุมชนตำบลเขาขาวนับตั้งแต่ก่อตั้งขึ้นมาจนถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่าอยู่ในช่วงพัฒนาสู่ความทันสมัย จนถึงยุคแห่งการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ประสพการณ์ของชุมชนที่ถูกหล่อหลอมจากประเพณี วัฒนธรรม สะท้อนให้เห็นภาพของชุมชนที่ยังต้องพึ่งพาอาศัยทุนเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต

#### ความเป็นมาของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

**ประเภทกลุ่มสหกรณ์** มีทั้งหมด 5 กลุ่ม คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางนิคมเกษตรพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางเกษตรสัมพันธ์ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไสสันพัฒนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเขาขาว และสหกรณ์นิคมทุ่งสง กลุ่มส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของประชาชนในชุมชนเอง เพื่อช่วยเหลือกันในเรื่องราคาสินค้า การต่อรองราคาสินค้าเกษตร เช่น ปาล์มน้ำมัน ยางพารา กับพ่อค้าคนกลาง และสร้างนิสัยการออมให้แก่สมาชิก มีพัฒนาการมานานกว่า 10-15 ปี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อนำมาผลิตเป็นยางแผ่นรมควันจำหน่าย และปาล์มน้ำมัน โดยจัดจำหน่ายที่ตลาดกลางการประมูล และการจัดหาปุ๋ยและสินค้าที่เกี่ยวกับการเกษตร ซึ่งทุกกลุ่มจะมีระเบียบข้อบังคับแจกจ่ายให้แก่สมาชิกทุกคน และมีสวัสดิการสวัสดิการให้แก่สมาชิกเกี่ยวกับชราภาพ ฌาปนกิจศพ และทุนสาธารณประโยชน์ไว้เพื่อช่วยเหลือสาธารณประโยชน์และ

กิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมทางด้านการกีฬาและการศึกษาแก่เยาวชนในชุมชน โดยมีหน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนในด้านทุนดำเนินการ การอบรม การศึกษาดูงาน และนำความรู้ใหม่ๆ มาให้กับทางกลุ่ม ส่วนการสร้างเครือข่ายทุกกลุ่มจะจัดประชุมสรุปผลการดำเนินกิจกรรม เสนอปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขของกลุ่มตนเองในแต่ละเดือนแล้ว ทุกกลุ่มยังเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในกลุ่มเข้าร่วมประชุมร่วมกับสหกรณ์อื่น ๆ ทั้งภายในตำบลเขาขาว หรือแห่งอื่น ๆ ที่มีหนังสือเชิญมา เพื่อนำประสบการณ์การทำงาน การดำเนินการของกลุ่ม ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้พร้อมนำมาพัฒนาปรับปรุงยุคที่ใช้กับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต่อไป

*ประเภทกลุ่มการเงิน* มีทั้งหมด 10 กลุ่ม คือ ธนาคารหมู่บ้านไสส้าน สาขา 2 ธนาคารหมู่บ้านสามัคคีธรรม ธนาคารหมู่บ้านหูดอน กองทุนหมู่บ้านทรายขาว กองทุนหมู่บ้านไสส้าน กองทุนหมู่บ้านสหกรณ์ กองทุนหมู่บ้านเขาดาว กองทุนหมู่บ้านพรุณา กองทุนหมู่บ้านทับกลาง และกองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม โดยธนาคารหมู่บ้านเกิดขึ้นจากการดำเนินการของกลุ่มสหกรณ์ โดยเป็นกลุ่มการเงินที่ก่อตั้งขึ้นในรูปแบบสถาบันการเงินในชุมชนท้องถิ่น มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมและสร้างนิสัยการออมและเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกโดยส่วนรวม ป้องกันการกู้ยืมเงินนอกระบบ และเป็นแหล่งสะสมเงินออมไว้บริการสมาชิก เพื่อกู้ยืมในการลงทุนประกอบอาชีพตามความจำเป็น และพัฒนาเศรษฐกิจของหมู่บ้านให้เข้มแข็งและขยายผลไปสู่การทำธุรกิจชุมชนแบบครบวงจรในระดับหมู่บ้านในอนาคต ส่วนกองทุนหมู่บ้านจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 มีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อนด้านเงินทุนหรือความต้องการสินค้าอุปโภค-บริโภค ให้สินเชื่อ เพื่อจะได้ยกระดับความเป็นอยู่และค่าครองชีพ เพื่อให้เป็นแหล่งศึกษาด้านการดำเนินงาน ปัจจุบันกลุ่มการเงินมีโครงสร้างการดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่การปฏิบัติงานจะมีประชานและกรรมการบางคนเท่านั้นที่ดำเนินกิจกรรม เนื่องจากกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก มีหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลก็คือ พัฒนาชุมชน นอกจากนั้นหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ เช่น อบจ. อบต. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) สหกรณ์จังหวัด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ยังจัดส่งบุคลากรไปช่วยพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง และช่วยพัฒนากุศลกรเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น จากการพัฒนาไปศึกษาดูงาน การสร้างทางเลือกให้ชุมชนตัดสินใจด้วยตนเอง รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณบางส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวโดยสรุปคือ กลุ่มได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐและนักวิชาการจากภายนอกตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ส่วนแนวทางในการสร้างเครือข่าย ทุกกลุ่ม

การเชื่อมโยงกับเครือข่ายระหว่างกลุ่มการเงินด้วยกัน เช่น ร่วมประชุมกับเครือข่ายตำบล อำเภอ แล้ว นำปัญหา ความคิดใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**ประเภทกลุ่มอาชีพ** มีทั้งหมด 3 กลุ่ม คือ กลุ่มหมู่บ้านเกษตร กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านเขา ดาว และกลุ่มส่งเสริมอาชีพไม้ดอกไม้ประดับ ซึ่ง กลุ่มอาชีพทั้งหมดเกิดจากความต้องการของสมาชิก ที่ต้องการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์และมีรายได้เสริม จึงมารวมกลุ่มกัน โดยมีหน่วยงานของ ภาครัฐบาลเข้ามาสนับสนุนส่งเสริมให้จัดตั้งในรูปแบบของกลุ่มอาชีพ โดยก่อตั้งมาประมาณ 2-5 ปี และมีโครงสร้างการบริหารกลุ่มชัดเจน สามารถแบ่งปันผลกำไรได้ทุกปี จากราคาสินค้าเกษตรใน หมู่บ้าน เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน ค่อนข้างสูง ทำให้รายได้ภายในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลทำให้ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอาชีพไปเรื่อย ๆ และขาดช่วงไปบางครั้ง ในด้านการผลิตสินค้า ส่วนมากจะไม่มีวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้า เพราะถ้ามีเวลาว่างก็จะผลิตไปเรื่อย ๆ ซึ่งการผลิตนั้น จะอาศัยแรงงานจากประชาชน กรรมการ และสมาชิกกลุ่มผู้ที่มีความชำนาญเป็นสำคัญ ด้าน การตลาด ส่วนใหญ่จะจำหน่ายภายในชุมชน โดยการนำไปวางจำหน่ายเองในงานประเพณีต่าง ๆ ภายในหมู่บ้าน หรือให้ลูกค้ามาซื้อเองที่กลุ่ม เนื่องจากยังไม่มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์จึงไม่เน้นการจำหน่ายนอก ชุมชน ส่วนแนวทางในการสร้างเครือข่าย กลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้มีความสัมพันธ์กับคน ในชุมชนมากขึ้น สมาชิกมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐ ศึกษาดูงานจากกลุ่มอาชีพอื่น ซึ่งสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การไปดูงานจากแหล่งอื่น ทำให้ กลุ่มสามารถสร้างเครือข่ายในชุมชนหรือต่างชุมชนได้

## 2. การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ตำบลเขาขาว

ผลวิจัยพบว่า ด้านการเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้ กลุ่มส่วนมากมีการตัดสินใจเอง โดยสมาชิกส่วนใหญ่ได้ช่วยกันเลือกและตัดสินใจจากการประชุมพูดคุย ปรึกษาหารือกัน แล้วยังดูจาก ความต้องการของสมาชิก เป็นหลัก อีกทั้งยังเอาประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อนมาช่วยในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรม ซึ่งทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและประสบความสำเร็จ ด้าน การแสวงหาความรู้ ส่วนใหญ่แสวงหาความรู้จากการอบรม ศึกษาดูงาน สอบถามผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ จาก การจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติเอง และจากการนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง ด้านการใช้และ พัฒนาความรู้ ส่วนมากได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้จากกระบวนการแสวงหาความรู้มาเป็นแนวทางในการ พัฒนาการดำเนินงานของกลุ่ม โดยนำความรู้มาปฏิบัติตาม และปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติม ด้านการ ถ่ายทอดความรู้ พบว่ากลุ่มใช้วิธีการบอกกล่าว การอบรม การแจกเอกสาร ข้อมูล แผ่นพับ และการ สาธิต/ทำให้อู โดยส่วนมากกลุ่มมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกกลุ่ม คือ รวมกลุ่มแล้วนำข้อมูล

