

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง



การพัฒนาชนบทและการพัฒนาประเทศในยุคการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบนฐานความรู้ที่ได้จากภูมิปัญญาภายในและการปรับใช้ภูมิปัญญาภายนอก รวมถึงการจัดการความรู้ของชุมชนที่เหมาะสม การวิจัยครั้งนี้จึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้ คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การศึกษาภูมิปัญญาไทย และ การจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

บำเพ็ญ เขียวหวาน (2544: 126-127) อธิบายว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา เป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน PAR เป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน อันต้องอาศัยการค้นหาคำตอบ วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา เมื่อใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างน้อย 3 ประการ

1. ประชาชนได้รับการเรียนรู้มากขึ้น
2. ประชาชนมีการกระทำมากขึ้น
3. ประชาชนมีการรวมพลังกันมากขึ้น

กระบวนการ PAR นั้นมิใช่เป็นการศึกษาปัญหาและแก้ปัญหาเท่านั้น แต่เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนมีการกระทำต่อปัญหาเหล่านั้น ผลสุดท้ายประชาชนมิได้เพียงเรียนรู้การแก้ปัญหา แต่ได้เพิ่มพูนความรู้ไปพร้อมเผชิญกับปัญหา ธนพรธ ธานี (2540: 57) ได้อธิบายการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้พลังประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชน สามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถได้ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่นหรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา ทั้งนี้สามารถแบ่งขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ระยะก่อนทำการวิจัย
 - 1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน
 - 1.2 การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน

- 1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
- 1.4 การแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน
2. ระยะของการทำวิจัย
 - 2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับชุมชน
 - 2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น
 - 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการPARและกำหนดแนวทางแก้ไข
 - 2.4 การออกแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูล
 - 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.6 การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน
3. ระยะการจัดทำแผน
 - 3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น
 - 3.2 การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม
 - 3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน
 - 3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานสนับสนุน
 - 3.5 การวางแผนเพื่อติดตามประเมินผล
4. ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ
 - 4.1 การกำหนดทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
 - 4.2 การอบรมทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
5. ระยะติดตามและประเมินผล และสรุปบทเรียนในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เทคนิค PAR เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชนเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไข ปัญหาของชุมชนให้เบาบางลง ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย ผู้ศึกษาชุมชน

2. การศึกษาภูมิปัญญาไทย

2.1 การศึกษาภูมิปัญญาจะพิจารณาในลักษณะดังนี้ คือ

2.1.1 *ความเชื่อและโลกทัศน์* ที่บ่งบอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมในธรรมชาติ เห็นธรรมชาติ และระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

2.1.2 *วิถีการดำรงชีวิต* การแก้ปัญหาและการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมและกระแสดความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

2.1.3 *ศิลปกรรม หัตถกรรม และ ประดิษฐ์กรรม* ในรูปเครื่องมือ การใช้ศิลปวัตถุที่มีแรงบันดาลใจจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมตามพื้นภูมิที่หลากหลยระหว่างภูมิภาค

2.1.4 กระบวนการและพฤติกรรมการเรียนรู้ การถ่ายทอดภูมิปัญญาและประสบการณ์ การให้การศึกษาอบรม และการแก้ปัญหาตามพื้นฐานวัฒนธรรมและปรัชญาของชุมชน

2.2 การพัฒนาภูมิปัญญาสั่งสม

ชุมชนใดมีการตั้งหลักแหล่งในการทำมาหากินอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมใดเป็น เวลานานหลายชั่วคน ย่อมเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติแวดล้อมแห่งพื้นภูมินั้น แล้วปรับตัวและสร้างสรรค์ วัฒนธรรมที่เหมาะสมในการดำรงชีพในสภาพแวดล้อมนั้น ดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์ โลกทัศน์ ความเชื่อ พิธีกรรม รวมทั้งวิถีชีวิตอันสืบเนื่องกันมาจากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงการแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมกับคนในวัฒนธรรมอื่นที่ได้ไปมาหาสู่กันตลอดมา จึงรวมประสบการณ์เช่นนี้ว่า “ภูมิปัญญา สั่งสม”

2.3 การพัฒนาภูมิปัญญาใหม่

วิทยาศาสตร์และประยุกต์วิทยาหรือเทคโนโลยีนั้น ถือว่าเป็น “ภูมิปัญญาใหม่” ที่มี แหล่งกำเนิดจากภายนอกชุมชน โดยเฉพาะในสังคมตะวันตก และโดยเหตุที่ชาติตะวันตกมีอำนาจ อิทธิพลทางเศรษฐกิจและการเมืองขยายเข้าสู่ประเทศพัฒนาในตลอดสองศตวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้ สังคมตะวันออกรับอิทธิพลและวัฒนธรรมจากตะวันตกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนตะวันออกอย่างเช่นคนไทยโดยตรง

2.4 สังคมใหม่ เศรษฐกิจใหม่ กระบวนการเรียนรู้

ในสังคมใหม่ และเศรษฐกิจใหม่ กระบวนการเรียนรู้จะมีการจัดตั้งเป็นระบบระเบียบ แบบแผนในรูปโรงเรียนหรือสถาบันเพื่อการถ่ายทอดและพัฒนาภูมิปัญญา แม้ว่ากระบวนการเช่นนี้จะมี ประสิทธิภาพในแง่ของการจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ หากแต่การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาสั่งสมเกิด จากกระบวนการตามธรรมชาติ และประสบการณ์ในชีวิตจริงมาโดยตลอด และยังคงต้องดำเนินต่อไป ในระบบเศรษฐกิจใหม่ (new economy) ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง

2.5 ธรรมชาติของวัฒนธรรมที่หลากหลายตามภูมิภาค

เนื่องจากชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มชนมีความหลากหลายตามสภาพแวดล้อมตาม ธรรมชาติและลักษณะสังคมที่แตกต่างกันไป ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นความมั่งคั่งทาง ปัญญา ที่จะป็นพลังในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับธรรมชาติแวดล้อม วัฒนธรรม ประสบการณ์ สั่งสมของกลุ่มชนนั้น ด้วยเหตุแห่งความหลากหลายตามพื้นภูมิดังกล่าว จึงเป็นความ จำเป็นที่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นตามลักษณะภูมิภาคของประเทศ

3. การจัดการความรู้

3.1 หลักการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช 2548ก: 1)

- 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- 3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนปัญญาขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ยากที่จะให้นิยามด้วยข้อความไม่กี่ประโยคได้ เพราะอย่างน้อยการจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม 2548: 1)

- 1) การค้นหา และรวบรวมความรู้ ทั้งจากภายในและนอกองค์กร แล้วคัดเลือกไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร หากไม่เหมาะสมก็ปรับปรุง

- 2) การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
- 3) การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
- 4) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
- 5) การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
- 6) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้
- 7) การสร้างความรู้ใหม่
- 8) การปรับใช้ความรู้
- 9) การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

ทั้งนี้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548: 1-2) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้ไว้หลายประเด็น ดังนี้

- 1) ต้องมีการจัดการความรู้ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย

- 2) ต้องจะต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ โดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น

- 3) ต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การวิจัยเพื่อสร้างความรู้ การศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้

4) เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร

5) มีทั้งการจัดการความรู้ที่มีลักษณะลงทุนน้อยแต่มีผลกระทบมาก และการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าการลงทุน

6) พื้นฐานสำคัญของความสามารถในการจัดการความรู้ คือ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และการที่สมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้

7) กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้ต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

วิจารณ์ พานิช (2548ก: 9) กล่าวว่า วิธีการใดก็ตาม ที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของคน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นจัดการความรู้ทั้งสิ้น ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 1-2) และวิจารณ์ พานิช (2548ก: 6) ได้เสนอแนะหลักการสำคัญ 4 ประการ ในการจัดการความรู้ คือ

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้
ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ
- นวัตกรรม
- ชีตความสามารถของสมาชิกและองค์กร
- ประสิทธิภาพในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ โดยทดลองทำเพียงน้อยๆ หากได้ผลจึงขยายผล จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่

4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป ในความรู้นั้นให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา

ส่วนประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2548: 4-6) ได้นำเสนอการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมองว่า

บันไดขั้นที่ 5 คือ อนาคตที่พึงประสงค์

บันไดขั้นที่ 4 คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ปัจจัยความสำเร็จ

บันไดขั้นที่ 3 คือ การกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่

ต้องการ

บันไดขั้นที่ 2 คือ ความสามารถหลักที่ต้องมีเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ และทำให้ได้ KPI ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในบันไดขั้นที่ 3 (required competency)