ความรู้ที่ได้มาบอกกล่าว สาธิต แจกเอกสาร และอธิบายให้สมาชิกกลุ่มฟัง และด้านการเก็บรักษาจดจำความรู้ กลุ่มเก็บจดจำผ่านตัวบุคคล และการเก็บรักษาโดยการจดบันทึก ซึ่งกลุ่มประสบปัญหาคือ ข้อมูลหาย ลบเลือน และสมาชิกจดจำความรู้คลาดเคลื่อน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่ากระบวนการเก็บจดจำความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนส่วนใหญ่ยังเป็นการเก็บผ่านตัวบุคคล ซึ่งเสี่ยงต่อการคลาดเคลื่อน และสูญหายของข้อมูลถ้าขาดการถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งกลุ่มได้เสนอแนะด้านการเก็บรักษาจดจำความรู้ให้ยั่งยืนโดยการสืบทอดข้อมูลความรู้แก่บุคคลอื่น และภาครัฐควรให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง อีกทั้งเสนอให้เขียนข้อมูลไว้ตรงกลางตรงที่สมาชิกสามารถรับรู้ร่วมกันได้ และพัฒนาความรู้ทักษะแก่สมาชิก

### 3. ปัจจัยเอื้อหนุนต่อการจัดการความรู้

ผลการวิจัย พบว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐานขอบอาคารสถานที่ ส่วนน้อยที่มีอาคารทำการเป็นของเอกเทศ ส่วนใหญ่ต่อเติมจากบ้านพักของประธานกลุ่ม หรือกรรมการกลุ่ม กลุ่มจะมีคณะกรรมการบริหารงานครบทุกตำแหน่งชัดเจน ด้านทรัพยากรสนับสนุนยังไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมากพอ ขาดงบประมาณ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ด้านผู้นำและกลยุทธิ์ของกลุ่ม จากการวิจัยพบว่า ผู้นำกลุ่ม องค์กร จะมีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงานกลุ่ม องค์กรรวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้นำมีการจัดการความรู้ของตนเอง จากการเรียนรู้และติดตามข้อมูลผ่านช่องทางหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และโดยตรงจากเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาสู่สมาชิกของกลุ่มและเครือข่ายชุมชน ส่วนในด้านกลยุทธิ์ของกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากยังไม่มีการประชุมงานกับหน่วยงาน องค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และขาดเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่หลากหลาย ด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ของกลุ่มพบว่า ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสร้างเวทีการเรียนรู้ในรูปแบบของการประชุมกลุ่มแต่ละเดือนหรือประชุมสมาชิกประจำปี และเปิดช่องทางหรือพื้นที่ให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน โดยการติดต่อสื่อสารผ่านโทรศัพท์ เอกสารประชาสัมพันธ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า กลุ่มส่วนใหญ่จะยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานเลย เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจัดซื้อ แต่ก็ยังมีบางกลุ่มที่นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเก็บข้อมูลบ้าง แต่ก็ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่แท้จริง ส่วนการใช้เทคโนโลยีเชื่อมหรือประสานงานกับกลุ่ม เครือข่าย หน่วยงานภายนอก ทุกกลุ่มจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และการส่งแฟกซ์เอกสาร และ ด้านการวัดผลและติดตามประเมิน กลุ่มส่วนใหญ่จะยังไม่มียุทธศาสตร์การวัดผลและติดตามผลที่ชัดเจน แต่ก็ยังมีบางกลุ่มที่สรุปการดำเนินงานในรอบปีทำเป็น

รูปเล่มแจกแก่สมาชิก ซึ่งเอกสารที่ได้นี้ก็จะเป็นสารสนเทศที่จะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป ทั้งนี้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการวัดผล ติดตามประเมินผล มีหลายรูปแบบ คือ เอกสารสรุปการดำเนินงาน บันทึกการประชุม ภาพถ่ายกิจกรรมของกลุ่ม ส่วนในเรื่องของการสรุปบทเรียนจากการทำงานนั้นทุกกลุ่มยังไม่มีจัดทำ เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มไม่เห็นความสำคัญต่อการนำบทเรียนไปพัฒนางานในอนาคต

#### 4. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ตามการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้องค์กรชุมชน แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ 3) การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม 4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางานและ 5) ประเมินสรุปผล หลังจากนั้นตรวจสอบความสมบูรณ์ ได้มีการปรับปรุงกิจกรรมในการดำเนินการ ขึ้นสร้างทีมและแกนนำ โดยให้มีการสมัครเข้าร่วมเป็นอันดับแรก ในเรื่อง อุปกรณ์เครื่องมือ สื่อควรให้ความสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์ศึกษากลุ่มที่คิดเด่นเป็นอันดับแรก แล้วนำมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ส่งผลให้นำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้ตามแผนพัฒนากลุ่มได้จริง แต่ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนสามารถยืดหยุ่นตามช่วงเวลาของแต่ละฤดูกาล

การพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

4.1 การพัฒนาโดยการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ (Conceptual Model) เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ โดยนำแนวคิดการดำเนินการจัดการความรู้ของ โนนาคะและทาเกชิ วิจารย์ พานิช และกระบวนการจัดการความรู้วิกิ มาพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความสอดคล้องของแผนดำเนินการกับรูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน

4.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนและปรับปรุงแก้ไข แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 การดำเนินการตามแผนกิจกรรมกลุ่มควบคู่กับการจัดการความรู้ 1) เตรียมชุมชน เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคน กลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม 2) สร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาของการมีส่วนร่วมในขั้นเบื้องต้นจนถึงขั้นการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจใน 3) จัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของทีมและแกนนำให้เกิดความตระหนัก 4) นำแผนไปปฏิบัติด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในประเด็นกิจกรรมที่ใกล้เคียงกันก่อนการพัฒนา และช่วงที่ 2 ประเมินผลสรุป



1.2 คนสำคัญในการจัดการความรู้องค์กรชุมชน เมื่อดำเนินการวิจัยในระยะสุดท้าย ทีมผู้ร่วมวิจัยจะมุ่งมั่นการทำงานเพื่อส่วนรวมให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ การวิจัยครั้งนี้เรียกว่า ผู้ร่วมวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของชุมชน จำแนกได้ดังนี้

1.2.1 คุณเอื้อ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการวิจัย ได้แก่ สถานที่ ทรัพยากร ทุนในชุมชน

1.2.2 คุณประสาน หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือบุคคลที่กลุ่มองค์กรชุมชนไว้วางใจ มอบหมายให้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน เกี่ยวกับการระดมพลและนัดหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2.3 คุณอำนวย 2 หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกและพัฒนาศักยภาพให้สูงพอที่จะเป็นผู้เสริมพลังภายในชุมชน ติดตามผลงาน และเตรียมงานร่วมกับทีมนักปฏิบัติในช่วงสะท้อนผล และสอนงานการบริหารจัดการกลุ่ม

1.2.4 คุณกิจ หมายถึง บุคคลและกลุ่มบุคคลในกลุ่มองค์กรชุมชนที่เข้าร่วมวิจัยอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นกลุ่มสำคัญที่จะเกิดชุมชนนักปฏิบัติตัวจริง

1.2.5 คุณลิขิต หมายถึง บุคคลภายในหรือภายนอกชุมชนที่สนใจและมีทักษะในการจับประเด็น และจดบันทึก ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คนนอกชุมชน

1.2.6 คุณวิศวกร หมายถึง บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานที่ผู้วิจัยได้ส่งเสริมสนับสนุนมีศักยภาพในการจัดเก็บข้อมูล เป็นเอกสารหลักฐาน หรือฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์

1.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นเจ้าของเครือข่ายการเป็นสมาชิก มีความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์ แบบมีส่วนร่วมกิจกรรมร่วม การบริหารจัดการ มีความต่อเนื่อง และพันธะทางใจที่จะดำเนินการด้วยตนเองเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

1.4 รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยวิธีปฏิบัติจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เป็นวิถีชีวิตมีลักษณะปฏิบัติสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความรักเอื้ออาทรต่อกันความมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การจัดการความรู้แบบบูรณาการและการวิจัยแบบสหวิทยาการ