บันไดขั้นที่ 1 คือ การประเมินศักยภาพและความสามารถขององค์กร ณ เวลานั้น ว่ามีความสามารถด้านใด เพียงใด มีปัญหาอยู่ตรงไหนบ้าง กระบวนการต่างๆ มีความชัดเจนดี หรือมีประสิทธิภาพเพียงใด อาจจำเป็นต้องทำการประเมินการดำเนินงาน (operational audit) หรืออาจจะต้องจัดให้มีการประเมินความรู้ (knowledge audit) ขึ้นมาเพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของแผนที่ความรู้ หรือ knowledge map ก็ได้

3.2 วิธีดำเนินการจัดการความรู้

มีวิธีการมากมายในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ วิจารณ์ พานิช (2548: 9) แนะนำว่า ในการจัดการความรู้ นั้น ในช่วงเริ่มต้นควรเน้นความง่าย และเรียบง่าย แล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น

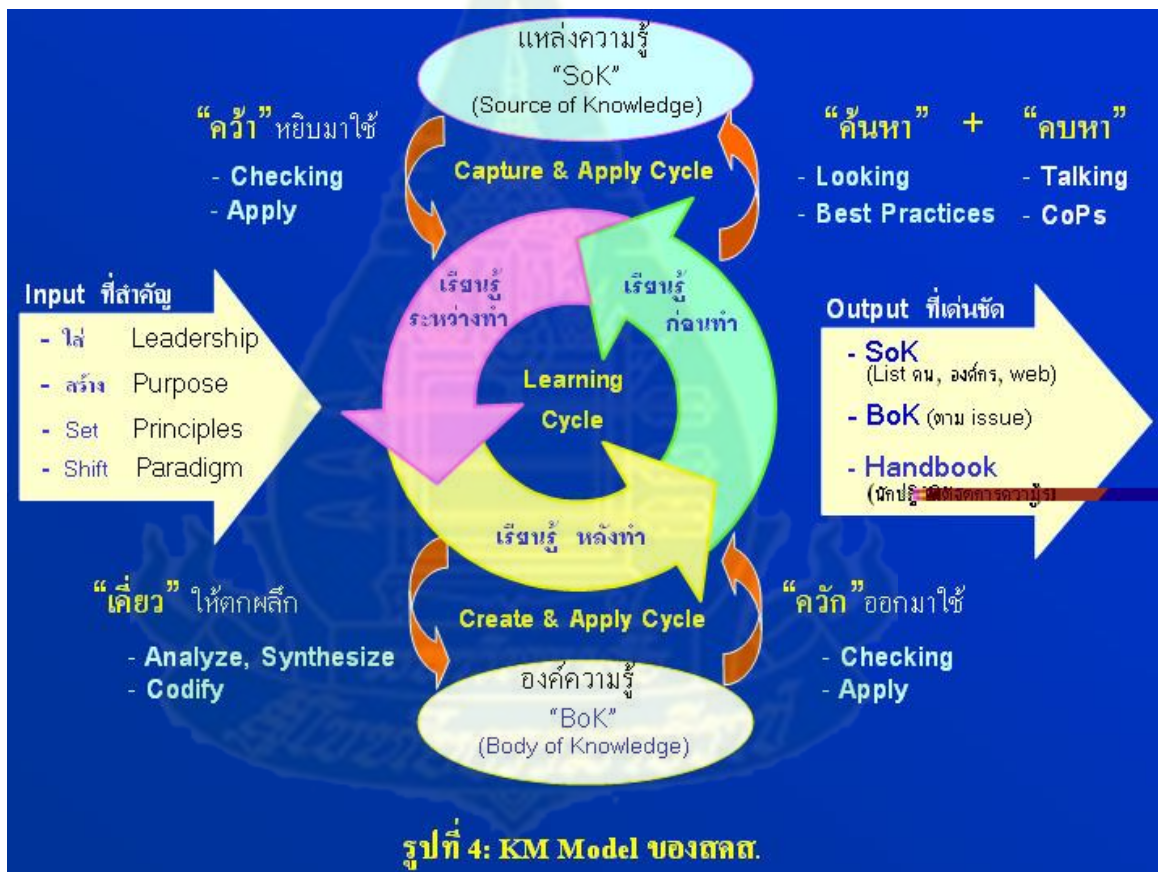
3.2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบ best practice สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 8) แนะนำว่าการดำเนินการจัดการความรู้ อาจเริ่มต้นด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบ best practice ซึ่งเป็นวิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ ผลสัมฤทธิ์สูง หรือคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา best practice ของการทำงานเรื่องต่างๆ มา กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานและจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มเจ้าของ best practice กับกลุ่มอื่นๆ รวมทั้งต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา best practice ที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไป ไม่สิ้นสุด วิจารณ์ พานิช (2548: 10) ได้แนะนำแนวทางการจัดการความรู้โดย best practice ดังนี้