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

เพื่อเป็นการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้และการเรียนรู้ในระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กร เครือข่าย ชุมชน ส่งเสริมให้กลุ่มได้ทบทวนชิ้นงานดีเด่น และเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ เอกสาร รูปเล่ม จากการทดลองใช้รูปแบบการ จัดการความรู้องค์กรชุมชนตามขั้นตอน แผนงานกิจกรรม ระยะเวลา ความพร้อมของทีม ผู้ร่วมวิจัย ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างมีคุณภาพส่งผลต่อการ พัฒนาการ พัฒนางานและองค์กรชุมชน ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน จำแนกตามลักษณะของประเภทกิจกรรมขนาดของประเภทกลุ่มโดยรวม พบว่า

1) การสร้างความรู้ ก่อนการดำเนินการ การสร้างหรือแสวงหาความรู้ให้กลุ่มองค์กร ของตนเองที่เป็นจริงและให้เกิดความยั่งยืน ท่างานต่อเนื่องนั้น มีองค์ความรู้ที่เด่นและเป็นเอกลักษณ์ เป็นจุดขายยังมองไม่รอบด้าน และยังไม่เกิดกระบวนการปฏิบัติและผลที่เป็นจริงยังขาดความรู้เรื่อง การใช้และเชื่อมโยงข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์ หลังการดำเนินการวิจัย มีประสบการณ์ในการไปศึกษาดู งาน ฝึกอบรมจากกลุ่มเครือข่ายมีผลงานดีเด่น เรื่องเล่ากรณีศึกษาวิเศษดี ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะ ปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่ม มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของกลุ่มองค์กรตนเองที่เป็นเอกลักษณ์ ตลอดทั้งการสร้างเครือข่ายแห่งความร่วมมือที่มุ่งถึงเป้าหมายระยะยาว

2) การจำแนกความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการจัดระบบองค์ความรู้ของกลุ่มอยู่ บ้าง อาศัยนักวิชาการจากภายนอกกลุ่มจะเป็นผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้และสะท้อนผลถึงความเหมาะสม ของกลุ่มที่จะสามารถแข่งขันได้ ยังไม่มีการจัดระบบความสำคัญขององค์ความรู้เด่นและแสวงหา ความรู้เป็นไปตามกระแสนิยม มีการลอกเลียนแบบ หลังการดำเนินการวิจัย มีการจัดระบบองค์ความรู้ เด่นชัดเจนขึ้นว่าการพัฒนากลุ่มสหกรณ์ กลุ่มการเงิน และกลุ่มอาชีพ มีการร่วมคิดร่วมปฏิบัติในทุก ๆ กระบวนการ และมีการจัดบันทึกข้อมูลเป็นรายบุคคลเพิ่มขึ้น

3) การจัดเก็บความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ของสื่อบุคคลและ สื่อของกลุ่มในลักษณะสื่อเอกสารทั่วไป และสิ่งพิมพ์อยู่บ้าง แต่ยังไม่นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ จัดเก็บข้อมูล มีการสรุปผลการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นครั้งคราว โดยอาศัยนักวิชาการจาก ภายนอก หลังการดำเนินการวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ของกลุ่มเป็นเอกสารและสิ่งพิมพ์ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น มีการจัดบันทึกลงในสมุดเป็นรายบุคคลตามบทบาทหน้าที่และมีผู้บันทึกข้อมูล ตามประเภทกิจกรรม และมีการจัดเก็บลงในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์

4) การนำความรู้ไปใช้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการนำความรู้ไปใช้ทั้งลักษณะสื่อ บุคคลและสื่อเอกสารทั่วไป ยังไม่มีการนำเอาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ การเชื่อมโยงความรู้จากภายนอก อยู่ในขีดจำกัด หลังการดำเนินการวิจัย มีการนำความรู้ไปใช้ทั้งในสื่อบุคคล เอกสารทั่วไปเอกสาร

อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น เชื่อมโยงติดต่อกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น กลุ่มมีศูนย์จัดการความรู้ของแต่ละกลุ่ม มีสถานที่ตั้งศูนย์ที่ชัดเจนและสามารถให้บริการแก่สมาชิกกลุ่ม ตลอดจนประชาชน นักเรียนนักศึกษาทั่วไปที่สนใจ

5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอนงานของกลุ่มสมาชิกในกลุ่ม คือการพูดคุย ชักถาม สาธิต ลงมือปฏิบัติ ณ สถานที่ตั้งของกลุ่มองค์กรชุมชน หลังดำเนินการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในชุมชนและนอกชุมชนผ่านสื่อต่าง ๆ มากขึ้น ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ในประเด็นที่สนใจ

6) การประเมินความรู้ ก่อนดำเนินการวิจัย คนในกลุ่มองค์กรที่เป็นบุคคลเรียนรู้ทำงานเดี่ยว ๆ ตัวใครตัวมัน ต่างคนต่างคิดต่างตัดสินใจ รอการสั่งการจากผู้นำกลุ่ม ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน ไม่มีอินเทอร์เน็ต ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมโยงข้อมูล ทำงานร่วมกันเป็นครั้งคราว และยึดถือข้อมูลของตนเองไม่ยอมแลกเปลี่ยน ไม่มีศูนย์จัดการความรู้องค์กรชุมชนที่ชัดเจนหลังการดำเนินการวิจัย คนในกลุ่มองค์กรชุมชนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีมาตรฐานการทำงาน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลจากภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น มีศูนย์จัดการความรู้องค์กรชุมชน มีโครงสร้างการบริหาร ร่วมกันคิด กำหนดการวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของสมาชิกกลุ่มองค์กรชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

4.3 กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กรเครือข่ายชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก แยกตามประเภทของกลุ่ม พบว่า 1) ประเภทกลุ่มสหกรณ์ โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับปานกลาง 2) ประเภทกลุ่มการเงิน โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ประเภทกลุ่มอาชีพ โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

4.4 การพัฒนาที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

4.4.1 การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัย เป็นทั้งผู้เรียนรู้ ผู้สอนงาน ผู้บริหารจัดการจากภายนอก เป็นผู้เสริมพลัง กระตุ้นขวัญให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมมีความต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยเรียกตนเองว่า ผู้อำนวยความสะดวก

4.4.2 คนสำคัญในการจัดการความรู้องค์กรชุมชน เมื่อดำเนินการวิจัยในระยะสุดท้ายทีมผู้ร่วมวิจัยมุ่งมั่น มีบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการความรู้การวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า ผู้ร่วมวิจัย เรียกตนเองว่าผู้อำนวยความสะดวก 2 แทนผู้วิจัย ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม คือนัก

จัดการความรู้ ผู้ประสานที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน มีหน้าที่ประสานงาน เชื่อมโยงกลุ่มและสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ให้สำเร็จ

4.4.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัยเกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นเจ้าของเครือข่าย การเป็นสมาชิกมีความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์การทำงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เกิดความต่อเนื่อง และมีพันธะทางใจที่จะดำเนินการด้วยตนเองและเกิดความเชื่อมั่นในองค์ความรู้ขององค์กรชุมชนตนเองและมีการพึ่งพาตนเองมากขึ้น

4.4.4 การเรียนรู้ด้วยวิธีปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางาน การตั้งคำถามใหม่และนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายเป็นผลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ถือเป็นวิถีชีวิตส่งผลให้เกิดปฏิบัติสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งกลุ่มตนเองและกลุ่มอื่น ๆ ในหมู่บ้าน มีความเห็นอกเห็นใจเกิดความรักเอื้ออาทรต่อกัน มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ถือเป็นจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนแบบบูรณาการทั้งชุมชนและกลุ่มเครือข่าย

4.4.5 บุคคลที่เป็นทีมผู้ร่วมวิจัย มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ในกลุ่มของตนเองและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับ บุคคล กลุ่ม และหมู่บ้าน มีความพยายามที่จะนำความรู้จากภายในตัวเอง (Tacit) ที่ผ่านการปฏิบัติ ทดลองใช้จนเกิดความมั่นใจ มีการสรุปถอดบทเรียน จดบันทึกเป็นเอกสารหลักฐาน (Explicit) ถือเป็นองค์ความรู้ขององค์กรชุมชนที่มีความหมายและมีความเป็นเอกลักษณ์ชุมชน

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จากข้อมูลกลุ่มที่ได้จากการวิจัย พบว่ากลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ยังขาดการพัฒนาด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงควรให้หน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปเป็นที่เล็งในการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

2. กลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ยังมีจิตสำนึกในการทำงานกลุ่มน้อย ซึ่งเห็นได้จากข้อมูลที่พบในการวิจัย จึงควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องเทคนิคในการทำงานกลุ่ม จิตสำนึกในการทำงานกลุ่ม เป็นต้น

3. การสืบทอดข้อมูลของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ยังจำกัดอยู่ในวงแคบ และยังมีน้อยมาก ความรู้ทักษะ ส่วนใหญ่ยังฝังอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามาส่งเสริมให้เกิดการสืบทอดข้อมูลความรู้ให้กับคนอื่นต่อไป

4. สนับสนุนส่งเสริมให้กลุ่มองค์กรชุมชนใช้แผนชุมชนเป็นแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่พื้นที่กำหนด และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชนที่เป็นรูปธรรม

## บรรณานุกรม

เกษม วัฒนชัย. (2544, พฤษภาคม). นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.

*Thailand Education*, 2(11), 39-40.

งานเนต จริงสูงเนิน. (2545). องค์การชุมชนเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในเขตพื้นที่ลุ่มน้ำ กรณีศึกษาองค์การชุมชนเครือข่ายลุ่มน้ำราก-แม่ลา ตำบลป่าแป๋ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549). *สรุปสาระสำคัญ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. (2541, มกราคม-ธันวาคม). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพสตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารรามคำแหง*, 18(1-4), 211-226

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ธงชัย พาบุ. (2552). *การจัดการความรู้ธุรกิจสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธนพรรณ ธานี. (2540). *การศึกษาชุมชน*. ขอนแก่น: ภาควิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธนาวุฒิ ชนะคช. (2535). *ปัจจัยที่สนับสนุนต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพทอผ้าด้วยกี่กระตุก จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นฤมล พฤษศิริศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543, มกราคม-มิถุนายน). *การจัดการความรู้ - Knowledge Management*. *รังสิตสารสนเทศ*, 6(1), 60-71.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

เนาว์รัตน์ พลายน้อย และศุภวีย์ พลายน้อย. (2549). *การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้: บทเรียนการพัฒนานักจัดการความรู้ท้องถิ่นในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ภาคกลาง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

บุญคี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้..จากภาคทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเสริม บุญเจริญผล. (2543, มกราคม-มิถุนายน). แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารวิชาการ เศรษฐศาสตร์, 15(1), 25-40.
- ประเวศ วะสี. (2542). ยุทธศาสตร์เพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- \_\_\_\_\_. (2545). การจัดการความรู้. ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อยกร่างโครงการนำร่อง การจัดการความรู้ วันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ณ จังหวัดกาญจนบุรี.
- ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ (2543). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พัชนี วรกวิน. (2522). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทระเกษม.
- พัฒน์ บุญยรัตพันธุ์ (2517). การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- พันธุ์ทิพย์ रामสูต. (2540). การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- มงคล ชาวเรือ. (2546) การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อชุมชน ตอนที่ 1. วารสารพัฒนาชุมชน, 42(10), 28-32.
- เมเจอร์, ที. (2550). อนาคตของสังคมประชาธิปไตย. (สมบัติ เบญจศิริมงคล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอส. บี. คอนซัลติ้ง.
- ยุวบุษ ทินนะลักษณ์. (2549). ปริศนาแห่งภูมิปัญญาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สถาบันวิถีทรรศน์.
- รัตนา บุญมัธยะ และคณะ. (2548). การสังเคราะห์องค์ความรู้ท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อชุมชนเป็นสุขในภาคอีสาน : กรณีเครือข่ายอินแปง ปราชญ์ชาวบ้านภาคอีสานและชุมชนศิระอะโศก. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- \_\_\_\_\_. (2548). การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- \_\_\_\_\_. (2551). การจัดการความรู้. ค้นเมื่อ มกราคม 5, 2551, จาก [http://www.kmi.or.th/5\\_Link/Article\\_PVicharn/1\\_IntrotoKM.html](http://www.kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/1_IntrotoKM.html).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- สนทยา พลศรี. (2548) เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน . สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ สงขลา. (เอกสารอัดสำเนา).
- สมพร เทพสิทธิ์า. (2549). ดวงประทีปจากพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- สุรเกียรติ์ เสถียรไทย. (2542). ทฤษฎีใหม่ในหลวง : ชีวิตที่พอเพียง. กรุงเทพฯ: ร่วมด้วยช่วยกัน.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐมท. (2553). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มอาชีพท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุเมธ ดันติเวชกุล. (2549). หลักธรรม หลักทำ ตามรอยยุคลบาท (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ด้านสุทธาการพิมพ์.
- เสรี พงศ์พิศ. (2546). แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญาไทย
- สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบจรรยาบรรณ. (2541). เศรษฐกิจพอเพียงและประชาคม แนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. (2546). การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- องค์การบริหารส่วนตำบลเขาขาว. (2551). แผนพัฒนาตำบลสามปี. นครศรีธรรมราช: ผู้แต่ง.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2536). คู่มือการวิจัยวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. (2525). การพัฒนา บุคคล กลุ่ม และชุมชน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- Amrit Tiwana. (2002). **The Knowledge Management Toolkit Practical Techniques for Building A Knowledge Management System.** Newark: Prentice-Hall.
- Bill, Gate. (1999). **Business @ The Speed of Thought. Succeeding in the Digital Economy.** New York: Warner Book.
- Brooking, Annie. (1999). **Corporate Memory : Strategy for Knowledge Management.** London: International Thomson Business Press.
- Dalkir, Kimiz. (2005). **Knowledge Management in Theory and Practice.** USA: Jordan Hill.
- \_\_\_\_\_. (2005). **Knowledge Management in Theory and Practice.** Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. (1997). **Some Principles of Knowledge Management.** Retrieved June 25, 2010, From <http://www.bus.utexas.edu/kmam/kmprin.htm>.
- Davenport, T. and L. Prusak. (1998). **Working Knowledge.** Boston: Harvard Business School Press.
- Gruber, Hans-Georg M.M.S. (2000). **Does organizational culture affect the sharing of Knowledge The case of a department in a high-technology company.** Doctor's Dissertation Canada Carleton University.
- Henrie and Hedgepeth. (2003). **Size Is Important In Knowledge Management.** Retrieved August 20, 2010, From <http://www.tlinc.com/articl53.htm>.
- Kao, Hsin. (2005). **The Exploration of the Relationship between Taiwanese Executive Leadership Style and Knowledge Management Practice in Mainland China.** Doctor's Dissertation Tai Wan University of the Incarnate Word.
- Keyser, Richard Lewis. (2004). **Assessing the Relationship between Knowledge Management And Plant Performance at the Tennessee Valley Authority.** Doctor's Dissertation New York The University of Alabama In Huntsville.
- Martin J. Eppler. (2003). **Making Knowledge Visible through Knowledge Maps : Concepts, Elements, Cases.** Heidelberg: Springer.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New Yor : Oxford University Press.

- Per-Olof M. Sverlinger. (2000). **Managing Knowledge in Professional Service Organizations**. Goteborg. Department of Service Management Chalmers University of Technology Sweden.
- Peter M. Senge. (1990). **The Fifth Discipline The Art & Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- Raj, Madhu. (1996). **Encyclopedic Dictionary of Psychology and Education**. New Delhi: Anmol Publications PVT.
- Ribiere, Vincent Michel. (2001). **Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture**. Doctor's Dissertation. District of Columbia The George Washington University.
- Senge, M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Tiwana, Amrit. (2000). **The Knowledge Management Toolkit : Practicecal Techniques for Building a Knowledge Management System**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wiig K. (1993). **Knowledge Management Foundations**. Arlington, TX: Schema Press.



ภาคผนวก

## รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. นางอัมพร อดิวงค์ ประธานกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านเขาดาว
2. นายเกษม สังแก้ว กำนันตำบลเขาขาว และที่ปรึกษากลุ่มหมู่บ้านเกษตร
3. นางวรรณิ์ เกิดเกลี้ยง ประธานกลุ่มส่งเสริมอาชีพไม้ดอกไม้ประดับ
4. นายพิรังสิทธิ์ จอง ประธานธนาคารหมู่บ้านหูโตน
5. นายจบ บุญโชติ ประธานธนาคารหมู่บ้านสามัคคีธรรม
6. นางวาสนา อินทโร รองประธานธนาคารหมู่บ้านไส่สาน สาขา 2
7. นายสุเมธ หนูประสิทธิ์ ผู้จัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางนิคมทุ่งสง
8. นายนิคม รัตนทอง ประธานสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านไส่สานพัฒนา จำกัด
9. นายสุนทร คงสง ผู้จัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางสหกรณ์การเกษตรเขาขาว
10. นายอำนาจ แก้วมา เจ้าหน้าที่บัญชีสหกรณ์กองทุนสวนยางเกษตรสัมพันธ์ จำกัด
11. นายธำรง ช่วยสงเคราะห์ ผู้จัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางนิคมเกษตรพัฒนา จำกัด
12. นายคิ่น ฝ้ายดำ ประธานกองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม (บ้านหินราว)
13. นางเสาวภา รัตนบุรี เจริญอุทิศกองทุนหมู่บ้านทับกลาง
14. นางวาสนา อินทโร เลขานุการกองทุนหมู่บ้านพรุณา
15. นายประเสริฐ ทองเลี่ยมนาค ประธานกองทุนหมู่บ้านเขาดาว
16. นายสมบุญ กัญจนา เจริญอุทิศกองทุนหมู่บ้านสหกรณ์
17. นางกาญจนา หนูสวัสดิ์ เจริญอุทิศกองทุนหมู่บ้านไส่สาน
18. นายวิรัช ทองแป้น ประธานกองทุนหมู่บ้านทรายขาว
19. นายทวี สุขอนันต์ ประธานกองทุนหมู่บ้านพรุณา
20. นายเนย ช่องลมกรด เลขานุการกองทุนหมู่บ้านพรุณา
21. นายจรรุชา จอยลิม ประธานกองทุนหมู่บ้านไส่สาน
23. นางสาวจรี เมฆสว่าง เจริญอุทิศกองทุนหมู่บ้านทรายขาว
24. นายคัมภีร์ ชุมขุน เลขานุการกองทุนหมู่บ้านสามัคคีธรรม (บ้านหินราว)

### แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด  
เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

#### ตอนที่ 1 สถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ข้อ 1. เพศ  ชาย  หญิง
- ข้อ 2. ตำแหน่ง  ประธานกลุ่ม  กรรมการบริหารกลุ่ม  สมาชิกกลุ่ม
- ข้อ 3. อาชีพ  ทำนา/ทำสวน/ทำไร่  รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ  
 พนักงานบริษัทหรือลูกจ้าง  ประกอบอาชีพส่วนตัว  
 แม่บ้าน
- ข้อ 4. การศึกษา  ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า  
 ปริญญาตรี/สูงกว่าปริญญาตรี
- ข้อ 5. ระยะเวลาในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม  0-3 ปี  4-6 ปี  7-9 ปี

#### ตอนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้ภายในกลุ่มท่านอยู่ในระดับใด มากน้อยเพียงใด โปรดกา  
เครื่องหมาย ( / ) ในช่องที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้					
2.	กลุ่มมีการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน					
3.	กลุ่มมีการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกกลุ่มอยู่เสมอ					
4.	กลุ่มได้เก็บข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน					
5.	กลุ่มได้ปรับปรุงข้อมูลสมาชิกรายบุคคลให้เป็นปัจจุบัน					
5.	กรรมการ และสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ					

ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6.	กลุ่มได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอื่น ๆ เพิ่มจากเดิมทุกปี					
7.	ในแต่ละปีกลุ่มได้นำเทคนิคในการบริหารจัดการกลุ่มใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ					
8.	กลุ่มได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก และผู้รู้ในชุมชนมาให้ความรู้อยู่เสมอ					
9.	กลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ในตำบลเขาขาว					
10.	ด้านการจัดการและจัดเก็บความรู้					
11.	กลุ่มได้จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นพับ ซีดี แนะนำให้สมาชิกรู้					
12.	กลุ่มมีการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินงานของกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนการดำเนินงาน					
13.	กลุ่มมีการจัดทำทำเนียบความเชี่ยวชาญของบุคลากร และสมาชิกที่สร้างชื่อเสียงให้กับกลุ่ม					
14.	กลุ่มมีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน หรือการจัดการความรู้ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา					
15.	กลุ่มได้นำเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานของกลุ่ม					
16.	ด้านการกระจายความรู้					
17.	กลุ่มได้นำเอาความรู้หรือประสบการณ์ จากการดำเนินกิจการ มาช่วยพัฒนาชุมชน					
18.	กลุ่มได้จัดประชุมสมาชิก และแนะนำความรู้ใหม่ ๆ ให้ทราบอยู่เป็นประจำ					
19.	กลุ่มมีการจัดให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น การสาธิตและทำให้อู					
19.	กลุ่มได้นำเอาความรู้มาเผยแพร่ผ่านหอกระจายข่าวในหมู่บ้าน หรือผ่านวิทยุชุมชน					

ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
20.	กลุ่มได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ที่มี ความชำนาญ ในแต่ละด้าน มาให้ความรู้แก่คนในชุมชน					
21.	กลุ่มได้นำความรู้ที่คล้ายคลึงกันไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ในตำบลเขาขาวอยู่เสมอ					
22.	ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ กลุ่มมีการพัฒนาในการบริการจัดการดีขึ้น หลังจากส่งบุคลากร ไปอบรมสัมมนา					
23.	ทุกครั้งที่กลุ่มไปศึกษาดูงานจากแหล่งอื่น กลุ่มได้นำมาปรับ ใช้กับการทำงานของกลุ่มทันที					
24.	มีการนำแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการกลุ่มมาใช้ เพื่อให้กลุ่ม ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน					
25.	กลุ่มได้นำความรู้ไปช่วยในการพัฒนา กลุ่ม องค์กร เครือข่าย ชุมชนอื่น ๆ ในตำบลเขาขาว					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

## แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด  
 เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
 อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ชื่อกลุ่ม.....  
 ตั้งอยู่เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล เขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช  
 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....ปี  
 ตำแหน่ง.....สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์โดยพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง
2. กรุณาตอบคำถามเพิ่มเติมตามความเป็นจริง และเติมเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความที่เป็น

จริง

## ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่ม

## 1. ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

- 1.1 กลุ่มมีการรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์อะไร.....
- 1.2 ใครเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่ม.....
- 1.3 กลุ่มมีระยะเวลาในการตั้งกลุ่มจำนวน.....ปี
- 1.4 กลุ่มมีสมาชิกในอดีต.....คน ปัจจุบันจำนวน.....คน
- 1.5 กลุ่มมีเงินทุนเริ่มต้นจำนวน.....บาท ปัจจุบันจำนวน.....บาท

2. ความเป็นมาและพัฒนาการของกลุ่ม.....

3. โครงสร้างการบริหารกลุ่ม .....

4. สถานภาพของกลุ่มในปัจจุบัน.....

3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในกลุ่ม .....



6. ฐานะทางการเงินของกลุ่มในปัจจุบัน.....
7. กิจกรรมและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา/ปัจจุบันเป็นอย่างไร.....  
.....
8. กิจกรรมสวัสดิการอื่น ๆ .....  
.....
9. บทบาทของกลุ่มต่อการพัฒนาคนและชุมชน.....  
.....
10. การพัฒนาคุณภาพของคน.....  
.....
11. ความมั่นคงในชีวิตและมีระบบสวัสดิการ.....  
.....
12. การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้.....  
.....
13. ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (ล้มเหลว) ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก.....  
.....
14. กลุ่มมีการแบ่งปันผลกำไรให้กับสมาชิกกลุ่มอย่างไร.....  
.....
15. แนวทางการพัฒนาในอนาคต.....  
.....

## ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม

### 1. การเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้

1.1 กลุ่มมีการเลือกและตัดสินใจระบุว่าจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยใคร ?

( ) เลือกและตัดสินใจเอง

( ) บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นแนะนำให้

( ) อื่น ๆ .....

1.2 วิธีการเลือกและตัดสินใจอย่างไรบ้าง.....

1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

1.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 2. การแสวงหาความรู้

2.1 กลุ่มมีการแสวงหาความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การศึกษาดูงาน

( ) การอบรม

( ) การสอบถามผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ

( ) การศึกษาจากเอกสาร/หนังสือต่าง ๆ /วิทยุ/โทรทัศน์/อินเทอร์เน็ต/วิดีโอหรือวีซีดี

( ) การจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติ

( ) การนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2 วิธีการดังกล่าวอย่างไร.....

2.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

2.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 3. การใช้และพัฒนาความรู้

3.1 กลุ่มมีการใช้และพัฒนาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาอย่างไรบ้าง.....

3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

3.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 4. การถ่ายทอดความรู้

4.1 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกกลุ่มโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การบอกกล่าว ( ) การสาธิต/ ทำให้ดู
- ( ) การอบรม ( ) แจกเอกสาร/ข้อมูล/แผ่นพับ
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

4.2 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มคนที่สนใจอื่นโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การบอกกล่าว ( ) การสาธิต/ ทำให้ดู
- ( ) การอบรม
- ( ) ถ่ายทอดความรู้ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์/วิดีโอหรือซีดี/อินเทอร์เน็ต
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.2.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.2.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

5. การเก็บรักษาจดจำความรู้

5.1 กลุ่มมีวิธีเก็บรักษาจดจำความรู้โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การจดบันทึก ( ) การจดจำผ่านตัวบุคคล
- ( ) การเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์ ( ) การทำเป็นเอกสาร/แผ่นพับ/ซีดีหรือวิดีโอ
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

5.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

5.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 6. ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย

### 6.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1) โครงสร้างทางกายภาพด้านอาคาร/สำนักงานเป็นอย่างไร.....

2) ระบบงานที่เป็นพื้นฐานรองรับการดำเนินงาน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร ของกลุ่ม/เครือข่ายเป็นอย่างไร.....

3) เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างไร.....

### 6.2 ด้านผู้นำและกลยุทธิ์ของกลุ่ม

1) วิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้นำกลุ่ม ที่มีต่อการจัดการความรู้และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างไร.....

2) กลยุทธิ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง.....

3) ความคิดเห็นของผู้นำกลุ่มที่มีต่อประเด็นการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย (ในด้านการสร้างความรู้, การจัดการเก็บความรู้, การกระจาย, และการประยุกต์ใช้ความรู้) เป็นอย่างไร.....

### 6.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1) การฝึกอบรมของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร.....

2) รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในกลุ่ม มีลักษณะเป็นอย่างไร (ในด้านการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ, การศึกษาด้วยตนเอง หรือการศึกษาต่อเนื่อง) .....

## แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด  
เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาขององค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ชื่อกลุ่ม.....  
ตั้งอยู่เลขที่..... หมู่ที่..... ตำบล เขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ..... นามสกุล..... อายุ..... ปี  
ตำแหน่ง..... สัมภาษณ์เมื่อวันที่..... เดือน..... พ.ศ. 25.....

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์โดยพิจารณาคำเเนนการดังนี้

1. กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง
2. กรุณาตอบคำถามเพิ่มเติมตามความเป็นจริง และเติมเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความที่เป็นจริง

## ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่ม

## 1. ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

- 1.1 กลุ่มมีการรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์อะไร.....
- 1.2 ใครเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่ม.....
- 1.3 กลุ่มมีระยะเวลาในการตั้งกลุ่มจำนวน.....ปี
- 1.4 กลุ่มมีสมาชิกในอดีต.....คน ปัจจุบันจำนวน.....คน
- 1.5 กลุ่มมีเงินทุนเริ่มต้นจำนวน.....บาท ปัจจุบันจำนวน.....บาท
- 1.6 การดำเนินงานกลุ่มที่ผ่านมาส่งผลต่อสมาชิกกลุ่มอย่างไร.....
- 1.7 รางวัลที่เคยได้รับ/ปีที่ได้รับ.....

2. การดำเนินการกลุ่มอย่างไรบ้าง

2.1 ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม

2.1.1 โครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มอย่างไร

( ) ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่.....

.....

( ) รองประธานกลุ่ม ทำหน้าที่.....

.....

( ) เกร็ดญิก ทำหน้าที่.....

.....

( ) เลขานุการ ทำหน้าที่.....

.....

( ) ผู้ช่วยเลขานุการ ทำหน้าที่.....

.....

( ) สมาชิกกลุ่ม ทำหน้าที่.....

.....

( ) ตำแหน่งอื่น ๆ คือ.....

.....

ทำหน้าที่.....

2.1.2 กลุ่มมีการแบ่งปันผลกำไรให้กับสมาชิกกลุ่มอย่างไร.....

.....

2.1.3 กลุ่มมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานกลุ่มอย่างไร.....

.....

2.2 ด้านการผลิต

2.2.1 กลุ่มมีการผลิตอะไรบ้าง.....

.....

2.2.2 การผลิตมีขั้นตอนกระบวนการอย่างไรบ้าง

1) ส่วนผสมมีอะไรบ้าง.....

.....

2) วิธีการผลิตมีขั้นตอนกระบวนการอย่างไรบ้าง.....

.....

3) วิธีการเก็บรักษา.....

.....

4) กลุ่มมีการพัฒนาด้านการผลิตอย่างไรบ้าง.....

.....

2.2.3 แหล่งทุน เป็นอย่างไร

.....

2.2.4 แรงงาน เป็นอย่างไร

.....

2.3 ด้านการตลาด

2.3.1 กลุ่มมีการจัดการด้านการขายอย่างไรบ้าง.....

.....

2.3.2 กลุ่มมีการจัดการด้านการหาลูกค้าอย่างไรบ้าง.....

.....

2.3.3 กลุ่มมีการพัฒนาด้านการตลาดอย่างไรบ้าง.....

.....

2.4 ด้านบรรจุภัณฑ์

2.4.1 บรรจุภัณฑ์ของกลุ่มมีการผลิตขึ้นเอง หรือนำมาจากที่ใด อย่างไร

.....

2.4.2 กลุ่มมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์อย่างไร

.....

2.5 กลุ่มมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายอย่างไร.....

## ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม

### 1. การเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้

1.1 กลุ่มมีการเลือกและตัดสินใจว่าจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยใคร ?

( ) เลือกและตัดสินใจเอง

( ) บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นแนะนำให้

( ) อื่น ๆ .....

1.2 วิธีการเลือกและตัดสินใจทำอย่างไรบ้าง.....

.....

1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

1.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

### 2. การแสวงหาความรู้

2.1 กลุ่มมีการแสวงหาความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การศึกษาดูงาน

( ) การอบรม

( ) การสอบถามผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ

( ) การศึกษาจากเอกสาร/หนังสือต่าง ๆ /วิทยุ/โทรทัศน์/อินเทอร์เน็ต/วิดีโอหรือวีซีดี

( ) การจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติ

( ) การนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไร.....

.....

2.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

2.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....



### 3. การใช้และพัฒนาความรู้

3.1 กลุ่มมีการใช้และพัฒนาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาอย่างไรบ้าง.....

.....

3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

3.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

### 4. การถ่ายทอดความรู้

4.1 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกกลุ่มโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) แจกเอกสาร/ข้อมูล/แผ่นพับ

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

4.2 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มคนที่สนใจอื่นโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) ถ่ายทอดความรู้ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์/วิดีโอหรือซีดี/อินเทอร์เน็ต

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.2.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.2.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 5. การเก็บรักษาจดจำความรู้

5.1 กลุ่มมีวิธีเก็บรักษาจดจำความรู้โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การจดบันทึก ( ) การจดจำผ่านตัวบุคคล  
 ( ) การเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์ ( ) การทำเป็นเอกสาร/แผ่นพับ/ซีดีหรือวิดีโอ  
 ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

5.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

5.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 6. ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย

### 6.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1) โครงสร้างทางกายภาพด้านอาคาร/สำนักงานเป็นอย่างไร.....

2) ระบบงานที่เป็นพื้นฐานรองรับการดำเนินงาน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร ของกลุ่ม/เครือข่ายเป็นอย่างไร.....

3) เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างไร.....

### 6.2 ด้านผู้นำและกลยุทธ์ของกลุ่ม

2) วิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้นำกลุ่ม ที่มีต่อการจัดการความรู้และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างไร.....

2) กลยุทธ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง.....

3) ความคิดเห็นของผู้นำกลุ่มที่มีต่อประเด็นการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย (ในด้านการสร้างความรู้, การจัดการเก็บความรู้, การกระจาย, และการประยุกต์ใช้ความรู้) เป็นอย่างไร.....

### 6.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 1) การฝึกอบรมของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร.....  
.....
- 2) รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในกลุ่ม มีลักษณะเป็นอย่างไร (ในด้านการเรียนรู้จาก การ ปฏิบัติ, การศึกษาด้วยตนเอง หรือการศึกษาต่อเนื่อง) .....  
.....
- 3) มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเสวนา การสัมมนา การประชุมสรุปบทเรียนในการ ดำเนินงาน ของกลุ่ม/เครือข่ายหรือไม่ อย่างไร.....  
.....

### 6.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย มีอะไรบ้าง (โปรแกรม ฮาร์ดแวร์,ซอฟต์แวร์).....  
.....
- 2) รูปแบบหรือวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของกลุ่ม/ เครือข่าย เป็นอย่างไร.....  
.....
- 3) การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหรือการประสานงานของกลุ่ม/เครือข่าย กับหน่วยงานภายใน หรือภายนอกกลุ่ม/เครือข่าย มีลักษณะหรือรูปแบบเป็นอย่างไร.....  
.....

### 6.5 ด้านการวัดผลและติดตามประเมิน

- 1) การสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่ม/เครือข่ายดำเนินการอย่างไร ใช้วิธีการอะไรบ้าง.....  
.....
- 2) ระบบการรายงานผลการดำเนินงานภายในกลุ่ม และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร.....  
.....
- 3) การติดตามผลของการดำเนินงานของกลุ่ม หรือไม่ อย่างไร.....  
.....
- 4) มีการสรุปบทเรียนในการดำเนินงานของกลุ่มหรือไม่ อย่างไร.....  
.....

5) มีการสรุปการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือผลงานเด่นของกลุ่ม/เครือข่าย หรือไม่ อย่างไร.....

.....  
7. กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายอย่างไร.....

## แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด  
เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ชื่อกลุ่ม.....  
ตั้งอยู่เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล เขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....ปี  
ตำแหน่ง.....สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์โดยพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง
2. กรุณาตอบคำถามเพิ่มเติมตามความเป็นจริง และเติมเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความที่เป็นจริง

## ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่ม

1. ความเป็นมาและพัฒนาการของกลุ่ม.....  
.....  
1.1 กลุ่มมีระยะเวลาในการตั้งกลุ่มจำนวน.....ปี  
1.2 กลุ่มมีสมาชิกในอดีต.....คน ปัจจุบันจำนวน.....คน  
1.3 กลุ่มมีเงินทุนเริ่มต้นจำนวน.....บาท ปัจจุบันจำนวน.....บาท
2. โครงสร้างการบริหารกลุ่ม .....
3. สถานภาพของกลุ่มในปัจจุบัน.....
4. การก่อตั้งกองทุนใครมีส่วนร่วมบ้าง.....
5. ระเบียบข้อบังคับกองทุนมีการจัดทำแจกจ่ายให้แก่สมาชิกอย่างไร.....
6. การรับสมาชิกทำอย่างไร.....

- .....
7. เกณฑ์การพิจารณาให้เงินกู้.....
- .....
8. การคิดดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนบริจาคคิดอย่างไร.....
- .....
9. ผลประโยชน์จากกองทุน จะนำมาจัดสรรอย่างไร.....
- .....
10. ปัจจุบันผู้กู้เงินทั้งหมดนำเงินไปประกอบอาชีพหรือทำกิจกรรมอะไรบ้าง.....
- .....
11. มีการสร้างงานอะไรเกิดขึ้นบ้าง (ของกลุ่มองค์กร).....
- .....
12. มีการลดรายจ่ายพัฒนาอาชีพอย่างไรบ้าง.....
- .....
13. มีเงินในส่วนของความช่วยเหลือเหตุฉุกเฉินหรือไม่.....
- .....
14. มีการสร้างกองทุนสวัสดิการแก่ประชาชนบ้างหรือไม่.....
- .....
15. มีการเรียนรู้และพัฒนาความคิดเพื่อแก้ปัญหาบ้างหรือไม่อย่างไร.....
- .....
16. มีการสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านหรือไม่อย่างไร.....
- .....
17. จากเงินกองทุนหมู่บ้านทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในหมู่บ้านดีขึ้นหรือไม่อย่างไร.....
- .....
18. ปัญหาของการบริหารกองทุนมีอะไรบ้าง มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร.....
- .....
19. ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบกองทุนมีอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร.....

20. ปัญหาของกลุ่มผู้กู้เงินจากกองทุนมีอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร.....  
.....
21. กลุ่มมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายอย่างไร.....  
.....

## ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม

### 1. การเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้

1.1 กลุ่มมีการเลือกและตัดสินใจระบุว่าจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยใคร ?

( ) เลือกและตัดสินใจเอง

( ) บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นแนะนำให้

( ) อื่น ๆ .....

1.2 วิธีการเลือกและตัดสินใจทำอย่างไรบ้าง.....  
.....

1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....  
.....

1.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....  
.....

### 2. การแสวงหาความรู้

2.1 กลุ่มมีการแสวงหาความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การศึกษาดูงาน

( ) การอบรม

( ) การสอบถามผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ

( ) การศึกษาจากเอกสาร/หนังสือต่าง ๆ /วิทยุ/โทรทัศน์/อินเทอร์เน็ต/วิดีโอหรือวีซีดี

( ) การจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติ

( ) การนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไร.....

.....

2.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

2.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

### 3. การใช้และพัฒนาความรู้

3.1 กลุ่มมีการใช้และพัฒนาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาอย่างไรบ้าง.....

.....

3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

3.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

### 4. การถ่ายทอดความรู้

4.1 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกกลุ่มโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) แจกเอกสาร/ข้อมูล/แผ่นพับ

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

4.2 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มคนที่สนใจอื่นโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) ถ่ายทอดความรู้ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์/วิดีโอหรือซีดี/อินเทอร์เน็ต

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....



4.2.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

4.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

4.2.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

.....

## 5. การเก็บรักษาจดจำความรู้

5.1 กลุ่มมีวิธีเก็บรักษาจดจำความรู้โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การจดบันทึก ( ) การจดจำผ่านตัวบุคคล  
 ( ) การเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์ ( ) การทำเป็นเอกสาร/แผ่นพับ/ซีดีหรือวิดีโอ  
 ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

.....

5.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

5.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 6. ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย

### 6.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1) โครงสร้างทางกายภาพด้านอาคาร/สำนักงานเป็นอย่างไร.....

.....

2) ระบบงานที่เป็นพื้นฐานรองรับการดำเนินงาน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร ของกลุ่ม/เครือข่ายเป็นอย่างไร.....

.....

3) เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างไร.....

.....

### 6.2 ด้านผู้นำและกลยุทธ์ของกลุ่ม

3) วิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้นำกลุ่ม ที่มีต่อการจัดการความรู้และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างไร.....

.....

2) กลยุทธ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง.....

3) ความคิดเห็นของผู้นำกลุ่มที่มีต่อประเด็นการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย (ในด้านการสร้างความรู้, การจัดการเก็บความรู้, การกระจาย, และการประยุกต์ใช้ความรู้) เป็นอย่างไร.....

### 6.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1) การฝึกอบรมของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร.....

2) รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในกลุ่ม มีลักษณะเป็นอย่างไร (ในด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ, การศึกษาด้วยตนเอง หรือการศึกษาต่อเนื่อง) .....

3) มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเสวนา การสัมมนา การประชุมสรุปบทเรียนในการดำเนินงาน ของกลุ่ม/เครือข่ายหรือไม่ อย่างเป็นอย่างไร.....

### 6.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย มีอะไรบ้าง (โปรแกรมฮาร์ดแวร์, ซอฟต์แวร์).....

2) รูปแบบหรือวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร.....

3) การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหรือการประสานงานของกลุ่ม/เครือข่าย กับหน่วยงานภายในหรือภายนอกกลุ่ม/เครือข่าย มีลักษณะหรือรูปแบบเป็นอย่างไร.....

### 6.5 ด้านการวัดผลและติดตามประเมิน

1) การสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่ม/เครือข่ายดำเนินการอย่างไร ใช้วิธีการอะไรบ้าง.....

## แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ตามแนวคิด  
เศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาองค์กรชุมชนตำบลสหกรณ์เฉลิมพระเกียรติ ตำบลเขาขาว  
อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช

ชื่อกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง.....  
ตั้งอยู่เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล เขาขาว อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ.....นามสกุล.....อายุ.....ปี  
ตำแหน่ง.....สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. 25.....

**คำชี้แจง** กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์โดยพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง
2. กรุณาตอบคำถามเพิ่มเติมตามความเป็นจริง และเติมเครื่องหมาย / ลงหน้าข้อความที่เป็นจริง

## ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่ม

1. ความเป็นมาและพัฒนาการของกลุ่ม.....  
.....
- 1.1 กลุ่มมีระยะเวลาในการตั้งกลุ่มจำนวน.....ปี
- 1.2 กลุ่มมีสมาชิกในอดีต.....คน ปัจจุบันจำนวน.....คน
- 1.3 กลุ่มมีเงินทุนเริ่มต้นจำนวน.....บาท ปัจจุบันจำนวน.....บาท
2. โครงสร้างการบริหารกลุ่ม .....
- .....
3. สถานภาพของกลุ่มในปัจจุบัน.....

4. การก่อตั้งกลุ่มใครมีส่วนร่วมบ้าง.....  
.....
5. ระเบียบข้อบังคับกับกลุ่มมีการจัดทำแจกจ่ายให้แก่สมาชิกอย่างไร.....  
.....
6. การรับสมาชิกทำอย่างไร.....  
.....
7. ผลประโยชน์จากกองทุน จะนำมาจัดสรรอย่างไร.....  
.....
8. มีการสร้างงานอะไรเกิดขึ้นบ้าง (ของกลุ่มองค์กร).....  
.....
9. มีกองทุนในส่วนของความช่วยเหลือบรรเทาเหตุฉุกเฉินหรือไม่.....  
.....
10. มีการสร้างกองทุนสวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่มบ้างหรือไม่.....  
.....
11. มีการเรียนรู้และพัฒนาความคิดเพื่อแก้ปัญหาบ้างหรือไม่อย่างไร.....  
.....
12. มีการสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มหรือไม่อย่างไร.....  
.....
13. จากการดำเนินงานของกลุ่มทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในหมู่บ้านดีขึ้นหรือไม่อย่างไร.....  
.....
14. ปัญหาของการบริหารกลุ่มมีอะไรบ้าง มีวิธีการแก้ปัญหอย่างไร.....  
.....
15. ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับกลุ่มมีอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ปัญหอย่างไร.....  
.....
16. กลุ่มมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายอย่างไร.....  
.....

## ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของกลุ่ม

### 1. การเลือกและตัดสินใจ ระบุถึงความรู้

1.1 กลุ่มมีการเลือกและตัดสินใจระบุว่าจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยใคร ?

( ) เลือกและตัดสินใจเอง

( ) บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นแนะนำให้

( ) อื่น ๆ .....

1.2 วิธีการเลือกและตัดสินใจทำอย่างไรบ้าง.....

.....

1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

.....

1.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการ ในการแก้ปัญหา.....

.....

### 2. การแสวงหาความรู้

2.1 กลุ่มมีการแสวงหาความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การศึกษาดูงาน

( ) การอบรม

( ) การสอบถามผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ

( ) การศึกษาจากเอกสาร/หนังสือต่าง ๆ /วิทยุ/โทรทัศน์/อินเทอร์เน็ต/วิดีโอหรือวีซีดี

( ) การจดจำแล้วนำมาทดลองปฏิบัติ

( ) การนำความรู้เดิมมาพัฒนาปรับปรุง

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไร.....

.....

2.6 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

2.4 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

### 3. การใช้และพัฒนาความรู้

3.1 กลุ่มมีการใช้และพัฒนาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาอย่างไรบ้าง.....

3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

3.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

### 4. การถ่ายทอดความรู้

4.1 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกกลุ่มโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) แจกเอกสาร/ข้อมูล/แผ่นพับ

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

4.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

4.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

4.2 กลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มคนที่สนใจอื่นโดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) การบอกกล่าว

( ) การสาธิต/ทำให้ดู

( ) การอบรม

( ) ถ่ายทอดความรู้ผ่านวิทยุ/โทรทัศน์/วิดีโอหรือซัด/อินเทอร์เน็ต

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4.2.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

4.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

4.2.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 5. การเก็บรักษาจดจำความรู้

5.1 กลุ่มมีวิธีเก็บรักษาจดจำความรู้โดยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การจดบันทึก ( ) การจดจำผ่านตัวบุคคล  
 ( ) การเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์ ( ) การทำเป็นเอกสาร/แผ่นพับ/ซีดีหรือวีดีโอ  
 ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5.1.1 วิธีการดังกล่าวทำอย่างไรบ้าง.....

5.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้น.....

5.1.3 ข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการแก้ปัญหา.....

## 6. ปัจจัยเอื้อหนุนที่มีต่อการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย

### 6.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1) โครงสร้างทางกายภาพด้านอาคาร/สำนักงานเป็นอย่างไร.....

2) ระบบงานที่เป็นพื้นฐานรองรับการดำเนินงาน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร ของกลุ่ม/เครือข่ายเป็นอย่างไร.....

3) เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างไร.....

### 6.2 ด้านผู้นำและกลยุทธิ์ของกลุ่ม

4) วิสัยทัศน์หรือมุมมองของผู้นำกลุ่ม ที่มีต่อการจัดการความรู้และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างไร.....

2) กลยุทธิ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เพื่อนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานมีอะไรบ้าง.....

3) ความคิดเห็นของผู้นำกลุ่มที่มีต่อประเด็นการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย (ในด้านการสร้างความรู้, การจัดการเก็บความรู้, การกระจาย, และการประยุกต์ใช้ความรู้) เป็นอย่างไร.....

### 6.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1) การฝึกอบรมของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร

2) รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในกลุ่ม มีลักษณะเป็นอย่างไร (ในด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ, การศึกษาด้วยตนเอง หรือการศึกษาต่อเนื่อง) .....

3) มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเสวนา การสัมมนา การประชุมสรุปบทเรียนในการดำเนินงาน ของกลุ่ม/เครือข่ายหรือไม่ อย่างไร.....

### 6.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย มีอะไรบ้าง (โปรแกรมฮาร์ดแวร์,ซอฟต์แวร์).....

2) รูปแบบหรือวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของกลุ่ม/เครือข่าย เป็นอย่างไร.....

3) การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหรือการประสานงานของกลุ่ม/เครือข่าย กับหน่วยงานภายในหรือภายนอกกลุ่ม/เครือข่าย มีลักษณะหรือรูปแบบเป็นอย่างไร.....

### 6.5 ด้านการวัดผลและติดตามประเมิน

1) การสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่ม/เครือข่ายดำเนินการอย่างไร ใช้วิธีการอะไรบ้าง.....

2) ระบบการรายงานผลการดำเนินงานภายในกลุ่ม และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร.....



3) การติดตามผลของการดำเนินงานของกลุ่มหรือไม่ อย่างไร.....

4) มีการสรุปบทเรียนในการดำเนินงานของกลุ่มหรือไม่ อย่างไร.....

5) มีการสรุปการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือผลงานเด่นของกลุ่ม/เครือข่ายหรือไม่ อย่างไร.....

7. กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายอย่างไร.....

## แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ประเมินผลความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน ที่ท่านสังกัด

2. ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง

3. คำตอบของท่านจะเป็นความลับและไม่เกิดผลเสียหากับตัวท่านแต่ประการใด

4. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

คำชี้แจง แต่ละข้อโปรดกาเครื่องหมาย / ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. ตำแหน่ง  ผู้นำชุมชน

ผู้นำกลุ่ม

สมาชิกกลุ่ม

3. เป็นสมาชิกกลุ่ม

ประเภทกลุ่มสหกรณ์

ประเภทกลุ่มการเงิน

ประเภทกลุ่มอาชีพ

### ตอนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่ม องค์กร เครือข่ายชุมชน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่ากลุ่มองค์กรของท่านได้ดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วกาเครื่องหมาย/ ลงในช่องระดับความพึงพอใจ เพียงคำตอบเดียว

## ตัวอย่าง

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0	กลุ่มองค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน		/			

จากตัวอย่างข้างต้น ข้อ 0 ผู้ตอบกา / ในช่องมากแสดงว่าผู้ตอบเห็นว่ากลุ่มองค์กร เครือข่ายชุมชน ของตนมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในระดับความพึงพอใจมาก

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	กลุ่มองค์กรชุมชนของท่านมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องความรู้และใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนในการแก้ไขจุดบกพร่อง					
2	กลุ่มองค์กรชุมชนของท่านดำเนินการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ					
3	สมาชิกในกลุ่มองค์กรชุมชนทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ					
4	กลุ่มองค์กรถ่ายทอด สอนงานให้สมาชิกได้เรียนรู้ที่เป็นระบบ					
5	กลุ่มองค์กรเห็นคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง					
6	การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของกลุ่มองค์กรของท่าน					
7	กลุ่มองค์กรเข้าใจถึงศักยภาพของการผลิตและผลิตภัณฑ์ของตนเอง					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	สมาชิกกลุ่มองค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน					
9	สมาชิกกลุ่มองค์กรใช้การเรียนรู้เสริมสมรรถภาพของกลุ่มองค์กรที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง					
10	มีการประเมินผลและให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก โดยพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ของกลุ่มองค์กร					
11	สมาชิกกลุ่มองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน					
12	กลุ่มองค์กรมีบรรยากาศการเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
13	สมาชิกกลุ่มองค์กรดำเนินการจัดการความรู้สร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์					
14	สมาชิกกลุ่มองค์กรมีการเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นแล้วนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
15	สมาชิกทุกคนรับผิดชอบจัดการความรู้ในองค์กร					
16	การใช้ประโยชน์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล					
17	การจำแนกข้อมูลตามฐานความรู้ในชุมชน					
18	การใช้เว็บไซต์ของศูนย์จัดการความรู้สำหรับศึกษาและเผยแพร่					
19	ระบบสารสนเทศของกลุ่มองค์กรสามารถให้ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การแลกเปลี่ยนความรู้จากบ้านข้อมูลไปสู่การพัฒนางาน					
21	กลุ่มองค์กรได้คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
22	กลุ่มองค์กรมีการกำหนดและใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จประกอบการจัดการความรู้และพัฒนางาน					
23	ตั้งชี้วัดการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มองค์กร					
24	แสวงหาทรัพยากรให้กับศูนย์จัดการความรู้ของกลุ่มองค์กร					
25	สมาชิกกลุ่มมีผลงานหรือชิ้นงานที่ภาคภูมิใจ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....