- 1) มีเกณฑ์ในการเสาะหา best practice อย่างตรงไปตรงมา
- 2) เป็น best practice ที่เกิดจากกลุ่ม
- 3) ในการประชุมเสนอผลงานต้องมีการเตรียมตัว และมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้นให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความรู้
- 4) มีการสร้างเงื่อนไขให้ผู้มาร่วมประชุมนำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปปฏิบัติ เพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่ม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practices: CoP) เป็นการจัดการความรู้โดยการจัดบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิด “ชุมชนนักปฏิบัติ” หรือการรวมตัวกันของผู้ที่ปฏิบัติงานคล้ายๆ กันหรือต้องใช้ความรู้ที่มีลักษณะคล้ายกัน เพื่อมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548: 8)

3.2.3 โมเดลการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2548: 6-8) ได้นำเสนอโมเดลการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ภายใต้แนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โมเดลการจัดการความรู้นี้ประกอบด้วยวงจรสามวง ซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (learning by doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (peer assist) ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็มีการทบทวน (review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา และเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการก็มีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.1 โมเดลการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ภายใต้แนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยัต (2548: 7)

วงจรวงที่สองเป็นวงจรที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้ เน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ ค้นหาแหล่งความรู้ต่างๆ (Source of Knowledge: SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะจะเป็นความรู้ที่ได้จาก

การคบหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อหน้า (face to face) หรือผ่าน virtual community โดยจะต้องตรวจสอบความถูกต้องก่อนเอาความรู้ที่ต้องการมาใช้ และต้องมีการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย

สำหรับวงจรที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุด เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิม เรียกได้ว่าเป็น knowledge assets หรือเป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge: BoK) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะนำออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกัน

นอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ“เกี่ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสามนี้ โดยที่วงจรทั้งสามดังกล่าวจะต้องมีความเป็นพลวัต (dynamics) คือมีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้ นอกจากจะเป็น outcome หรือ performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้อื่นๆ ได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้น และส่วนที่เป็นกระบวนการ (process) หรือ know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้ในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปเผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

3.2.4 เกลิยความรู้ SECI ที่เสนอโดย Nonaka and Takeuchi วิจารณ์ พานิช (2548ก:3) ได้อธิบายว่าเกลิยความรู้ SECI เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจากการจัดให้คนมาปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ (socialization) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือประสบการณ์ จากนั้นจึงตามด้วยกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน (externalization) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศได้โดยง่าย กระบวนการผนวกความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน (combination) ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น และกระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ การจารึกความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคนหรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน (internalization) ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิดข้อมูลความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่เพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลิยความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

3.2.5 วงจรกิจกรรมการจัดการความรู้ วิจารณ์ พานิช (2548ก: 7-8) ได้เสนองจรกิจกรรมการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันและกัน เป็นวงจรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด ดังนี้

- 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define)
- 2) การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (capture)

- 3) การสร้างความรู้ (create)
- 4) การกลั่นกรอง (distill)
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share)
- 6) การประยุกต์ความรู้ (use)

ทั้งนี้ Nonaka I, and Takeuchi H. (1995) อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช (2548: 1-6) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

- 1) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม
- 2) สร้างทีมจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงสุด
- 3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มบุคลากรระดับล่าง โดยเน้นที่ความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา และกระบวนการที่เน้นคือ socialization
- 4) จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน
- 5) เน้นการจัดองค์กรแบบใช้บุคลากรระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่บุคลากรระดับกลางเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของบุคลากรระดับล่าง
- 6) เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext) ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน
- 7) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก