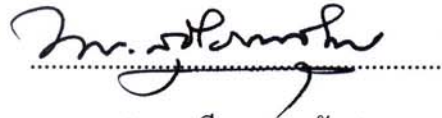


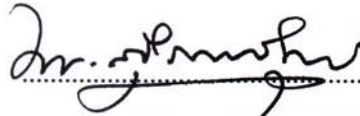
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา



(พระสุธีธรรมานุวัตร)

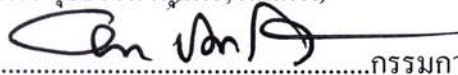
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)



กรรมการ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)




กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)



กรรมการ

(ดร.นันทพล โจนโกศล)



กรรมการ

(ศ.ดร.จ่านงค์ อดิวัฒน์สิทธิ์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. ประธานกรรมการ

ดร.อำนาจ บัวศิริ กรรมการ

ดร.นันทพล โจนโกศล กรรมการ

การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ
BUDDHIST INTEGRATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT

นางเอี่ยมอร ชลวร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

นางเอมอร ชลวร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

BUDDHIST INTEGRATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT

MRS. AERM-ON CHOLLAVORN

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of

The Requirement for the Degree of

Doctor of Philosophy

(Buddhist Studies)

Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Bangkok, Thailand

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

.....
(พระสุธีธรรมานุวัตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ประธานกรรมการ

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

.....กรรมการ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

.....กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

.....กรรมการ

(ดร.นันทพล โจนโกศล)

.....กรรมการ

(ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. ประธานกรรมการ

ดร.อำนาจ บัวศิริ กรรมการ

ดร.นันทพล โจนโกศล กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ
ผู้วิจัย : นางเอี่ยมอร ชลวร
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ : พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (อธิบุนายกร), ผศ. ดร.
น.ธ. เอก ป.ธ. ๖ พธ.บ. (ปรัชญา) ศศ.ม. (พุทธศาสนศึกษา)
พธ.ด. (พระพุทธศาสนา)
ดร.อำนาจ บัวศิริ. ก.ศ.บ. (เคมี), คม. (วิจัยการศึกษา)
คด. (การอุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขา พธ.ด. มจร.
ดร.นันทพล โรจนโกศล, วศ.บ, พธ.ม., พธ.ด
วันสำเร็จการศึกษา : ๑๐ เมษายน ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ (๒) เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาเถรวาท และ (๓) เพื่อนำเสนอการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

ความรู้ มี ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ในกระบวนการจัดการความรู้มีหลักในการพยายามนำเอาความรู้ที่ฝังลึกในคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้จะมีหลากหลายวิธีการ แต่กระนั้นก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มีข้อจำกัดจากหลายเหตุปัจจัยซึ่งอาจจุดให้กระบวนการจัดการความรู้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่

ในขณะที่เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นจะเห็นว่ามีการสืบทอดองค์ความรู้ผ่านกาลเวลาที่ยาวนานร่วม ๒,๖๐๐ ปี ซึ่งนับว่ายาวนานมากแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมาก จึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปรัชติ แนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ ๔ หมวดคือ (๑) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน (๒) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายในด้วยหลักสาราณียธรรม (๓) กระบวนการจัดการสังคิติ ร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ (๔)

กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์

จากองค์ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำพุทธธรรม ทั้ง ๔ หมวดเข้ามาประยุกต์สร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ผู้วิจัยเริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของอิกุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ที่เรียกว่า เซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดหลักของการปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบ ๔ แบบด้วยกันคือ (๑) การขัดเกลาทางสังคม (socialization) (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) (๓) การผสมผสานความรู้ (Combination) (๔) การผนึกความรู้ในตน (Internalization) เป็นพลวัตร ที่มีกรรมในลักษณะที่เป็นเกลียว (spiral) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่รู้จบ แล้วนำหลักพุทธธรรม ๔ หมวดข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน ซึ่งได้เสนอเป็นแบบจำลองใหม่ หลังจากนั้นได้นำแบบจำลองดังกล่าวมาทำการตรวจสอบองค์ความรู้ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) สรุปผลว่าได้แบบจำลองการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการที่พร้อมนำไปใช้งานได้ในอนาคตต่อไป

Dissertation Title : Buddhist Integrative Knowledge Management

Researcher : Mrs. Aerm-on Chollavorn

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Studies)

Dissertation Supervisory Committee : Asist.Prof. Dr. Phramaha Hansa
Dhammhaso (Nitibunyakorn), Pāli vi,
B.A., M.A. (Philosophy), Ph.D. (Buddhist
Studies)

: Dr. Amnaj Buasiri, B.Ed. (Chem), M. Ed
(Ed. Research), Ph.D (Higher Ed)

: Dr. Nunthapol Rodjanagason, B.Eng., M.A.
(Buddhist Studies), Ph.D. (Buddhist Studies)

Date of Graduation : April 10, 2012

ABSTRACT

This dissertation is of three objectives namely:- to analyze the Knowledge Management in modern sciences, to analyze the Knowledge Management in Theravāda Buddhism and to present the integration of the Buddhist Knowledge Management.

There are 2 types of knowledge namely tacit knowledge and explicit knowledge. In the process of knowledge management, there is the principal in trying to convert the tacit knowledge to the explicit one by mutually exchanging of learning and interacting . Although the process of knowledge management consists of such means; but from the research, it is found that there is always a lot of limitation from many factors in the process which may cause the process not being able to work a hundred percent.

Comparing to the knowledge management in Buddhism, it is seen that the knowledge is inherited through the time of 2,600 years which is a very long time.

This has shown that the process of Buddhist knowledge management is of very high efficiency. Hence, the knowledge of Pariyatti (Scriptures), the means of practices and Paṭivedha are well preserved. I, as the researcher found that the outstanding Dhamma Principles causing the process of such long inheritance of Buddhism are in the 4 groups namely:- (1) the use of Sikkhāttaya (the Threefold Learning) in creating the mutual understanding societies, (2) the creation of the learning process from within by the use of the principle of Sārāṇīyadhamma (virtues for fraternal living), (3) the process of management of Sangiti to settle questions of doctrine and to fix the text of the Scriptures into groups of the Dhammas and the Rules of discipline of the Order, and (4) the process of the creation of the Sangha society of which having the rules of the means of practices among the monks as a whole.

From the knowledge in the field of knowledge management and the knowledge in Buddhism in the past, I, the researcher had brought Buddhist Dhammas of the 4 groups to apply to create the model of Buddhist Integrative Knowledge Management. In doing this, Ikujiro Nonaka's SECI model is applied for the means of practices of 4 modes namely:- (1) socialization, (2) Externalization, (3) Combination), and (4) Internalization. These 4 modes are the spiral dynamic which is the infinity of knowledge creation, and the 4 groups of Buddhist Dhammas are used as the push for the energy to propel as a new model. After that, I had the new model checked by the scholars in the mean of focus group. It is concluded that this new Buddhist integrative knowledge management model is ready to be used in general organizations.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงด้วยดีมิได้หากปราศจากความช่วยเหลือเกื้อกูลและคำแนะนำจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามไว้เพื่อแสดงความขอบคุณอย่างยิ่งดังต่อไปนี้

พระมหาดร.มหาพรหมมหาโส (นิธิบุญยากร), ผศ. ดร. ซึ่งเป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.อำนาจ บัวศิริ และดร.นันทพล โรจนโกศล ซึ่งเป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร. ซึ่งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.จำนงค์ อธิวัฒน์สิทธิ์ ซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

พระสุธีธรรมานุวัตร ผศ.ดร. (กณดิษฐ์บัณฑิตวิทยาลัย) พระศรีกัมภีรญาณ รม.ดร. (รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ) ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี ดร.นิรนาท แสนสา ผศ.ดร.มนตรี สืบด้วง ดร.วีรชาติ นิ่มอนงค์ และนายสรวิชัย พันธุรงค์ ที่เมตตาในข้อมูลเพิ่มเติมในการจัดสัมมนากลุ่มเมื่อวันศุกร์ที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

พระเมธาวิเชียร, ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิวิจารณ์งานเมื่อครั้งนำเสนอวิทยานิพนธ์ต่อสาธารณะ

นอกจากท่านเหล่านี้ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการช่วยผลักดันให้งานวิจัยฉบับนี้ได้พัฒนาเนื้อหาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้ว ยังมีบุคคลในสวนอื่นที่ให้ความช่วยเหลืออีกดังต่อไปนี้

คุณอรทัย มีแสง (ปริญญาเอกรุ่น ๖) เป็นผู้ช่วยแปลและตรวจทานการแปลหนังสือภาษาอังกฤษรวมทั้งเรียบเรียงบทคัดย่อเป็นภาษาอังกฤษให้ถูกต้อง

คุณเกียรติพงศ์ อรรถจริยา กัลยาณมิตรรุ่นน้องที่สวนสันติธรรม เป็นผู้ช่วยแปลเนื้อหาจากหนังสือภาษาอังกฤษบางส่วนเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกรุ่น ๕ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาเพิ่มเติม และ พระครูใบฎีกาสันน ทยรกุโข (ไทยรักษ์) ผู้ตรวจรูปแบบงานวิจัยนี้ รศ. ชูศักดิ์ ทิพย์เกษร ผู้ตรวจบทคัดย่อภาคภาษาอังกฤษ คุณอุดม จันทิมา คุณสังวร อ่อนสนิทและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่อำนวยความสะดวกตั้งแต่การเรียนในหลักสูตรตลอดจนขั้นตอนในการส่งงานวิทยานิพนธ์

สุดท้ายที่ขาดมิได้คือ คนในครอบครัวของผู้วิจัย ไม่ว่าจะเป็นสามีคือ นายสธน ชลวร นางสาวอรลดา ชลวร ลูกสาวคนเดียวของผู้วิจัยซึ่งช่วยแปลบทความและหนังสือภาษาอังกฤษบางส่วน และลูกชายอีก ๒ คน คือ นายธนากร ชลวรและนายปรณัฐ ชลวรที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องไอทีและเป็นกำลังใจอยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้

ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์นี้ ขอถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา แด่องค์
สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและครูบาอาจารย์ทุกท่าน และสุดท้ายขอมอบเป็นเครื่องไทยธรรม
อุทิศผลแด่คุณสมศักดิ์และคุณสมศรี สุวิทย์วัฒน์ มารดาและบิดาผู้ล่วงลับ

นางเอี่ยมอร ชลวร

๑๐ เมษายน ๒๕๕๕.

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|--|-----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ก |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ค |
| กิตติกรรมประกาศ | จ |
| สารบัญแผนภาพ | ฎ |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ | ช |
| บทที่ ๑ บทนำ | ๑ |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | ๑ |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย | ๔ |
| ๑.๓ ทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัย | ๔ |
| ๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย | ๕ |
| ๑.๕ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง | ๖ |
| ๑.๖ ขอบเขตของการวิจัย | ๑๑ |
| ๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย | ๑๒ |
| ๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | ๑๓ |
| บทที่ ๒ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี | ๑๔ |
| ๒.๑ ความหมายและประเภทของความรู้ | ๑๔ |
| ๒.๑.๑ ความหมายและองค์ประกอบของความรู้ | ๑๕ |
| ๒.๑.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญา | ๑๕ |
| ๒.๑.๓ ประเภทความรู้ | ๒๓ |

| | |
|---|-----------|
| ๒.๑.๓.๑ ความรู้ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) | ๒๖ |
| ๒.๑.๓.๒ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) | ๒๖ |
| ๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้ | ๒๗ |
| ๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ | ๒๘ |
| ๒.๒.๑.๑ ความหมายของการจัดการความรู้ | ๒๘ |
| ๒.๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการความรู้ | ๓๕ |
| ๒.๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ | ๓๖ |
| ๒.๒.๒.๑ หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้ | ๓๗ |
| ๒.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ | ๔๗ |
| ๒.๒.๒.๓ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ | ๕๖ |
| ๒.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้ | ๖๖ |
| ๒.๔ ผลของการจัดการความรู้ | ๗๐ |
| ๒.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ | ๗๐ |
| ๒.๔.๒ จุดอ่อนของการจัดการความรู้ | ๗๑ |
| ๒.๕ กรณีศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ | |
| ในประเทศไทย | ๗๑ |
| ๒.๖ สรุปและวิพากษ์เรื่องการจัดการความรู้ | ๗๕ |
| บทที่ ๓ การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๘๑ |
| ๓.๑ ความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๘๑ |
| ๓.๑.๑ ความหมายและประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๘๑ |
| ๓.๑.๒ ประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๘๔ |
| ๓.๒ แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๘๕ |
| ๓.๒.๑ แนวคิดพื้นฐานในพระพุทธศาสนาที่ใช้ประยุกต์เข้ากับ | |

การจัดการความรู้ : แนวทางการพัฒนาปัญญา

๕๕

| | |
|---|-----|
| ๓.๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ | ๑๑๕ |
| ๓.๒.๒.๑ หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้ | ๑๑๕ |
| ๓.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๑๒๓ |
| ๓.๒.๒.๓ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ | ๑๔๑ |
| ๓.๔ เป้าหมายของการจัดการความรู้ | ๑๕๑ |
| ๓.๕ ผลของการจัดการความรู้ | ๑๕๕ |
| ๓.๕.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ | ๑๕๕ |
| ๓.๕.๒ จุดเด่นของการจัดการความรู้ | ๑๕๖ |
| ๓.๖ สรุปและวิพากษ์เรื่องการจัดการความรู้ | ๑๕๖ |

บทที่ ๔ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

| | |
|--|-----|
| ๔.๑ ตารางเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความสอดคล้องและแตกต่าง | ๑๖๐ |
| ๔.๑.๑ ความหมายและประเภทของความรู้ | ๑๖๑ |
| ๔.๑.๒ แนวทางการจัดการความรู้ | ๑๖๓ |
| ๔.๑.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้ | ๑๖๘ |
| ๔.๑.๔ ผลของการจัดการความรู้ | ๑๖๙ |
| ๔.๒ การบูรณาการการจัดการความรู้ | ๑๗๑ |
| ๔.๒.๑ ความหมายและประเภทของความรู้ | ๑๗๑ |
| ๔.๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้ | ๑๗๓ |
| ๔.๒.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้ | ๑๘๒ |
| ๔.๒.๔ ผลของการจัดการความรู้ | ๑๘๓ |
| ๔.๓ ร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | ๑๘๖ |

| | |
|--|-----|
| ๔.๔ การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | |
| โดยการสนทนากลุ่ม (focus group) | ๑๘๕ |
| ๔.๔ สรุปการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | ๑๕๐ |
| บทที่ ๕ บทสรุปและข้อเสนอแนะ | ๑๕๕ |
| ๕.๑ บทสรุป | ๑๕๐ |
| ๕.๒ ข้อเสนอแนะ | ๒๐๐ |
| บรรณานุกรม | ๒๐๒ |
| ภาคผนวก | ๒๑๒ |
| ประวัติผู้วิจัย | ๒๒๐ |

สารบัญแผนภาพ

| เรื่อง | | หน้า |
|---------------|---|------|
| แผนภาพที่ ๑.๑ | แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย | ๔ |
| แผนภาพที่ ๑.๒ | แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดทางทฤษฎี | ๕ |
| แผนภาพที่ ๑.๓ | แผนภาพแสดงกระบวนการในการวิจัย | ๑๒ |
| แผนภาพที่ ๒.๑ | แผนภาพแสดงพีรามิดแสดงลำดับชั้นจากข้อมูลไปจนถึงภูมิปัญญา | ๒๒ |
| แผนภาพที่ ๒.๒ | แผนภาพแสดงภูเขาน้ำแข็ง (ความรู้ ๒ ประเภท) | ๒๓ |
| แผนภาพที่ ๒.๓ | แผนภาพแสดงองค์ประกอบ ๓ อย่างกระบวนการสร้างความรู้ | ๔๒ |
| แผนภาพที่ ๒.๔ | แผนภาพแสดงกระบวนการสร้างความรู้ (SECI Model) | ๔๓ |
| แผนภาพที่ ๒.๕ | แผนภาพแสดงการปรับปรุงมาจากองค์กรไฮเปอร์เทค | ๕๓ |
| แผนภาพที่ ๒.๖ | แผนภาพแสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก | ๗๒ |
| แผนภาพที่ ๒.๗ | แผนภาพแสดงประชามน์านกับการจัดการความรู้ตามวงจรSECI | ๗๘ |
| แผนภาพที่ ๓.๑ | แผนภาพแสดงการเชื่อมโยงระหว่างแนวทางไตรสิกขา และแนวทางวุฑฒิธรรม | ๑๑๓ |
| แผนภาพที่ ๓.๒ | แผนภาพแสดงสรุปความเป็นมาของพระไตรปิฎก | ๑๑๕ |
| แผนภาพที่ ๓.๓ | แผนภาพแสดงกระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๑๒๐ |
| แผนภาพที่ ๓.๔ | แผนภาพแสดงกระบวนการสร้างสติปัญญาในชีวิตประจำวัน | ๑๓๕ |
| แผนภาพที่ ๓.๕ | แผนภาพแสดงทักษิโณยบุคคลหรือริยบุคคล | ๑๓๗ |
| แผนภาพที่ ๓.๖ | แผนภาพแสดงวิธีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา | ๑๔๐ |
| แผนภาพที่ ๓.๗ | แผนภาพแสดงผู้เชี่ยวชาญเอตทัคคะสมัยพุทธกาล | ๑๔๖ |

| | | |
|---------------|---|-----|
| แผนภาพที่ ๔.๑ | แผนภาพแสดงประเภทของความรู้เชิงบูรณาการ | ๑๗๒ |
| แผนภาพที่ ๔.๒ | แผนภาพแสดงการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชิงพุทธ | ๑๗๖ |
| แผนภาพที่ ๔.๓ | แผนภาพแสดงวิธีการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ | ๑๗๗ |
| แผนภาพที่ ๔.๔ | แผนภาพแสดง STUPA MODEL | ๑๘๖ |
| แผนภาพที่ ๔.๕ | แผนภาพแสดงการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | ๑๘๙ |
| แผนภาพที่ ๔.๖ | แผนภาพแสดงรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | ๑๙๒ |
| แผนภาพที่ ๔.๗ | แผนภาพแสดงกระบวนการสร้างความรู้หรือจัดการความรู้ | ๑๙๓ |
| แผนภาพที่ ๕.๑ | แผนภาพแสดงรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ | ๒๐๐ |

สารบัญตาราง

| เรื่อง | | หน้า |
|--------------|--|------|
| ตารางที่ ๑.๑ | ตารางแสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย | ๓๘ |
| ตารางที่ ๔.๑ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่าง ของความหมายของความรู้ | ๑๖๑ |
| ตารางที่ ๔.๒ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของประเภทความรู้ | ๑๖๒ |
| ตารางที่ ๔.๓ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่าง ของกระบวนการจัดการความรู้ | ๑๖๓ |
| ตารางที่ ๔.๔ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่าง ของวิธีการจัดการความรู้ | ๑๖๕ |
| ตารางที่ ๔.๕ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่าง ของเป้าหมายการจัดการความรู้ | ๑๖๘ |
| ตารางที่ ๔.๖ | ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่าง ของผลของการจัดการความรู้ | ๑๗๐ |

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

การใช้อักษรย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากคัมภีร์ของพระพุทธศาสนา ได้แก่ พระไตรปิฎก-อรรถกถา-ฎีกา และสหทวารวิเสส ทั้งภาษาบาลีและภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย และไวยากรณ์ เรียงตามคัมภีร์ เรียงตามคัมภีร์ดังนี้

พระวินัยปิฎก

วิ.ม. (ไทย) = วินัยปิฎก มหาวรรค (ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค (ภาษาไทย)

ที.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค (ภาษาไทย)

ที.ปา. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย)

ม.มฺ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปิณณาสก์ (ภาษาไทย)

ม.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปิณณาสก์ (ภาษาไทย)

ม.อุ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปรปิณณาสก์ (ภาษาไทย)

สํ.ส. (ไทย) = สุตตันตปิฎก สังกยุตตนิคาย สคาถวรรค (ภาษาไทย)

สํ.นิ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก สังกยุตตนิคาย นิทานวรรค (ภาษาไทย)

สํ.ข. (ไทย) = สุตตันตปิฎก สังกยุตตนิคาย ขันธวารวรรค (ภาษาไทย)

สํ.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก สังกยุตตนิคาย มหาวารวรรค (ภาษาไทย)

อง.ติก. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังกุตตรนิกาย ติกนิบาต (ภาษาไทย)

อง.จตุกก. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังกุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)

อง.ฉก. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังกุตตรนิกาย ฉกนิบาต (ภาษาไทย)

อง.สตุตค. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังกุตตรนิกาย สัตตคนิบาต (ภาษาไทย)

อง.ทสก. (ไทย) = สุตตันตปิฎก อังกุตตรนิกาย ทสกนิบาต (ภาษาไทย)

ขุ.ธ. (ไทย) = สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท (ภาษาไทย)

| | | | |
|----------------|---|---------------------------------------|-----------|
| บ.ศ. (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย สุตตนีบาต | (ภาษาไทย) |
| บ.เถร. (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย เถรคาถา | (ภาษาไทย) |
| บ.ชา.ติก (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย ติกนินบาต | (ภาษาไทย) |
| บ.ม. (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย มหานิเทศ | (ภาษาไทย) |
| บ.จ. (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย จุฬนิเทศ | (ภาษาไทย) |
| บ.ป. (ไทย) | = | สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค | (ภาษาไทย) |

พระอภิธรรมปิฎก

| | | | |
|---------------|---|--------------------------|-----------|
| อภิ.วิ. (ไทย) | = | อภิธรรมปิฎก วิภังค์ | (ภาษาไทย) |
| อภิ.ป. (ไทย) | = | อภิธรรมปิฎก ปุคคลบัญญัติ | (ภาษาไทย) |

ปกรณ์วิเสส

| | | | |
|-----------------|---|-------------------|-----------|
| เนตติ (ไทย) | = | เนตติปกรณ์ | (ภาษาไทย) |
| วิสุทฺธิ. (ไทย) | = | วิสุทฺธิมรรคปกรณ์ | (ภาษาไทย) |

อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

| | | | |
|------------------|---|--|-----------|
| อง.เอกก.อ. (ไทย) | = | อังคุตตรนิกาย มโนรลปุรณี เอกกนินบาตอรรถกถา | (ภาษาไทย) |
| อง.ติก.อ. (ไทย) | = | อังคุตตรนิกาย มโนรลปุรณี ติกนินบาตอรรถ | (ภาษาไทย) |

คัมภีร์สัตถาวินิเสส

| | | | |
|----------------|---|---------------|------------|
| อภิธาน. (บาลี) | = | อภิธานปทีปิกา | (ภาษาบาลี) |
|----------------|---|---------------|------------|

การใช้หมายเลขย่อ

๑. คัมภีร์ของพระพุทธศาสนา

พระไตรปิฎกภาษาไทย จะแจ้งเล่ม ชื่อ หน้า เช่น อัง.นกก. (ไทย) ๒๒/๔๐/๓๒๖ หมายถึง สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ฉักกนิบาต เล่ม ๒๒ ชื่อ ๔๐ หน้า ๓๒๖ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อรรถกถาภาษาไทย ในกรณีเลข ๓ ตอน หมายถึง การแจ้งเล่ม ภาค หน้า เช่น อัง.เอกก.อ. (ไทย) ๑/๒/๕๗-๘๑ หมายถึง มโนรทปุรณี อังคุตตรนิกาย เอกนิบาต อรรถกถาแปล เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๒ หน้า ๕๗-๘๑ ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย ในกรณีเลข ๔ ตอน หมายถึง การแจ้งเล่ม ภาค ตอน หน้า เช่น ขุ.ธ.อ. (ไทย) ๑/๒/๑/๑๐ หมายถึง ขุททกนิกาย รัมมบทอรรถกถา เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๒ ตอนที่ ๑ หน้า ๑๐ ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย

ปกรณ์วิเสส ภาษาบาลี ยกเว้นวิสุทฺธิมรรคปกรณ์ จะแจ้งเล่ม หน้า ที่ไม่จัดเป็นลำดับเล่ม จะแจ้งหน้า เช่น มลินท. (บาลี) ๖๖ หมายถึง มลินทปญฺหปกรณ์ หน้า ๖๖ ฉบับมหาจุฬาปกรณ์วิเสโส

วิสุทฺธิมรรคปกรณ์ จะแจ้งชื่อ หน้า เช่น วิสุทฺธิ. (ไทย) ๔๕๕/๗๔๔ หมายถึง วิสุทฺธิมรรคปกรณ์ ชื่อ ๔๕๕ หน้า ๗๔๔ ฉบับ ๑๐๐ ปี สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร)

อภิธานปฺปทีปิกา จะแจ้งชื่อ เช่น อภิธาน. (บาลี) ๒๖๔ หมายถึง อภิธานปฺปทีปิกา ชื่อ ๒๖๔ ฉบับพระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหลวงชินวราดิวิวัฒน์ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า วัดราชบพิธ

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันนี้การทำธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันทางการค้า ซึ่งการแข่งขันนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการลดต้นทุนลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และเพิ่มคุณภาพผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยการทำให้องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้^๑ หมุนได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งการทำให้องค์กรนั้นเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบการค้นหาสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปันและใช้ความรู้ เราเรียกกระบวนการนี้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)^๒

การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการ โดยการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น ๕ ยุค กล่าวคือ

ยุคที่ ๑ เริ่มเมื่อ ๒๐ กว่าปีที่แล้วเป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่า ความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบ โครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ยุคที่ ๒ เป็นช่วงประมาณปี พ.ศ. ๒๕๓๘ มีการแบ่งความรู้ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบโครงสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ นายอิคุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทาเกะ ทากูชิ (Hirotake Takeuchi) เริ่มได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้นทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

^๑ บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๗.

^๒ วงจรเรียนรู้ หมายถึง การนำความรู้เดิมมาบูรณาการกับความรู้ใหม่จนก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มพูนขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด.

^๓ บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๗.

แต่อย่างไรก็ดี การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังลึกหรือความรู้ชัดแจ้ง ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง แต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ ๓

ยุคที่ ๓ อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบความซับซ้อน (complex system) มาใช้ วัตถุประสงค์ในการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น

ยุคที่ ๔ เป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

ยุคที่ ๕ การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่พ.ศ. ๒๕๔๘ เป็นการจัดการความรู้โดยการใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มของคนที่มีความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ที่พยายามนำเอาความรู้ที่ฝังลึกในคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อเก็บและเผยแพร่ นั้นมีข้อจำกัดในการสกัดความรู้ออกมา ดังนั้นในยุคนี้จึงนิยมจัดทำแผนที่ความรู้หรือเครือข่ายความรู้ของคนกลุ่มต่าง ๆ และทำการจัดการให้เขาเหล่านั้นได้พบกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน^๔

จะเห็นได้ว่า แม้การจัดการความรู้จะมีวิธีการในการจัดการที่ปรับเปลี่ยนมาถึง ๕ ยุคด้วยกัน การจัดการความรู้ก็ยังไม่สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ยังคงต้องอาศัยปัจจัยช่วยสนับสนุน ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาน่าจะมีอยู่และมีปัจจัยที่จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ แต่ยังไม่มีการศึกษาไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้วิจัยสนใจและใคร่รู้ต้องการศึกษาให้ชัดเจนในประเด็นของการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีนี้มีความหมายอย่างไร ความรู้มีกี่ประเภท การดำเนินการจัดการความรู้เป็นเช่นไร มีประโยชน์ มีจุดติดจุดด้อยอะไร และจะสามารถนำการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามาบูรณาการได้อย่างไร การค้นหาคำตอบนี้ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีนี้น่าจะมีคำตอบรออยู่

^๔ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, **Knowledge Management : การจัดการความรู้**, (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

เมื่อเป็นเช่นนั้น ในส่วนพระพุทธศาสนาก็น่าจะมีคำตอบที่รออยู่เช่นกัน แนวคิดหลักที่สามารถนำไปสู่คำตอบ ได้แก่ ความหมายของปัญญา ประเภทของปัญญา แนวทางการจัดการความรู้ทางพระพุทธศาสนา เป้าหมาย และจุดเด่น จนถึงการนำกิจกรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ฝึกสติด้วยการเรียนรู้ภายใน และการเชื่อมสมาน (สมานัตตตา) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของกระบวนการปริกษาเชิงจิตวิทยาแนวพุทธมาเป็นเครื่องมือด้วย ซึ่งทั้งแนวคิดเรื่องปัญญา การจัดการความรู้ทางพระพุทธศาสนา เป้าหมาย จุดเด่นและกิจกรรมต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกัน แต่ความเกี่ยวข้องกันนี้จะนำไปในลักษณะใดเป็นประเด็นที่น่าสนใจ และความรู้ทั้งสองแนวคิดนี้จะสามารถเชื่อมโยงกับหลักธรรมอื่นอย่างไรเพื่อตอบคำถามว่า ในพระพุทธศาสนามีการจัดการความรู้ที่เป็นไปในลักษณะใด มีกระบวนการและวิธีการอย่างไรที่สามารถจะนำไปบูรณาการกับการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีได้อย่างไร การเชื่อมโยงเพื่อตอบคำถามนี้เป็นประเด็นที่น่าสนใจเช่นกัน ซึ่งคำตอบที่ได้นี้จะเป็นอย่างนี้จะเป็นองค์ความรู้ที่เป็นระบบและสามารถเรียกได้ว่าการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

อย่างไรก็ดี การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีและในพระพุทธศาสนามีวิธีการศึกษาใกล้เคียงกัน แต่มีเป้าหมายในการศึกษาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีทำการศึกษาเรื่องความรู้ ส่วนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาทำการศึกษาเรื่องปัญญา (ในฐานะความรู้) เป็นหลัก การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีมีวัตถุประสงค์มุ่งพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร ในขณะที่การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีเป้าหมายมุ่งประโยชน์ความสุขในปัจจุบัน ความสุขในอนาคต และความสุขในการบรรลุธรรม

ถึงแม้ทั้งสองศาสตร์มีวิธีการศึกษาใกล้เคียงกันแต่เป้าหมายในการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่นนี้ แต่ทั้งสองศาสตร์ก็ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้เช่นเดียวกัน หากนำความรู้จากทั้งสองศาสตร์มาศึกษาร่วมกันในเชิงบูรณาการย่อมนำมาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ เพื่อเพิ่มเติมให้การศึกษาเกิดความสมบูรณ์ ในงานวิจัยฉบับนี้เรียกองค์ความรู้ใหม่นี้ว่า “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”

ดังนั้น ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลของการวิจัยจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีนี้ประสบความสำเร็จได้จากการนำจุดเด่นของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามาบูรณาการเพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจใคร่ศึกษาและหาความรู้ตลอดจนเชื่อมโยงเข้าสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมได้

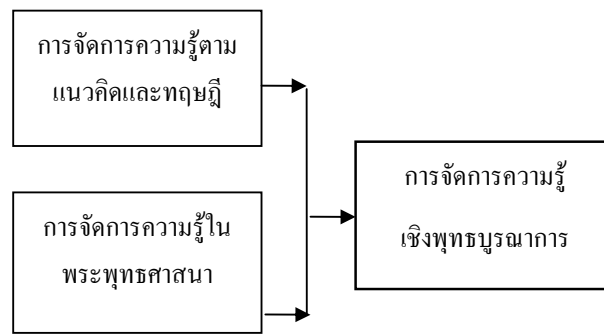
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี

๑.๒.๒ เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

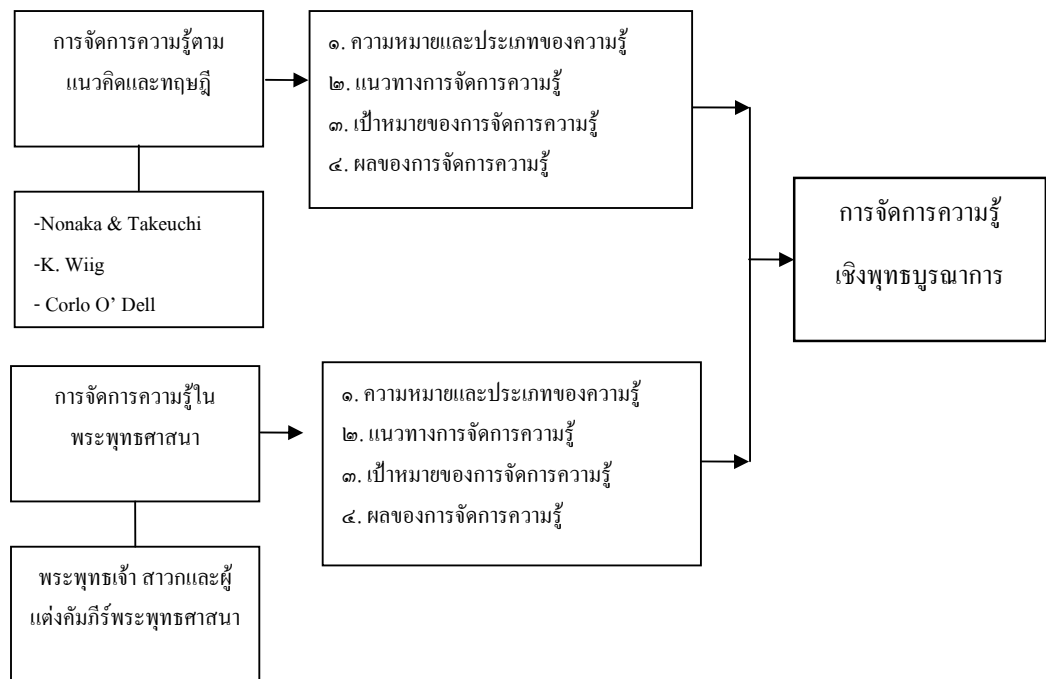
จากประเด็นคำถามของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถวางหัวข้อในการทำวิจัยโดยเริ่มจากปัญหาการวิจัย กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ในการตั้งฐานการวิจัยเป็นแผนภูมิ ดังนี้



แผนภาพที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย

๑.๓ ทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ความรู้และแนวคิดต่างๆเป็นกรอบได้แก่ “การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี” และ “การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา” เป็นกรอบ และเป็นฐานในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำผลจากการศึกษามาเสนอเป็นผลการวิจัย ดังจะเห็นได้จากกรอบแนวคิดที่ ๑.๒



แผนภาพที่ ๑.๒ แสดงกรอบแนวคิดทางทฤษฎี

๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑.๔.๑ ความรู้ หมายถึง การผสมผสานของประสบการณ์ ความเชื่อ คุณค่า ความรอบรู้ ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้กรอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๔.๒ ความรู้ในพระพุทธศาสนา คือความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่าง ๆ ในระดับการดำรงชีพ

๑.๔.๓ การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ ได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของ

ข้อมูล ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าวเข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ

๑.๔.๔ การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา หมายถึงการรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้าให้เป็นหมวดเป็นหมู่ ตามพระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก รวมเรียกว่า พระไตรปิฎก ซึ่งเกิดจากการทำสังคายนาภายหลังจากพุทธปรินิพพานได้ ๑ เดือน อันเป็นที่มาของการเริ่มต้นการจัดการความรู้ที่เป็นปัจเจกของพระพุทธเจ้า จนกระทั่งพัฒนามาเป็นความรู้ในลักษณะที่เป็นสาธารณปัญญาให้ผู้คนได้นำความรู้ไปดำเนินชีวิตไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามต้องการ

๑.๔.๕ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ หมายถึงการจัดการความรู้ระบบหนึ่งที่ตั้งเสริมด้วยพุทธธรรมเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดวงจรแห่งการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งขึ้น

๑.๕. ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๑ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวถึงความรู้ การจัดการความรู้และปัญญาในหนังสือ “องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ” สรุปความได้ว่า ความรู้ คือสารสนเทศที่มีคุณค่า สามารถนำประสบการณ์ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา และท่านได้สรุปว่า การจัดการความรู้ คือกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่างๆ ในการและการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ^๕

๑.๕.๒ ประพนธ์ ผาสุขยืด กล่าวถึงความรู้ การจัดการความรู้และปัญญาในหนังสือ “การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO”^๖ “การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ”^๗ สรุปความได้ว่า ความรู้มี ๒ ประเภท คือความรู้ชัดแจ้ง กับ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งการจัดการนั้น เรียกได้

^๕ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตน ไตร, ๒๕๕๒).

^๖ ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO, (กรุงเทพมหานคร : ไช้ไหม, ๒๕๕๐).

^๗ ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ, (กรุงเทพมหานคร : ไช้ไหม, ๒๕๕๐).

ว่าเป็นวงจรการจัดการความรู้ที่ไม่รู้จบ และความรู้ที่มาคู่กับปัญหาเท่านั้น ที่จะทำให้สามารถพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งการจัดการความรู้นี้ ยังถูกมองว่า จะสำเร็จได้ ปัจจัยที่สำคัญขึ้นอยู่กับ การจัดการความรู้ในระดับปัจเจกพัฒนาปัญญาที่เกิดขึ้นมาจากการรวมกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันสร้างปัญญาสาธารณะขึ้นมา

นอกจากนี้ท่านยังกล่าวถึงเรื่องปัญญาไว้ในหนังสือ “การรู้แบบ ปิงแ้ว ปัญญาญาณ”^๔ สรุปความได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของทฤษฎี ซึ่งหมายถึง การที่ใครบางคนได้เห็นบางสิ่งบางอย่าง แล้วก็นำมาเล่าให้เราฟัง เราเป็นเพียงผู้ที่เก็บข้อมูลไป ความรู้จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้แม้สายตาของเราจะมีขอบเขตก็ตาม ถึงตาเราจะบอกเราก็สามารถมีความรู้เรื่องแสงได้

๑.๕.๓ วรภัทร ภูเจริญ กล่าวถึงความรู้ การจัดการความรู้และปัญญาในหนังสือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้” และ “การบริหารการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ”^๕ สรุปความได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องทำไปพร้อมๆ กัน ซึ่ง CC (child centered education) เป็นเทคนิคหรือหัวใจสำคัญในการชุดค้น คิวัก ดิง ลาก ยั่ว ความรู้ต่างๆ ออกมา เพื่อบริหารจัดการ นำไปถ่ายทอด โดยมี KM เป็นเสมือนตัวจัดเก็บ เป็นห้องสมุด ซึ่งท่านมองในพุทธศาสตร์ แตกต่างจากทางโลก ว่า ความรู้ที่แท้จริง คือ “ปฏิเวธ” (รู้แจ้ง เห็นจริง ไม่สงสัย ได้มรรคผลแล้ว) โดยต้องอาศัยการ “ปฏิบัติ” (เรียนรู้จากการทำหรือ Learning by doing) และ “ปริยัติ” (ฟัง อ่าน ถาม เขียน จดจำ ฯลฯ) ควบคู่กันไป

๑.๕.๔ ชาตรี เจริญศิริและคณะ กล่าวถึงความรู้ การจัดการความรู้ และปัญญา ในหนังสือ “ประชาคมน่านกับการจัดการความรู้” สรุปความได้ว่า ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบุคคลและหน่วยงาน การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือบริหารที่สำคัญในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

^๔ โฮโซ, การรู้แบบปิงแ้ว ปัญญาญาณ, ประพันธ์ ผาสุขชืด ผู้แปลและเรียบเรียง (กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่, ๒๕๕๐).

^๕ วรภัทร ภูเจริญ, องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้, (กรุงเทพมหานคร : เฟื่องฟ้า, ๒๕๓๗).

^๖ วรภัทร ภูเจริญ, การบริหารการเรียนรู้ที่ยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๓๗).

การหา แลกเปลี่ยน สร้างและใช้ความรู้ถือเป็นสิ่งที่จะต้องนำไปประยุกต์เข้ากับกิจกรรมและงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการ สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น เขียนให้รู้ลึก^{๑๑}

๑.๕.๕ วิจารย์ พานิช กล่าวถึงความรู้ การจัดการความรู้และปัญญา ในหนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” สรุปความได้ว่า การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่เรียนรู้โดยการอ่านหรือฟังการบรรยายไม่ได้ผล จะเข้าใจการจัดการความรู้ได้ ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งสาระ หรือความรู้ ในฐานข้อมูลความรู้ ต้องประกอบด้วยสองส่วน ความรู้เชิงทฤษฎี (ความรู้ชัดแจ้ง) ควรมีสัดส่วนประมาณ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ อย่างมากไม่เกิน ๒๐ เปอร์เซ็นต์ ของสาระทั้งหมด แต่ความรู้ปฏิบัติ (เพื่อการปฏิบัติและมาจากการปฏิบัติ) ซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก ควรมีสัดส่วนร้อยละ ๘๐-๙๐ ของทั้งหมด^{๑๒}

๑.๕.๖ ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ กล่าวถึง ความรู้ การจัดการความรู้ และปัญญา ในหนังสือ “การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ” สรุปความได้ว่า ประเภทของความรู้แบ่งเป็น ๓ ประเภท ตามแนวคิดของชู (Choo) ได้แก่ ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) ความรู้ที่ปรากฏ (explicit knowledge) และ ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (culture knowledge) ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้มีการจัดการใน ๒ เรื่อง คือ การจัดการเกี่ยวข้องกับสารสนเทศ เป็นการจัดการความรู้ในส่วนที่เรียกว่า ความรู้ที่ปรากฏหรือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เน้นการสร้างฐานความรู้ และการจัดห้องสมุด ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ การจัดการมนุษย์ที่เกี่ยวกับ การจัดการเกี่ยวกับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ ต้องสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร^{๑๓}

๑.๕.๗ ปิยนาด ประยูร กล่าวถึง ความรู้ การจัดการความรู้ และปัญญา ในหนังสือ “Systems Thinking วิธีคิดกระบวนการ” สรุปความได้ว่า ในโลกอนาคตตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ และคนที่สร้างความรู้ คือ ผู้กำลังร่ำรวย ความรู้กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นเรื่องของการทำความเชื่อให้ได้รับการพิสูจน์ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์และหลักของตรรกะ มีความชอบธรรม ทำให้ความเชื่อเป็นสิ่งถูกต้อง และความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

^{๑๑} ชาตรี เจริญศิริ นพ. และคณะ, ประชาคมนานกับการจัดการความรู้, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), ๒๕๔๗).

^{๑๒} วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๗).

^{๑๓} ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๘).

ความดี ความงามและความจริง เช่น การตรัสรู้ของพระพุทธเจ้าเกี่ยวกับอริยสัจ ๔ ซึ่งเป็นความรู้ชั้นสูงที่ต้องการให้มนุษย์พันทุกซ์ เป็นความรู้เกี่ยวกับความดีและการแสวงสัจธรรมของชีวิต^{๙๔}

๑.๕.๘ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ กล่าวถึง ความรู้ การจัดการความรู้ และปัญญา ในหนังสือ “การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” สรุปความได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของปิรามิด โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แต่อาจมีข้อมูลจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายที่นำมาใช้ ในขณะที่ “ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ ส่วน “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น^{๙๕}

๑.๕.๙ บุญทัน ดอกไธสง กล่าวถึง ปัญญา ๓ ในหนังสือ “การจัดการทุนมนุษย์” สรุปความได้ว่า ปัญญาที่เกิดจากระบวนการเรียนรู้ ๓ หลักใหญ่ ได้แก่ สุตมยปัญญา จินตามยปัญญา และภาวนามยปัญญานั้น จะต้องควบคู่กันกับการจูงใจให้เกิดสมาธิ คือ ๓ ขั้นตอน ๖ มิติ คือ (๑) สุตมยปัญญา (ความรู้ระดับปริยัติ) บวก กับฉกสมาธิ (สมาธิระดับศีล) เป็นสมาธิพื้นฐานระยะสั้น / ๓๐ % สมาธิตามธรรมชาติ (๒) จินตามยปัญญา (ความรู้ในระดับปฏิบัติได้ดี) บวกกับ อุปจารสมาธิ (สมาธิระดับมุ่งมั่น) เป็นสมาธิยาวนาน ๖๐ % (๓) ภาวนามยปัญญา (ความรู้ระดับรู้แจ้งแทงทะลุปัญหาทั้งปวง บวกกับ อปปนาสมาธิ (สมาธิระดับปัญญา) เป็นสมาธิระดับคึงนึ่งลึกดับอารมณ์ / ๑๐๐ % กลับเสมือนดับจิต คือ การทำงานด้วยสุญญตาจิต คือ จิตว่างจากความโลก โกรธ หลง มุ่งประเด็นเพื่อทำงานด้วยจิตว่าง “จิตที่ฝึกดีแล้วนำความสุข (สำเร็จ) มาให้ จิตที่คิดร้ายนำทุกข์มาให้” ซึ่งทางพุทธศาสตร์ เน้นความสำคัญที่รู้จักตนเองรู้เท่าทันอารมณ์ และมนุษย์เห็นความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ตั้งอยู่ในฐานแห่งทุนมนุษย์ ที่เรียกว่า อริยะทรัพย์ คือ ทรัพย์อันประเสริฐ^{๙๖}

๑.๕.๑๐ ประเวศ วะสี กล่าวถึง การจัดการความรู้ ในหนังสือ “การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข” สรุปความได้ว่า การจัดการความรู้

^{๙๔} ปิยนาด ประชวร, *Systems Thinking วิธีคิดกระบวนการระบบ*, (กรุงเทพมหานคร : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), ๒๕๔๘).

^{๙๕} บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, *การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๕).

^{๙๖} บุญทัน ดอกไธสง, *การจัดการทุนมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑).

ที่ค้ำนำไปสู่เสรีภาพของระบบ และนำไปสู่การพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างบูรณาการของมนุษย์ทั้ง ๔ มิติ คือ กาย จิต สังคม และปัญญา^{๑๑}

๑.๕.๑๑ สุวิทย์ เมษินทรีย์ กล่าวถึง ความรู้ ในหนังสือ “โลกพลิกโฉมความมั่งคั่งในนิยามใหม่” สรุปความได้ว่า โลกมนุษย์ที่ได้เปลี่ยนแปลงหรือวิวัฒนาการผ่านจากยุคที่เน้นความรู้ทางโลก เพื่อเข้าสู่ยุคที่เน้นความรู้ทางธรรมร่วมไปด้วยกันเพื่อให้มนุษย์มีเมตตา มีความรัก และรู้จักแบ่งปันกันและกัน ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้มแข็ง ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม^{๑๒}

๑.๕.๑๒ พจนา ทรัพย์สมาน กล่าวถึง การค้นพบความรู้ด้วยตนเอง ในหนังสือ “การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง” สรุปความได้ว่า การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพรอบด้าน สมควรที่จะนำการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในกลุ่มสาระวิชาต่างๆ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและประเทศชาติเป็นสำคัญ^{๑๓}

๑.๕.๑๓ ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ ในวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ” สรุปความได้ว่า มหาวิทยาลัยพายัพ มีกระบวนการจัดการความรู้ ๖ ด้าน คือ ด้านการระบุนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การจัดการหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้และด้านการจัดเก็บความรู้ และยังพบว่า ปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ ความสำคัญของความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน^{๑๔}

^{๑๑} ประเวศ วะสี, การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพและความสุข, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), ๒๕๔๘).

^{๑๒} สุวิทย์ เมษินทรีย์, โลกพลิกโฉมความมั่งคั่งในนิยามใหม่, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยาม เอ็ม แอนด์ บี พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๐).

^{๑๓} พจนา ทรัพย์สมาน, การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕).

^{๑๔} ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, “การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐).

๑.๕.๑๔ นันทพล โจรนโกศล กล่าวถึง ปัญญา ในสารนิพนธ์เรื่อง “อายตนะ : สนามแห่งความรู้ในพุทธจิตวิทยา” สรุปความได้ว่า ความสัมฤทธิ์ผลที่มีโยนิโสมนสิการเป็นปัจจัยเสริมคือปัญญาและปัญญาประเภทหนึ่งที่เรียกว่า สัมปชัญญะเป็นความสัมฤทธิ์ผลอันแน่นที่ปุถุชนที่ไม่ได้ฌานและไม่ได้อภิญญาอันสามารถปรากฏได้ในชีวิตประจำวัน^{๒๑}

กล่าวโดยสรุป คำว่าความรู้กับคำว่าปัญญาเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน มีความหมายหลากหลาย ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่มนุษย์ให้ความสำคัญจนในโลกยุคปัจจุบันถือว่าความรู้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่หากผู้ใดมีความรู้มาก ถือว่าผู้นั้นเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการค้าและธุรกิจ จึงทำให้มีประเด็นที่น่าสนใจว่า ความรู้คืออะไร ความรู้มีกี่ประเภท และทำไมต้องจัดการความรู้ และจะทำการจัดการความรู้ได้อย่างไร และมีรูปแบบในการจัดการความรู้อย่างไร ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ต้องการจะศึกษาเพื่อหาคำตอบต่อไปนี้

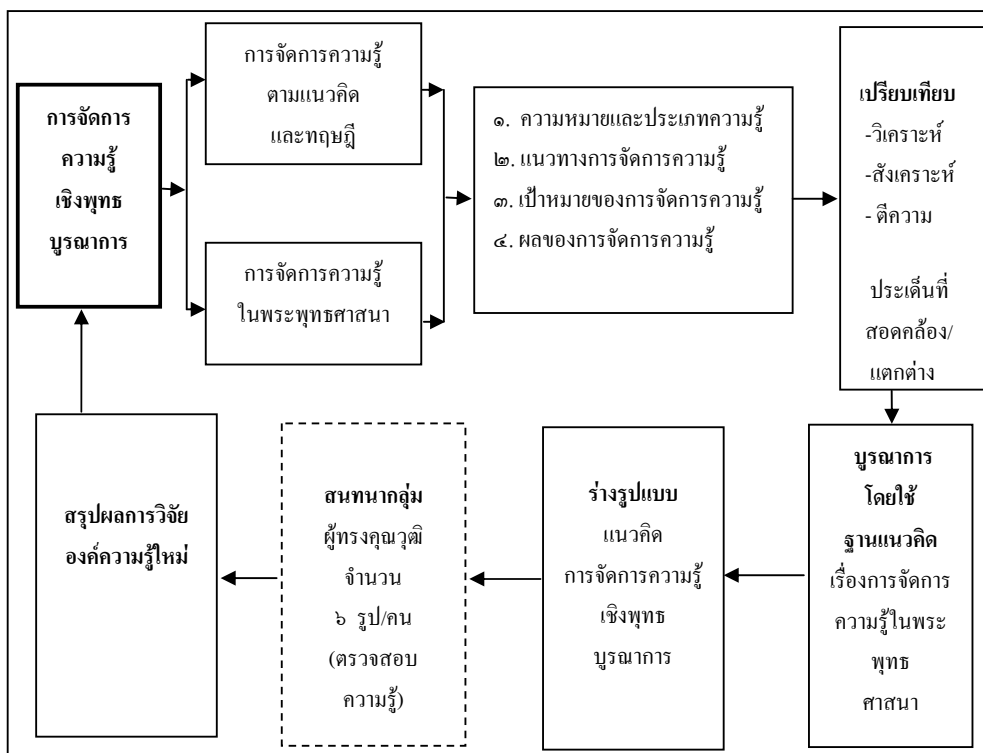
๑.๖ ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพัฒนาแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้โดยอาศัยข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา และหนังสือสำคัญทางพระพุทธศาสนา ตลอดจนเอกสารหนังสือองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การจัดการองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

๑.๗ วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และเอกสาร ซึ่งผู้วิจัยได้จัดขั้นตอนแห่งการดำเนินการวิจัย (research process) ดังแผนภาพ ๑.๗

^{๒๑} นันทพล โจรนโกศล, “อายตนะ : สนามแห่งความรู้ในพุทธจิตวิทยา”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).



แผนภาพที่ ๑.๓ แผนภาพกระบวนการในการวิจัย

จากแผนภาพ ๑.๓ สามารถแบ่งการศึกษาวิจัยออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑.๓.๑ การศึกษาความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้อันได้แก่ “การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี” กับ “การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา” ซึ่งทั้ง ๒ ประเด็นมีประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจ ได้แก่ ความหมายและองค์ประกอบของความรู้ แนวทางการจัดการความรู้ และเป้าหมายของการจัดการความรู้และผลของการจัดการความรู้

การศึกษาคำรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีและการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจะค้นคว้าข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎกพร้อมทั้งอรรถกถาและฎีการวมทั้งยังได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานสารนิพนธ์ งานวิทยานิพนธ์ หรืองานวิจัยต่างๆ ของนักวิชาการ ซึ่งรวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

จากนั้นผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์ และจัดการข้อมูลเพื่อเป็นฐานในการศึกษาวิจัยขั้นต่อไป

๑.๓.๒ การศึกษาคำรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี ผู้วิจัยจะรวบรวมประเด็นที่สนใจจากขั้นตอนแรกอันได้แก่ ความหมายและองค์ประกอบของความรู้ แนว

ทางการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้และผลการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยได้รวบรวม ข้อมูล นำมา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียบเรียง และนำเสนอผลการวิจัยเนื้อหาบทที่ ๒

๑.๗.๓ การศึกษาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจะรวบรวมประเด็นที่น่าสนใจจากขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นไปในการทำงานเดียวกันกับการศึกษาความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี ในประเด็นความหมายและองค์ประกอบของความรู้ แนวทางการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้และผลของการจัดการความรู้ นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงและนำเสนอผลการวิจัยในเนื้อหาบทที่ ๓

๑.๗.๔ ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยจะนำผลจากขั้นตอนในหัวข้อ ๑.๗.๒ และ ๑.๗.๓ มาศึกษา บูรณาการการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา มาตีความ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียบเรียง ศึกษาความสอดคล้อง ความแตกต่าง และนำมาบูรณาการฐานแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาเพื่อให้ได้ร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธ บูรณาการ จากนั้นนำร่างรูปแบบการจัดการความรู้ไปตรวจสอบความรู้ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิใน การสนทนากลุ่มย่อยจำนวนอย่างน้อย ๖ ท่านเพื่อนำเสนอผลวิจัยในบทที่ ๔

๑.๗.๕ การสรุปผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยจากขั้นตอนในหัวข้อ ๑.๗.๒ ๑.๗.๓ และ ๑.๗.๔ มาสรุปผลการศึกษาวิจัยว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้อที่ได้ตั้งไว้ นั้นตามลำดับ และนำเสนอผลสรุปการวิจัยในเนื้อหาบทที่ ๕

๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๘.๑ ทำให้เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี

๑.๘.๒ ทำให้เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

๑.๘.๓ ทำให้เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

บทที่ ๒

การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี

การจัดการความรู้^๑นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมานานเป็นร้อยๆ ปี เช่น อุตสาหกรรมในครัวเรือน ได้แก่งานฝีมือ การทำอาหาร มักจะมีการสร้าง เก็บและถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น พุคคุย สั่งสอน สังกัด จดจำ จึงยังไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด การจัดการความรู้ในรูปแบบดังกล่าวแตกต่างจากการจัดการความรู้ในปัจจุบัน เนื่องจากวิทยาการสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งด้านความรู้ เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้าและคู่แข่ง ทำให้การใช้การจัดการความรู้แบบธรรมชาติดังกล่าวข้างต้นอย่างเดียวอาจก้าวไม่ทันโลก ทำให้มีความจำเป็นจะต้องมีกระบวนการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น^๒

ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยจึงจะศึกษาในประเด็นหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้ คือ (๑) ความหมายและประเภทของความรู้ (๒) แนวทางการจัดการความรู้ (๓) เป้าหมายการจัดการความรู้ และ (๔) ผลจากการจัดการความรู้

๒.๑ ความหมายและประเภทความรู้

ความรู้ที่เกิดขึ้นในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นความรู้และเทคโนโลยีที่ค้นพบใหม่ ๆ สามารถอำนวยความสะดวกต่อโลกได้ ความรู้ยังเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจเป็นทุนทางปัญญาที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการและเป็นปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จทางการแข่งขัน^๓ ซึ่งความรู้ในงานวิจัยฉบับนี้จะนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในสังคมแห่งการเรียนรู้อันเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการ^๔

^๑บุญดี บุญญาภิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๗.

^๒ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไทร, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^๓เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

๒.๑.๑ ความหมายและองค์ประกอบของความรู้

ความหมายของความรู้ในประเด็นทั่วไปจะมีความหมายดังนี้ คือคำว่า “ความรู้” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “knowledge” เป็นคำที่ความหมายกว้างและเป็นนามธรรม^๔ ราชบัณฑิตยสถานอธิบายความรู้ว่า หมายถึง “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา”^๕ หากมุ่งเน้นในมุมมองของปรัชญาแล้ว ความรู้จะหมายถึง “องค์ประกอบ ๑ ใน ๓ ส่วนของกระบวนการรับรู้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รู้กับสิ่งที่ถูกรู้”^๖ แต่หากพิจารณาในมุมมองของจิตวิทยา “ความรู้ หมายถึง รูปแบบของประสบการณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยการแสดงออกที่ชัดเจนของข้อเท็จจริง กฎต่างๆ หรือเงื่อนไขที่สลับซับซ้อน ซึ่งรวมเข้าด้วยกันกับความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้น”^๗

อย่างไรก็ดี การให้ความหมายของความรู้ที่เป็นมาตรฐานต่อการสร้างความเข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้ นั้นสามารถศึกษาได้ โดยเริ่มจากความเห็นของเดลี ปาร์คินสัน (Dilys Parkinson) ที่ว่า ความรู้หมายถึง “สารสนเทศ” ความเข้าใจ และความชำนาญ ซึ่งบุคคลได้รับผ่าน

^๔ อิกุจิโร โนนาเกะ, โนโบรุ คอนโนะ, และ แพทริก ไรน์โมลเลอร์, **วิธีการสร้างความรู้ (Methodology of Knowledge Creation)**, แปลโดย ทวี นาคบุตร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^๕ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๒.

^๖ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๔.

^๗ Knowledge : A type of experience that includes a vivid representation of a fact, formula, or complex condition together with strong belief in its truth. - Raymond J. Corsini, **The Dictionary of Psychology**, (NY : Brunner-Routledge, 2002), p. 526.

^๘ คำว่า “สารสนเทศ” ตรงกับ ภาษาอังกฤษ ว่า “information – facts about a situation, person, event etc.” หมายความว่า เป็นความจริงที่เกี่ยวกับสถานการณ์ บุคคล และเรื่องราวต่างๆ เป็นต้น – Cambridge, **Cambridge Advanced Learner’s Dictionary**, (Cambridge University Press : New York, 2008), p. 740.

การศึกษาและประสบการณ์”^๕ การให้ความหมายของความรู้^๖ นั้นมักจะถูกอ้างถึงโดยนักวิชาการส่วนหนึ่งที่ว่า “ความรู้ คือความเชื่อส่วนบุคคล ที่ทำให้ศักยภาพของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิผล”^๗

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอการให้นิยามคำว่าความรู้ของดาเวนพอร์ทและพรูแซค (Davenport & Prusak)^๘ ที่ว่า “ความรู้ หมายถึง การผสมผสานอย่างลึ้นไหลของประสบการณ์ คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้รอบการทำงานมีการ

^๕ The information, understanding and skills that people gain through education or experience. - Dilys Parkinson, **Oxford Business English Dictionary for learners of English**, (UK : Oxford University, 2005), p. 304.

^๖ Knowledge is a justified personal belief that increases an individual's capacity to take effective action. - เช่นใน Minwir Al-Shammari, **Knowledge Management in Emerging Economies : Social Organizational and Cultural Implementation**, (Hershey, PA. : Information Science Reference, 2011), p. 83, Jacky Swan, “Knowledge Management in Action ?”, in **Handbook on Knowledge Management 1 : Knowledge Matters**, edited by C.W. Holsapple, 2nd edition, (Berlin : Springer, 2004), p. 281, Ye-Sho Chen, Guoqing Chen, and Soushan Wu, “A Simonian Approach to E-Business Research : A Study in Netchising”, in **E-business innovation and process management**, edited by In Lee, (Hershey, PA : CyberTech Publishing, 2007), p. 154, Birinder Sandhawalia, and Darren Dalcher, “Knowledge and Decision-Making within Software Projects”, in **Advances in Information Systems Development : New Methods and Practice for the Networked Society (Vol. 1)**, edited by Gabor Magyar and other, (New York, NY : Springer, 2007), p. 526, Eileen F. Biggs, and Fergal McGrath, “Control in the knowledge-based economy : A research study”, in **Fourth European Conference on Knowledge Management : Oriel College, Oxford University, United Kingdom, 18-19 September 2003**, edited by Fergal McGrath, and D. Remenyi, (Reading, England : MCIL, 2003), p.74.

^๗ เช่นใน Yogesh Malhotra, “Why Knowledge Management System Fail : Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises”, in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn't**, edited by Michael. E. D. Koenig and T. Kanti Sridantaiah, (New Jersey : Information Today, 2004), p. 95, Suliman Al-Hawamdeh, “The Complex nature of knowledge”, in **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, (Bedfordshire, UK : 4edge Limited, 2003), p. 17, กิรติ ชศียงขง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี้, ๒๕๔๕), หน้า ๓, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.

ประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศที่ได้รับใหม่”^{๑๒} ปีเตอร์ เอฟ. ดรึคเกอร์ (Peter F. Drucker) เป็นอีกท่านที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากมายในการให้ความหมายของความรู้^{๑๓} ท่านอธิบายว่า “ความรู้ เป็นสารสนเทศที่สามารถทำให้บางอย่างหรือบางคนเปลี่ยนแปลงได้ อาจจะเป็นเรื่องที่เกิดมาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นเรื่องที่ทำให้คน (หรือสถาบัน) มีความสามารถที่แตกต่างจากเดิมและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น”^{๑๔} อิกุจิโร โนนากะ และฮิโรตะกะ ทากุชิ (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับความรู้ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) ความรู้แตกต่างจากสารสนเทศ ความรู้เป็นเรื่องของความเชื่อและพันธสัญญาที่มีต่อสิ่งนั้น ความรู้เป็นการแสดงออกของลักษณะเฉพาะแนวคิดหรือความตั้งใจ (๒) ความรู้แตกต่างจากสารสนเทศ คือเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติ ความรู้มักจะมีเป้าหมายบางประการเสมอ (๓) ความรู้เหมือนกับสารสนเทศในเรื่องความหมาย คือ มีบริบทเฉพาะและสัมพันธ์กัน^{๑๕} เทอร์บัน

^{๑๒} Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. - Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, 2nd edition, (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000), p. 5.

^{๑๓} เช่นใน Nico Stehr, **Knowledge and Economic Conduct : The Social Foundations of the Modern Economy**, (Toronto : University of Toronto Press, 2002), p. 261, Ken Friedman, “Cities in the Information Age : A Scandinavian Perspective”, in **The Visual Workplace**, edited by Mehdi Khosrowpour, (Hershey, PA : Idea Group Publishing, 1998), pp. 159-160.

^{๑๔} Knowledge is information that changes something or somebody, either by becoming grounds for actions, or by making an individual (or an institution) capable of different of more effective action. - Peter F. Drucker, **The New Realities**, 4th edition, (New Jersey : New Brunswick, 2009), p. 242.

^{๑๕} Hirataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka : Three observations become apparent in this section. First, knowledge, unlike information, is about beliefs and commitment. Knowledge is a function of a particular stance, perspective, or intention. Second, knowledge, unlike information, is about action. It is always knowledge “to some end.” And third, knowledge, like information, is about meaning., It is context-specific and relational. Ikujiro Nonaka and Hirataka Takeuchi, “Organization Knowledge Creation”, in **Creative Management**, edited by Jane Henry, (London : SAGE Publications Ltd., 2005), p. 64, Hirataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, (Singapore : John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004), p. 49.

และคณะ (Turban et al) กล่าวถึง “ความรู้ หมายถึง สารสนเทศซึ่งมีความหมาย มีสาระ มีความสัมพันธ์และนำไปปฏิบัติได้”^{๑๖}

อนึ่ง การอธิบายความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภายในความหมายของความรู้ นั้น มีองค์ประกอบของความรู้ที่สำคัญพอสรุปได้จากนักวิชาการที่ชื่อดาเวนพอร์ตและพรูแซคไว้ ๖ ประการดังนี้ คือ

๑. ประสบการณ์ (experience) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้ทำลงไปในอดีตกลายเป็นความรู้ที่พัฒนามากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านหนังสือ จากการรับรู้ผ่านการอบรม และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งประโยชน์ที่สำคัญของประสบการณ์ คือ การให้มุมมองประวัติศาสตร์เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการมองและเข้าใจ ประสบการณ์และเหตุการณ์ใหม่ๆ ให้มีความเข้าใจมากขึ้น ดังนั้น ความรู้ที่มีฐานมาจากความเข้าใจในเรื่องประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๒. ข้อเท็จจริงพื้นฐาน (ground truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรที่นำมาใช้งานได้หรืออะไรที่นำมาใช้ไม่ได้ ซึ่งสิ่งสำคัญของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานนี้ อยู่ภายใต้คำที่เป็นกุญแจสำคัญคือ การประเมินผลหลังการกระทำ ที่เรียกว่า เอ เอ อาร์ (AAR : After Action Review) เพราะการประเมินผลนี้จะนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์และอธิบายได้

๓. ความซับซ้อน (complexity) หมายถึง ความสำคัญของประสบการณ์และข้อเท็จจริงในความรู้ คือ สิ่งที่ทำให้เห็นว่าความสามารถของรู้นั้นสามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากที่ซับซ้อนต่างๆ ได้ ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับสิ่งใดเข้าไปอีก แต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับความซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่ซับซ้อน อันเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีความ

๔. การตัดสินใจ (judgement) คือ ความรู้นั้นไม่เหมือนข้อมูลและสารสนเทศตรงที่มี การตัดสินใจอยู่ด้วย ความรู้ไม่เพียงตัดสินใจสารสนเทศ และสถานการณ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถปรับปรุงและกลั่นกรองตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ในเรื่องระบบการดำเนินชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่มีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม

^{๑๖} Knowledge is information that is contextual, relevant, and actionable. - Efraim Turban, Jay E. Aronson and Ting-Peng Liang, **Decision Support Systems And Intelligent Systems**, (Pearson Prentice Hall : New Jersey, 2005), p. 491, - Rusli Haji Abdullah, Kamal Z. Zamli, and Mohd Hasan Selamat, “Collaborative Knowledge Management System for Eco-Tourism Sector: A Technical Perspective”, **IJCSNS**, Vol. 9 No.2 , (February 2009) : 409.

๕. การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง (rules of thumb and intuition) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจาก (การเรียนรู้) การได้รับการเรียนรู้จากการกระทำที่พัฒนามาจากการพยายามลองผิดลองถูกที่เกิดจากความผิดพลาด ประสบการณ์ และการสังเกตมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งความรู้ นี้จัดเป็นแนวทางลัดในการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่น โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

๖. ค่านิยมกับความเชื่อ (values and beliefs) ความจริงที่เกิดขึ้นในส่วนนี้คือ ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อความรู้ในองค์กร เพราะการคิดและการแสดงออกของคนในองค์กรเกิดจากการคำพูดและการกระทำ ซึ่งประวัติเหล่านี้จะแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเช่นนั้น ค่านิยมและความเชื่อจึงนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ในการกำหนดว่า เขาเห็นอะไร ชิม ชับอะไร และได้อะไรจากสิ่งที่เห็น ซึ่งแต่ละคนรับรู้และมองสิ่งเหล่านั้นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้นำมาจัดระเบียบความรู้ตามค่านิยมและความเชื่อที่ตนมี^{๑๖}

ดังนั้น ความหมายของความรู้ที่เป็นบาทฐานต่อการจัดการความรู้ คือ การผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งคุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้รอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๑.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญา

จากเนื้อหาในหัวข้อที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ความรู้มีความสัมพันธ์กับสารสนเทศ การให้ความหมายของความรู้ตามทัศนะของนักวิชาการบางท่านได้ใช้สารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งในการอธิบาย ดังนั้นในการสร้างความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับสารสนเทศเพิ่มเติมย่อมสร้างความเข้าใจในความหมายของความรู้ยิ่งขึ้น และหากจะศึกษาให้กว้างออกไปถึงความสัมพันธ์กับข้อมูลและภูมิปัญญา จะยิ่งทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปอีกในประเด็นดังกล่าว

การศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญาสามารถเริ่มจากการเข้าใจว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ชุดข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่ไม่มีลักษณะต่อเนื่องกับ

^{๑๖} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, 2nd edition, (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000), pp. 11-19.

เหตุการณ์ต่างๆ ในบริบทขององค์กร^{๑๘} หากอยู่ในรูปแบบของตัวเลขจะยังไม่ได้ผ่านการตีความ^{๑๙} ซึ่งการจะประเมินผลคุณค่าการจัดการข้อมูลสามารถพิจารณาได้ ๒ ด้าน คือ (๑) ด้านเชิงปริมาณ พิจารณาในเรื่องค่าใช้จ่าย (cost) ความเร็ว (speed) และปริมาณความจุ (capacity) (๒) ด้านเชิงคุณภาพ พิจารณาเรื่องเวลา (time) ความเกี่ยวข้อง (relevance) และความชัดเจน (clarity)^{๒๐}

ข้อมูลสามารถพัฒนาขึ้นไปเป็นสารสนเทศ (information) ได้ โดยการนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อมุ่งไปใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ โดยที่บริบทของกระบวนการนี้ เกิดจากสามัญสำนึก ความเชื่อ หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น^{๒๑} การพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศนั้นมีหลายวิธี ได้แก่ (๑) อรรถาธิบาย (contextualized) คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (๒) การจัดหมวดหมู่ (categorized) คือ การจัดหน่วยย่อยๆ หรือองค์ประกอบสำคัญของข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (๓) การคำนวณ (calculated) คือ การนำข้อมูลนั้นๆ มาวิเคราะห์ตามหลักคณิตศาสตร์หรือสถิติ (๔) การตรวจความถูกต้อง (corrected) คือ การพิจารณาถึงข้อผิดพลาดของข้อมูลที่เกิดขึ้นหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูลแล้วนำข้อมูลนั้นมากลับกรองให้ถูกต้อง (๕) การย่อความ (condensed) คือ การสรุปข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สั้น กระชับและชัดเจน^{๒๒}

^{๑๘} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 2.

^{๑๙} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, (New York, NY : Oxford University Press, 1995), p. 58, Cindy Johnson, “Definitions of Knowledge And Knowledge Management” in **If Only We Knew What We : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**, edited by Carlo O’Dell, Charles Jackson Grayson, Nilly Essaides, (Newyork : The Free Press, 1998), p. 5, อ่างในบุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔, อ่างใน กิรติ ยศยิ่งยง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา**, หน้า ๑๑.

^{๒๐} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 2.

^{๒๑} บุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔, กิรติ ยศยิ่งยง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา**, หน้า ๑๑.

^{๒๒} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 4.

นอกจากนี้ สารสนเทศยังสามารถพัฒนาขึ้นไปเป็นความรู้ โดยการนำสารสนเทศมาผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยง เปรียบเทียบกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา^{๒๓} เกิดจากการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ ที่หลากหลายมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการนั้นสามารถจำแนกได้เป็นหลายวิธี ได้แก่ (๑) การเปรียบเทียบ (comparison) หมายถึง การนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หนึ่งมาเปรียบเทียบกับสถานการณ์อื่นที่ทราบอยู่ก่อน (๒) การพิจารณาความสำคัญ (consequences) หมายถึง การพิจารณาสารสนเทศนั้นว่ามีความเหมาะสมหรือสำคัญเพียงพอที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติหรือไม่อย่างไร (๓) การเชื่อมโยง (connections) หมายถึง การพิจารณาว่าสารสนเทศเหล่านี้เกี่ยวข้องกับหรือเชื่อมโยงกับคนหรืองานในส่วนใดบ้าง (๔) การสนทนา (conversation) หมายถึง การสนทนากับผู้อื่นเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของสารสนเทศนั้นๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์^{๒๔}

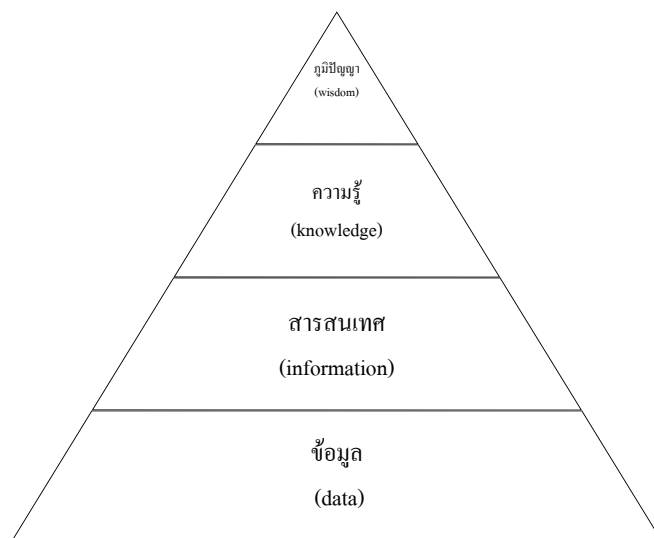
กระบวนการดังกล่าวที่พัฒนาสารสนเทศจนก้าวข้ามสู่ความรู้นั้นเป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในเชิงผลิตและประยุกต์ หลังจากนั้น หากแยกแยะการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในบั้นปลาย ความรู้จะพัฒนาไปเป็นภูมิปัญญา (wisdom)^{๒๕}

จากเนื้อหาที่ได้นำเสนอไปนั้นทำให้ทราบได้ว่า ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญามีความสัมพันธ์ในลักษณะที่สามารถพัฒนาขึ้นไปโดยลำดับ โดยมีข้อมูลเป็นฐาน หากนำไปผ่านกระบวนการตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไปนั้นจะสามารถพัฒนาขึ้นไปตามลำดับจนถึงภูมิปัญญาในท้ายที่สุด ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์นั้นในแผนภาพต่อไปนี้ (แผนภาพที่ ๒.๑)

^{๒๓} บุญดี บุญญาภิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๔, กวีติ ชศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๑๗.

^{๒๔} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 6, กวีติ ชศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๕-๑๑.

^{๒๕} ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, หน้า ๑๕.



แผนภาพที่ ๒.๑ พีระมิดแสดงลำดับชั้นจากข้อมูลไปจนถึงภูมิปัญญา^{๒๖}

ตัวอย่างที่จะสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ชัดเจนขึ้น เช่น การทำงานในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รวบรวมข้อเท็จจริงของการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในช่วง ๑๒ เดือนที่ผ่านมา จากนั้นได้นำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นไปวิเคราะห์ พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่นิยมซื้อของขวัญควบคู่ไปกับซื้อบัตรอวยพรเสมอ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้บริหารของห้างมีการปรับโครงสร้างการจัดการใหม่ โดยย้ายแผนกจำหน่ายบัตรอวยพรจากชั้นเดิมไปอยู่ชั้นใหม่ที่ติดกับแผนกจำหน่ายของขวัญและให้มีแผนกของขวัญร่วมอยู่ด้วยเพื่อความสะดวกด้านการบริการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้ามากขึ้น ทำให้การซื้อสินค้าประเภทบัตรอวยพรและของขวัญเพิ่มมากขึ้น และหลังจากการประสบความสำเร็จเรื่องบัตรอวยพร ทำให้ผู้บริหารทำการวิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อของลูกค้าในกลุ่มสินค้าอื่นๆ พบว่ามีความเชื่อมโยงของพฤติกรรม การซื้อเช่นกัน จึงจัดตั้งห้างในส่วนอื่นๆ ใหม่ รวมทั้งจัดกิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติมพร้อมกันไปด้วย ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น^{๒๗}

จากตัวอย่างนี้ ข้อเท็จจริงของการซื้อสินค้าที่รวบรวมมาจัดเป็นข้อมูล และเมื่อนำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นไปวิเคราะห์จนทราบถึงลักษณะความนิยมในการซื้อสินค้านั้นจัดเป็นสารสนเทศ ส่วนการที่ผู้บริหารตัดสินใจย้ายผังดังกล่าวนี้จัดเป็นความรู้ นอกจากนี้การที่ผู้บริหารนำความรู้ใน

^{๒๖} Elias M. Awad and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 41.

^{๒๗} บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔-๑๕.

เรื่องพฤติกรรมการซื้อขายของลูกค้าที่เกี่ยวกับเรื่องบัตรอวยพรไปวิเคราะห์ขยายผลเพิ่มเติมสู่สินค้ากลุ่มอื่นนั้นจัดเป็นภูมิปัญญา

กล่าวโดยสรุป ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นการพัฒนา ข้อมูลเป็นสารสนเทศ และนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ เกิดเป็นความรู้ และนำความรู้มาใช้จนเกิดภูมิปัญญา ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเรื่องอื่นๆ ต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๒.๑.๓ ประเภทของความรู้

ในเรื่องของประเภทความรู้นี้มีนักวิชาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความรู้ไว้หลายนัยด้วยกัน ได้แก่ อัมริต ทิวานะ (Amarit Tiwana) ได้จำแนกประเภทของความรู้เป็น ๓ ประเภทภายใต้การปฏิสัมพันธ์ของความรู้ฝังลึกในตัวคน และความรู้ชัดแจ้ง ไว้ดังนี้ คือ

(๑) ความรู้ภายในสู่ภายนอก (externalized knowledge) หมายถึง ความรู้ที่มีความซับซ้อนมาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน ซึ่งจะถูกนำออกมาสู่ภายนอกและประกอบเข้าไปในผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท ตัวอย่างหนึ่งของความรู้ฝังลึก คือ องค์กรประกอบทางจิต เป็นความรู้ที่ยากจะอธิบายออกมาให้เข้าใจได้ง่าย เพราะมันประกอบไปด้วย ความเชื่อ อุดมคติ คุณค่าแบบแผนความคิด และแบบจำลองทางความคิด ซึ่งยังอยู่ในจิตใจของคน จึงถือว่า ความรู้ฝังลึกนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดธรรมชาติรู้ของคน เป็นองค์ประกอบทางจิตที่ควรจะถูกกลั่นกรองออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งโดยคงบริบทและความสมบูรณ์ไว้

(๒) ความรู้หลายถิ่น (multilocational knowledge) หมายถึง ความรู้ที่อาจจะอยู่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรก็ได้ การจัดการความรู้นี้จะใช้กิจกรรมต่างๆ เพื่อการบูรณาการความรู้จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันและอยู่ในรูปแบบที่ต่างกัน สร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการเชื่อมความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการตัดสินใจจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น หัวใจสำคัญของการสร้างความรู้จึงเป็นการเคลื่อนย้ายและแปลงความรู้จากความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง

(๓) ความรู้ถ่ายทอด (migratory knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เป็นอิสระจากเจ้าของหรือผู้คิดค้น (creator) ในขณะที่ความรู้ถูกประมวลอย่างกว้างขวาง ความสามารถในการถ่ายทอด

เพิ่มขึ้น ตัวอย่างการประมวลเช่น การถ่ายทอดลงในเอกสาร ฐานข้อมูล รูปภาพ ภาพบรรยาย กระดาษทำการ อีเมลล์ วิกิพีดีย์ หรือ เว็บเพจบนเครือข่ายของบริษัท เป็นต้น^{๒๔}

ไคลน์ ดับบิว ฮอลสเปป (Clyde W. Holsapple) ได้จำแนกความรู้ไว้ ๒ ระดับคือ ระดับปฐมภูมิ และระดับทุติยภูมิ โดยแบ่งในชั้นปฐมภูมิเป็น ๓ ประเภท คือ (๑) ความรู้เชิงพรรณนา (descriptive knowledge) (๒) ความรู้เชิงกระบวนการ (procedural knowledge) (๓) ความรู้เชิงตรรกะหรือเหตุผล (reasoning knowledge) ส่วนในระดับทุติยภูมิ แบ่งเป็น ๓ ประเภทเช่นกันคือ (๑) ความรู้ทางภาษา (linguistic knowledge) (๒) ความรู้ในทางซึมซับ (assimilative knowledge) (๓) ความรู้เชิงการนำเสนอ (presentation knowledge) โดยอธิบายความหมายของความรู้ในชั้นปฐมภูมิว่ามีรายละเอียดดังนี้ คือ

๑. ความรู้เชิงพรรณนา (descriptive knowledge) หมายถึง การอธิบายสภาวะของโลก ไม่ว่าจะเป็น โลกจริง เสมือนจริงหรือ โลกการคาดคะเน และรวมความถึงการอธิบายลักษณะของแนวคิด อดีต ปัจจุบัน และอนาคตหรือสถานการณ์สมมติ ข้อมูล สารสนเทศ ที่มีลักษณะของการอธิบายอยู่แล้ว แต่การใช้งานของความรู้เชิงพรรณนามีลักษณะการใช้งานที่จำกัดเพราะมีที่มาจากด้านเดียว แต่ข้อมูลเหล่านี้สามารถถูกนำมาเป็นฐานหรือตีความเพิ่มเติมที่ทำให้เกิดความรู้เชิงพรรณนาอื่นๆ ได้ เช่น การพยากรณ์ การคาดคะเน ปัญหา ทางแก้ปัญห ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว ความรู้เชิงพรรณนาสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความรู้ธรรมดาธิบายได้ (declarative knowledge) เนื่องจากมีลักษณะการอธิบายและพรรณนาที่ใกล้เคียงกัน

๒. ความรู้เชิงกระบวนการ (procedural knowledge) หมายถึง เป็นความรู้ในการดำเนินการทำสิ่งต่างๆ หรือความเข้าใจในกระบวนการของสิ่งต่างๆ ด้วยกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนสำหรับดำเนินการกิจต่างๆ หรืออธิบายกลไกของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการแก้ปัญหา ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติการ โปรแกรม และวิธีการ เป็นต้น

๓. ความรู้เชิงตรรกะหรือเหตุผล (reasoning knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถเป็นได้ทั้งความรู้ฟังก์และความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ซึ่งสามารถรับจากภายนอก เลือก หรือสร้างจากภายใน นำจากภายนอกสู่ภายในและจากภายในสู่ภายนอกได้ เช่น การบ่งชี้ความจริงเท็จของข้อสรุปหนึ่งๆ หรือการบ่งชี้สิ่งที่สามารถกระทำได้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่าง

^{๒๔} Amrit Tiwana, **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**, (Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall PTR, 2000), p. 67.

สถานการณ์และการกระทำหรือข้อสรุปนี้อาจตั้งอยู่บนพื้นฐานทางตรรกศาสตร์ เป็นต้น^{๒๘} ความหมายในส่วนทฤษฎีภูมิจัดอธิบายว่ามี ๓ ประเภทแต่ไม่ได้ขยายความว่ามีความหมายอย่างไร เพียงกล่าวสรุปไว้ว่าความรู้ในระดับปฐมภูมิจัดเป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) ส่วนในระดับทฤษฎีภูมิจัดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

นอกจากนี้ยังมีโนนาคะและทาคุชิ^{๒๙} และนักวิชาการหลายท่านที่มักกล่าวอ้างถึงการแบ่งประเภทความรู้ของไมเคิล โพลานยี^{๓๐} ที่ได้แบ่งความรู้เป็นประเภทใหญ่ด้วยกัน ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

^{๒๘} Clyde W. Holsapple, **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**, (Berlin : Springer-Verlag Berlin, 2003), pp. 179-181.

^{๒๙} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, (New York, [u.a] : Oxford University Press, 1995). pp. 59-61, Clyde W. Holsapple, **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**, pp. 179-180, Laurence Prusak, and Eric Matson, **Knowledge Management And Organizational Learning**, (New York : Oxford University Press, 2006), pp. 21-22, Madanmohan Rao, **Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, (Berlington, MA : Butterworth-Heinemann, 2005), p. 349, T. Kanti Srikantaiah, and Michael E. D.Koenig, **Knowledge Management for the Information Professional**, (Medford, NJ : Information Today, 2000), p.33, Pervaiz K. Ahmed, K. K. Lim, and Ann Y. E. Loh, **Learning through Knowledge Management**, (Woburn MA : Butterworth-Heinemann. 2002), p. 10, ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ไชโย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๓๕, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, หน้า ๑๗, บุรชัย ศิริมหาสาร, จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕, บุญดี บุญญากิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๖.

^{๓๐} tacit knowledge และ explicit knowledge ตรงกับคำที่ใช้ในหนังสือของไมเคิล โพลานยี ว่า personal และ objective ตามลำดับ- Michael Polanyi, **Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy**, (London : Routledge & Kegan Paul , 1962), pp. vii-viii, 373.

๒.๑.๓.๑ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge)

ความรู้ฝังลึกในตัวคน หมายถึง เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในการกระทำ กระบวนการ และกิจวัตรประจำต่างๆ ความรับผิดชอบ อุดมคติ คุณค่า และอารมณ์หลากหลาย ซึ่งยากที่จะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context-specific) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก นอกจากนั้นยังเป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้เกี่ยวกับสติปัญญาและประสบการณ์ อีกทั้งยังเป็นการเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ได้แก่ วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เคล็ดวิชา เป็นภูมิปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ เป็นต้น

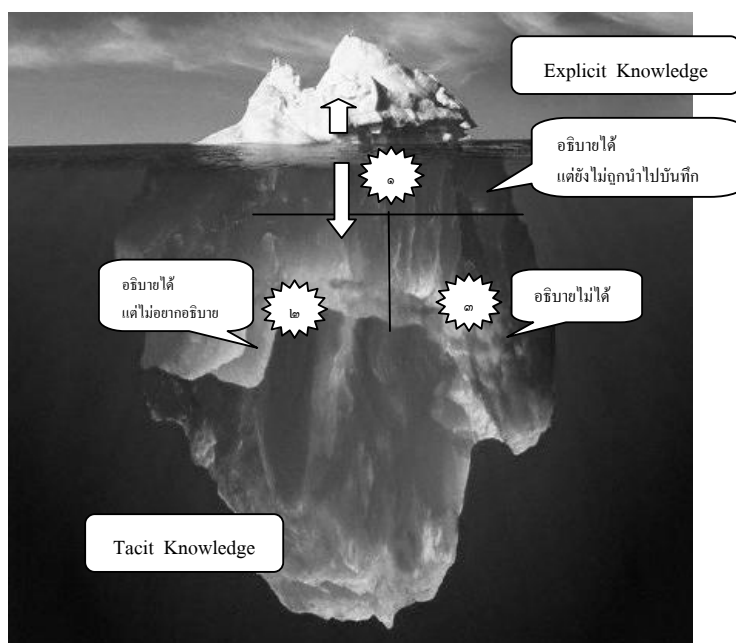
ความรู้ประเภทนี้ถือว่าเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการนำมาเล่าสู่กันฟัง และถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันได้ อีกทั้งยังสามารถสังเกตและเลียนแบบกันได้ และยังสามารถพัฒนาเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งความรู้ประเภทนี้ใช้เวลาและมีต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการชิมรสไวน์ ทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ หรือ ทักษะในการทำกับข้าว เป็นต้น

๒.๑.๓.๒ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จดระบบและโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ และสามารถแสดงออกในภาษาที่เป็นระบบและเป็นทางการและถูกแบ่งปันในรูปแบบของข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนดต่าง ๆ (specifications) คู่มือต่างๆ หรือ สิ่งที่สำคัญ ๆ กัน มันสามารถอยู่ในแนวทางปฏิบัติถูกส่งผ่านและถูกเก็บไว้อย่างสัมพันธ์กันอย่างง่ายดาย เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เป็นต้น และยังมีความหมายที่เป็นความรู้ที่ได้การถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของการบันทึก ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือ สารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ (VDO CD) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต

เว็บไซต์ e-books) เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาเขียน ภาษาพูด เพื่อการบันทึกความรู้ต่างๆ จะทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น เมื่อความรู้ นั้นมีการสะสมกันมานานจึงเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบ อย่างเป็นระบบ^{๓๒}

ประเภทของความรู้ทั้งสองยังสามารถอธิบายให้เข้าใจและเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น สามารถอาศัยภาพภูเขาน้ำแข็งเป็นสื่อในการอธิบาย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงภูเขาน้ำแข็ง (ความรู้ ๒ ประเภท)^{๓๓}

^{๓๒} Ikujiro Nonaka & Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 59-61, Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, p. 43, ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ (KM) ฉบับ ขับเคลื่อน LO, หน้า ๒๑, ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๓๕.

^{๓๓} บุญดี บุญญาภิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๖.

จากการแบ่งประเภทของความรู้ที่กล่าวมาแล้ว สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ด้วยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง^{๓๔} ซึ่งนำมาจากหลักจิตวิทยาที่ว่า มนุษย์มักจะมีความรู้ในส่วนที่เปิดเผยอยู่ร้อยละ ๒๐ และส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ร้อยละ ๘๐ ส่วนที่ซ่อนเร้นเปรียบเสมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง ดังนั้นจึงมีการเปรียบเทียบว่ามนุษย์โดยส่วนใหญ่มีความรู้ชัดแจ้งอยู่ร้อยละ ๒๐ และอีกร้อยละ ๘๐ เป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน สามารถแบ่งได้เป็น ๓ ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ ๑ เป็นส่วนที่อธิบาย/ถ่ายทอดได้แต่ยังไม่ได้ถูกจัดเก็บให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง ส่วนที่ ๒ เป็นส่วนที่อธิบาย/ถ่ายทอดได้แต่ไม่ยากบอกใคร เช่น เทคนิคพิเศษ การแสดงมายากล หรือวิธีลัดต่าง ๆ และส่วนที่ ๓ เป็นส่วนที่ยากต่อการอธิบาย/ถ่ายทอด เช่น การเตะลูกฟุตบอลให้เลี้ยวโค้งเข้าประตู เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่จะบ่งชี้ลงไปให้ชัดเจนว่าความรู้ใดเป็นความรู้เฉพาะที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit) หรือความรู้ใดเป็นเฉพาะความรู้ฝังลึกในคนนั้น อาจทำไม่ได้ในทุกกรณีและอาจเกิดข้อโต้แย้งได้ เนื่องจากไม่มีสิ่งใดเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือ ความรู้ฝังลึกในคนที่ชัดเจนแต่เพียงอย่างเดียว เปรียบเทียบได้กับหลักการของหยินและหยางที่ไม่มีสิ่งใดที่ขาวหรือดำ มีแต่เทาจางกับเทาเข้ม หรือในหยินมีหยาง ในหยางก็มีหยิน เป็นต้น^{๓๕}

กล่าวโดยสรุป ความรู้ที่ฝังลึกในคนซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการจัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะที่ความรู้ชัดแจ้งซึ่งเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบมีลักษณะวัตถุวิสัย โดยการจัดแบ่งประเภทความรู้ไม่ว่าจะแบ่งเป็น ๒ ประเภท ๓ ประเภทบ้าง แต่ที่นำมาจัดการความรู้ในองค์กรจะเป็นความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง

๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้

จากการศึกษาในเรื่องของความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีแล้ว ทำให้ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่น่าสนใจและน่าศึกษาเป็นอย่างมาก ได้แก่ การจัดการความรู้มีความหมายและความสำคัญอย่างไร มีแนวทางการจัดการความรู้เป็นอย่างไร เป้าหมายของการจัดการความรู้คืออะไร ผลของการจัดการความรู้เป็นเช่นไร

^{๓๔} คุราชะเอียคเพิ่มเติมในบุรุษย์ ศิริมหาสาคร, จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ, หน้า ๖๕, บุญดี บุญญากิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๖.

^{๓๕} กองทัพอเรือ, “การสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้บนเส้นทางสู่องค์กรการเรียนรู้”, <http://www.navy.mi.th/ncd/main/knowledge/store_knowledge/210809101131/p1R.pdf>, (๑๐ ส.ค. ๕๐).

๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเรื่องความหมายและประเภทของความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ประเด็นต่อมาที่ต้องทำการศึกษามีรายละเอียดดังนี้ คือ

๒.๒.๑.๑ ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการได้มาจากการรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองของคน ในรูปของข้อมูลข่าวสาร ในเอกสารทั่วไป เอกสารทางธุรกิจมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดี

การจัดการความรู้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ คือ อีเลียส เอ็ม. อาวาด (Elias M. Awad) และ ฮัสซัน เอ็ม. กาชีรี (Hassan M. Ghaziri) ได้กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการของการได้รับและได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญขององค์กรที่ถูกสะสมมาจากที่หนังกี่ตามในเอกสารธุรกิจ ในฐานะข้อมูล . . . หรือจากสมองของคน”^{๓๖} เดวิท เจ. สกายมี (David J. Skyrme) กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่า หมายถึง “การจัดการที่เป็นระบบ . . . และเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการสร้าง การสะสม การรวบรวม การแพร่กระจาย การใช้ และแสวงหาผลประโยชน์”^{๓๗}

^{๓๖} Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, (Delhi : Dorling Kindersley, licenses of Pearson Education in South Asia, 2007), p. 2.

^{๓๗} Knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusion, use and exploitation. It requires turning personal knowledge into corporate knowledge that can be widely shared throughout an organization and appropriately applied. -David J. Skyrme **Knowledge Management: making sense of an oxymoron**, <<http://www.skyrme.com/> <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>, (11 March, 2011), Working together to grow libraries in developing countries, **Management Extra Information And Knowledge Management**, (Amsterdam : Elsevier, 2009), p. 27.

ส่วนอาเทรีย เคนเคนฮอลลี (Atreyi Kankanhalli) และคณะ กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า “เป็นการวางระบบและกระบวนการให้ได้มาโดยเฉพาะในองค์กร การจัดองค์กรและการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน”^{๓๘} เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ “เป็นการประเมินทุนทางปัญญาที่เป็นจุดเด่นที่ต้องวิเคราะห์และมีศักยภาพอันเนื่องไปของการเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ใช้เพื่อเป็นการป้องกันทุนทางปัญญาที่จะถดถอยลง จึงต้องแสวงหาโอกาสในการตัดสินใจให้ดีขึ้นในเรื่องสินค้าและบริการ ผ่านการเพิ่มทุนทางปัญญา เพิ่มคุณค่าและความยืดหยุ่น”^{๓๙} ทาเคอูชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ”^{๔๐} ฮิบเบิร์ด (Hibbard) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวมความเชี่ยวชาญจากทุกแห่งที่อยู่ในสมองของคน ในฐานะข้อมูล ในเอกสาร และกระจายมันไปในที่ซึ่งให้ผลตอบแทนสูงสุด”^{๔๑} เบนเน็ตและเบนเน็ต (Bennet & Bennet) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “คือกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงาน”^{๔๒}

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการส่วนหนึ่ง^{๔๓} มักอ้างถึงการให้ความหมายการจัดการความรู้ของ เบริน ดี. นิวแมน (Brain D. Newman) ที่ว่า “การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้าง

^{๓๘} Knowledge management can be defined as a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work. – A. Kankanhalli et al, “Knowledge Management”, in **Knowledge Management System : Value Shop Creation**, edited by Petter Gottschalk, (Hershey, PA : Idea Group Publishing, 2000), p. 571.

^{๓๙} อ้างใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

^{๔๐} อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๔๕.

^{๔๑} Cited in Elias M. Awad and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 4.

^{๔๒} อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๔๕.

^{๔๓} เช่น Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge Management : Concepts and Best Practices**, (Berlin, New York : Springer, 2003), p. 17, McGregor-MacDonald, “A Knowledge Management Case study in Developing, Documenting, and Distributing Learning”, in **Case Studies in Knowledge Management**, edited by Murray Jennese, (Hershey, Pa : Idea Group Pub, 2005), p. 25, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

ความรู้ เผยแพร่ และนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์”^{๔๔} และจากความหมายที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ความหมายของการจัดการความรู้ยังอธิบายได้เพิ่มเติมกว้างออกไปอีกหลายนัยด้วยกัน เนื่องจากมีหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ได้ได้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและนำมาอธิบายความหมายไว้ ได้แก่ คณะทำงานการจัดการความรู้ขององค์การนาซ่า (Nasa Knowledge Management Team) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้คือ “การจัดการความรู้ คือ การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม สำหรับบุคลากรที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม”^{๔๕} และหน่วยงาน APQC (American Productivity & Quality Center) อธิบายว่า “[การรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้] คือ การได้มา การรวบรวม และการจัดการการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม . . . ไปสู่ผู้อื่นที่สามารถใช้ประโยชน์จากมันได้”^{๔๖}

ต่อมาในส่วนของประเทศไทยทั้งนักวิชาการชาวไทยและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายนัยเช่นกัน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ ดังนี้ คือ “การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ”^{๔๗} และในส่วนของบุคคลได้ให้ความหมายไว้

^{๔๔} Knowledge Management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge. In one form or another, knowledge management has been around for a very long time. Practitioners have included philosophers, priests, teachers, politicians, scribes, Liberians, etc. - Brian D. Newman, “An Open Discussion of Knowledge Management”, (1991), <http://www.km-forum.org/what_is.htm>, (08 March, 2002).

^{๔๕} Knowledge management is getting the right information to the right people at the right time, and helping people create knowledge and share and act upon information in ways that will measurably improve the performance of NASA and its partners, NASA Official: Jeanne M Holm: <<http://km.nasa.gov/whatis/index.html>>, (18 November, 2008).

^{๔๖} Cindy Hubert and Carla O’Dell, American Productivity & Quality Center, “Successfully Implementing Knowledge Management : Lessons Learned and Best Practices”, in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn’t**, edited by Michael E.D. Koenig; T. Kanti Srikantaiah; **American Society for Information Science**, (Medford, NJ. : Published for the American Society for Information Science by Information Today, 2003), p. 72.

^{๔๗} กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), “การส่งเสริมการจัดการความรู้”, <http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147>, (๑๓.พ.ค.๕๐).

ดังต่อไปนี้ คือ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม และเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”^{๔๘} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ สรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน”^{๔๙} พิเศษฐ์ บัญญัติ กล่าวสรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้าง และต่อยอดองค์ความรู้ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ”^{๕๐} วีรวัช มามะศิริรานนท์ กล่าวสรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (learning process)”^{๕๑} รัตนา ณ ลำพูน กล่าวสรุปว่าการจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรมาจำแนกวิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเผยแพร่”^{๕๒}

ในเรื่องการจัดการความรู้ในประเทศไทยนั้นยังมีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งคือ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในฐานะนักปฏิบัติได้กล่าวสรุปการจัดการความรู้ไว้ดังนี้คือ

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ (๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (๓) การปรับปรุง คัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วน (๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (๕) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (๖) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครอบคลุม ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน^{๕๓}

^{๔๘} อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๔๗.

^{๔๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗.

^{๕๐} อ้างในกิริติ ยศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๔๒.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒.

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓.

^{๕๓} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๓.

อนึ่ง การให้ความหมายของนักวิชาการทั้งหลายข้างต้น นอกจากสนับสนุนการให้ความหมายของงานวิจัยฉบับนี้ข้างต้นแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีในระดับหนึ่งว่ามีความหมายครอบคลุมไปถึง การแพร่กระจาย การสื่อสารถ่ายทอด การนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ และแสวงหาผลประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ดี การนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีนั้นยังมีรายละเอียดเพิ่มเติมอีก เช่น เกร็ก (Craig) กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นส่วนผสมของโปรแกรมการผลิตและแนวทางในการปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อช่วยให้องค์กรได้รับ วิเคราะห์ และกั่นกรองข้อมูลสารสนเทศ^{๕๔} อาร์.เกรกอรี วินิก (R. Gregory Wenig) ได้อธิบายว่า “การจัดการความรู้... จะสำเร็จได้ด้วยการบูรณาการระหว่าง เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้สติปัญญา... สำหรับการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ”^{๕๕}

^{๕๔} KM includes a combination of software products and business practices that help organizations capture, analyze, and distill information – cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 28.

^{๕๕} Knowledge Management (for the organization): -- consists of activities focused on the organization gaining knowledge from its own experience and from the experience of others, and on the judicious application of that knowledge to fulfill the mission of the organization. These activities are executed by marrying technology, organizational structures, and cognitive based strategies to raise the yield of existing knowledge and produce new knowledge. Critical in this endeavor is the enhancement of the cognitive system (organization, human, computer, or joint human-computer system) in acquiring, storing and utilizing knowledge for learning, problem solving, and decision making, - cited in Jatinder N.D. Gupta, Sushil K Sharma, **Creating Knowledge Based Organization**, (Hershey, Pa. : Idea Group Publishing, 2004), p. 5, Eliezer Geisler, Nilmini Wickramasinghe, **Principles of Knowledge Management : Theory, Practices, and Cases**, (Armonk, NY. : M.E. Sharpe, 2009), p. 4, Pankaj Sharma, **Knowledge Management**, (New Delhi : APH Pub. Corp, 2004), pp. 21-22, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

ในขณะที่ ทอม บัทเลอร์ (Tom Butler) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึง “การบูรณาการ การจัดการให้เป็นระบบและแบ่งปันทรัพย์สินขององค์กร”^{๕๖} โทมัส เบอ์เทล (Thomas Bertels) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็นการจัดการองค์กรเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ที่จะเป็นองค์กรฐานความรู้”^{๕๗} และสุดท้ายหน่วยงานเค พีเอ็ม จี (KPMG : Klynveld Peat Main Goerdeler) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะใช้ความรู้ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย”^{๕๘}

ดังนั้น การพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีนี้ต้องบูรณาการกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันกับทั้งเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยที่กระบวนการต่างๆ นั้นประกอบไปด้วย การแสวงหาและจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสื่อสารถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างกิจกรรม การสร้างนวัตกรรม และการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งกระบวนการต่างๆ นี้สามารถเรียกรวมได้ว่า กระบวนการสร้างความก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันกับทั้งเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังกล่าว เช่น ในการแสวงหาข้อมูลซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการนั้น จะต้องใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาข้อมูล หนึ่งในเทคโนโลยีคือคอมพิวเตอร์สามารถเห็นได้ชัดเจนว่า หากขาดคอมพิวเตอร์ การแสวงหาข้อมูลย่อมมีประสิทธิภาพ

^{๕๖} Knowledge management is an integrated, systematic approach to identifying, managing, and sharing all of an enterprise’s assets, including databases, documents, policies, and procedures, as well as previously unarticulated expertise and experience held by individual workers.- Tom Butler, “Anti-Foundational Knowledge Management”, in **Encyclopedia of Knowledge Management**, (Hershey, PA : Idea Group Reference, 2006), edited by David. G Schwazt, p. 1, “Is There a Difference between Knowledge Management and Intellectual Capital”, in **Competitive Knowledge Management**, edited by Nicholas Bahra, (Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2001), p. 72.

^{๕๗} Knowledge management is the management of the organization towards the continuous renewal of the organizational knowledge base - this means e.g. creation of supportive organizational structures, facilitation of organizational members, putting IT-instruments with emphasis on teamwork and diffusion of knowledge (as e.g. groupware) into place. – cited in Eliezer Geisler, Nilmini Wickramasinghe, **Principles of Knowledge Management : Theory, Practices, and Cases**, p. 6, Reidar Conradi, Alf. Inge Wang, **Empirical Methods and Studies in Softwares Engineering : experiences form ESERNET**, (Berlin [etc.] : Springerlink [host], 2003), p. 275, Pankaj Sharma, **Knowledge Management**, p. 16.

^{๕๘} Cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 28.

น้อยลง เป็นต้น นอกจากนี้ การแสวงหาข้อมูลยังต้องใช้โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่นสูง ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา เนื่องจากสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ได้ทั้งแบบบุคคลต่อบุคคล และแบบทั้งคณะ ไม่เพียงเท่านั้น การแสวงหาข้อมูลยังต้องใช้ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

ทั้งหมดที่น่าเสนอนี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการที่ได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของข้อมูล ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าวเข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ

๒.๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความสำคัญของการจัดการความรู้เด่นชัดเป็นที่ยอมรับว่า ถ้าหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้ที่พัฒนาให้เป็นระบบแล้วจะสามารถทำให้การลงทุนในธุรกิจนั้นมีความเสี่ยงน้อยลง^{๕๕} มีต้นทุนต่ำ มีผลกำไรในการประกอบการสูง เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคระบบเศรษฐกิจใหม่ (the new economic) คือ สังคมฐานความรู้ อันเป็นโลกยุคสังคมข่าวสาร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า “การเติบโตของความรู้และองค์กรธุรกิจมีความต้องการใช้ความรู้มากขึ้น ทำให้ลักษณะของการทำงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้”^{๖๐}

นอกจากนี้ ความรู้ยังเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและมีอยู่ในสมองมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งอันเป็นปัจจัยใหม่ในโลกยุคเศรษฐกิจใหม่ เช่น บริษัท ผลิตซอฟต์แวร์ อย่างไม่โครซอฟท์ ไม่มีโรงงานและมีทรัพย์สินที่จับต้องในสัดส่วนที่น้อยมาก มีเพียงบุคลากรในองค์กรที่เป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือ ความรู้ ทำให้การวัดความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันในยุคใหม่นี้ จะวัดความสามารถขององค์กรจากขีดความสามารถในการสร้าง “คุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือ เรียกว่า “Value Creation” การบริหารจัดการจะใช้เครื่องมือที่นำมาสร้างคุณค่าในรูปของทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible assets) เป็นหลัก ซึ่งผลที่เกิดขึ้น

^{๕๕} ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, หน้า ๒๒.

^{๖๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

เป็นตัวชี้วัดถึงโอกาสและขีดความสามารถขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในอนาคต^{๖๑} จึงทำให้การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญในยุคสังคมฐานความรู้และยุคสารสนเทศนี้อันมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจยุคใหม่

การจัดการความรู้ยังมีความสำคัญอีกมาก เช่น (๑) ช่วยสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งจนได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอำนาจการต่อรองและสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (๒) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) และกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการร่วมมือ ปฏิบัติงานทั้งเสริมสร้าง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (๓) เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและผลผลิต (๔) เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน ตัดสินใจ และปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา และ (๕) สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งนอกและในองค์กรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๖๒}

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำคัญจะเด่นชัดยิ่งขึ้นในธุรกิจที่ต้องอาศัยความรู้เป็นสำคัญ

๒.๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้

การค้นหาและสร้างความรู้มีวิวัฒนาการและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่องค์กรมักสร้างฐานความรู้ของคนทั้งองค์กรและเก็บรวบรวมไว้ เปลี่ยนแปลงมาเป็นลักษณะการจัดการความรู้ที่เป็นลักษณะการผสมผสาน (hybrid) ระหว่างองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ (๑) คน (people) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (๒) เทคโนโลยี (technology) เป็นเครื่องมือที่ทำให้คนสามารถใช้ประโยชน์ในการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น และ (๓) กระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๓ นี้จะต้องเชื่อมและบูรณาการให้เกิดความสมดุล^{๖๓}

^{๖๑} บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ, หน้า ๒๖.

^{๖๒} บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๕.

^{๖๓} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในลาวัลย์ สุขยั้ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), หน้า ๔๑, เจษฎา นกน้อยและคณะ, นานาพรรณชนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้, หน้า ๕๘.

๒.๒.๒.๑ หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้

ในเรื่องการจัดการความรู้ นั้นมักจะมีกระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่างๆ ทั้งนักวิชาการตะวันตก นักวิชาการตะวันออก ได้ทำการแบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ แตกต่างกันไปเป็น ๓ ขั้นตอนบ้าง ๔ ขั้นตอนบ้าง และ ๖ ขั้นตอนบ้าง ดังตารางต่อไปนี้

| นักวิชาการ | กระบวนการจัดการความรู้ |
|------------------------------|--|
| Alavi, 1997 | ๑. การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และการพัฒนาเนื้อหา) ๒. การสร้างดัชนี (Indexing) ๓. การกลั่นกรอง (Filtering) ๔. การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยง แหล่งความรู้ภายในและภายนอก ๕. การเผยแพร่ โดยการรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ ๖. การประยุกต์ใช้ความรู้ |
| Arthur Anderson & APOC, 1996 | ๑. แบ่งปัน ๒. การสร้าง ๓. การกำหนด ๔. การรวบรวม ๕. การเปลี่ยนแปลง ๖. การจัดระบบ ๗. การประยุกต์ |
| Choo, 1996 | ๑. การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sensemaking) ๒. การสร้างความรู้ ๓. การตัดสินใจ |
| Laudon & Laudon, 2002 | ๑. การสร้างความรู้ ๒. การประมวลและใช้รหัสความรู้ ๓. การแบ่งปันความรู้ |

| | |
|---------------------------------|--|
| | ๔. การเผยแพร่ความรู้ |
| Nonaka, 1996 | ๑. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ๒. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน ๓. การผสมผสาน ๔. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก |
| Szulanski, 1996 | ๑. การริเริ่ม (ตระหนักถึงความต้องการในความรู้และตอบสนองต่อความต้องการนั้น) ๒. การนำไปปฏิบัติ (การถ่ายโอนความรู้) ๓. การใช้ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอน ๔. การบูรณาการความรู้ (การนำความรู้มาสู่ภายในองค์กร) |
| Turban et al., 2004 | ๑. การสร้างความรู้ ๒. การกำหนดและรวบรวมความรู้ ๓. การนำไปสู่การปฏิบัติ ๔. การจัดเก็บความรู้ ๕. การจัดการความรู้ ๖. การเผยแพร่ |
| Van der Spek & Spijdervet, 1997 | ๑. การพัฒนา ๒. การเผยแพร่ ๓. การผสมผสาน ๔. การเก็บไว้ |
| Wiig, 1993 | ๑. การสร้าง ๒. การแสดงอย่างเปิดเผย ๓. การใช้ ๔. การถ่ายโอน |

ตารางที่ ๒.๑ แสดงกระบวนการจัดการความรู้โดยทั่วไป^{๖๔}

^{๖๔} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๗๖-๗๗.

ผู้วิจัยจึงขอนำมาสรุปเพียงเพื่อให้เห็นภาพว่ากระบวนการจัดการความรู้โดยทั่ว ๆ ไป นั้นจะมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนหลักใหญ่ ๔ ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ (๑) การสร้าง (knowledge creation) (๒) การประมวลความรู้ (knowledge codification) (๓) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) (๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge utilization) เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

๑. การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นวิธีการที่นักวิชาการทั้งตะวันตกและตะวันออกให้ความสนใจอย่างมาก แต่มีวิธีการในการดำเนินการแตกต่างกันไป เป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ฝังลึกที่ไม่ได้แสดงออกในรูปเอกสาร ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เช่น การสร้างความรู้ของโนนากะ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น^{๖๕}

๒. การประมวลความรู้ (knowledge codification) เป็นการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยง่ายและสะดวก ซึ่งการรวบรวมความรู้จะสำเร็จได้มีหลักในการประมวลความรู้ที่สำคัญ ๔ ประการคือ

ก. ตัดสินใจว่าจะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร เช่น ประมวลความรู้เพื่อหากลยุทธ์เข้าถึงลูกค้า (กลยุทธ์ที่มุ่งมั่น)

ข. การแยกแยะความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่และระบุความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ค. การประเมินค่าของความรู้ที่มีอยู่ในด้านของความมีประโยชน์และความเหมาะสมที่สามารถจะประมวลได้

จ. การค้นหาสื่อกลางที่เหมาะสมเพื่อการประมวลและการกระจายความรู้^{๖๖}

อย่างไรก็ตาม ความรู้ฝังลึกมักจะได้รับการประมวลในลักษณะที่เก็บไว้ในความจำของบุคคล แต่ส่วนความรู้ชัดแจ้งจะได้รับการประมวลในลักษณะที่เก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้มต่างๆ ซึ่งการจัดการความรู้ทางตะวันตก นิยมเน้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม เก็บ และดึง

^{๖๕} ตารางที่ ๒.๑ หัวข้อที่ ๕.

^{๖๖} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, p. 69.

ความรู้ชัดแจ้งขององค์กร แต่ทางตะวันออก เน้นใช้ดึงความรู้ฝังลึกที่เก็บและรวบรวมไว้ในตัวบุคคลออกมา แล้วจึงนำไปเก็บเป็นความรู้ชัดแจ้งเพื่อหมุนไปเป็นความรู้ฝังลึกอีกในที่สุด^{๖๗}

(๓) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) เป็นกระบวนการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายไปสู่บุคคลที่เป็นเป้าหมายในองค์กร ซึ่งจะมีเป้าหมายแตกต่างกันไป ๒ ลักษณะคือ เน้นประสิทธิภาพ หมายถึง ถ่ายทอดได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำ และเน้นประสิทธิผล หมายถึง การแพร่กระจายความรู้ให้ทั่วถึงและครบถ้วน^{๖๘}

นอกจากนั้นแล้ว องค์กรยังทำหน้าที่ในการประสานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอก โดยมีหน้าที่ดังนี้คือ (ก) จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการจัดการความรู้ (๒) เชื่อมโยงงานในทุกระดับ ทุกหน้าที่ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ (๓) เชื่อมโยงให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการถ่ายทอดนั้นควรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มความเข้าใจและไว้ใจกัน^{๖๙}

(๔) การใช้ความรู้ (knowledge utilization)

จากการที่องค์กรได้สร้างความรู้ ประมวลความรู้ และพร้อมที่จะนำความรู้ไปเผยแพร่แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การนำความรู้ที่สร้างขึ้นมานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยองค์กรควรจะสนับสนุนการใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง^{๗๐} ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียนของแต่ละบุคคล การประชุมภายในองค์กร การไปดูงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การเล่าเรื่อง เป็นต้น^{๗๑}

^{๖๗} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, p. 69, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๘๐.

^{๖๘} ชัชฎา แก้วเป็ย, ทศนะของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับทุนศึกษาเพิ่มเติมต่อการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑.

^{๖๙} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๘๑.

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๒.

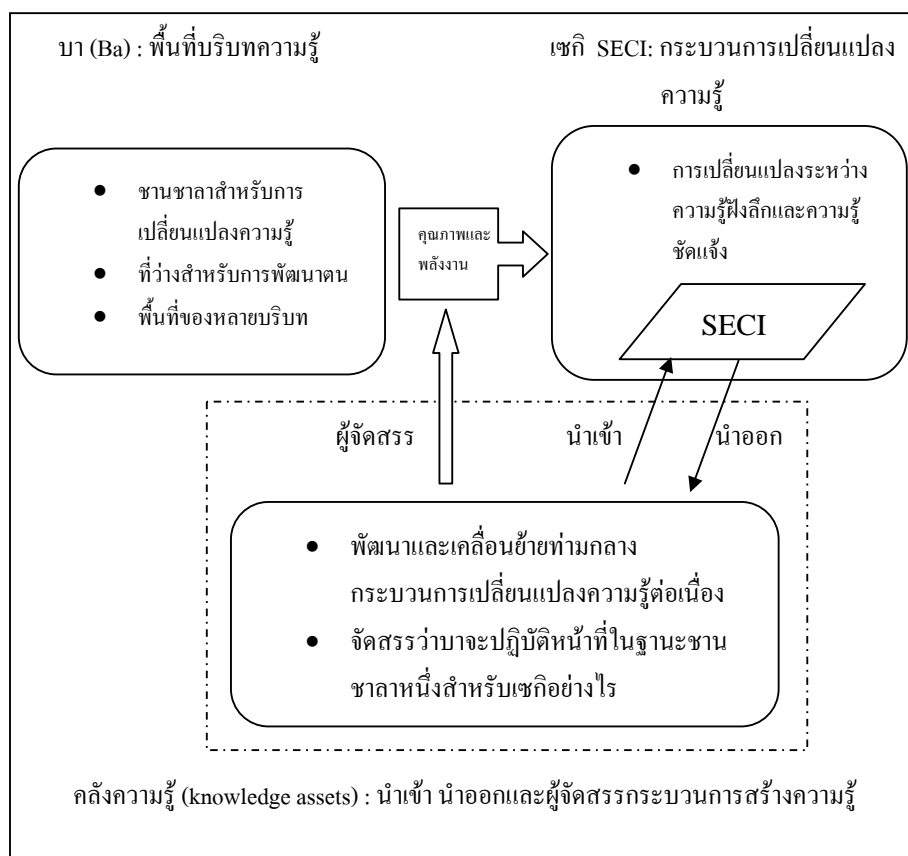
^{๗๑} ตาวัลย์ สุขยิ่ง, **การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)**, หน้า ๔๐.

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่สำคัญดังกล่าวแล้วข้างต้นคือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้

อนึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ โนนากะเป็นหลักในการจัดการความรู้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการความรู้มีวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ที่จะจัดการความรู้ให้เหมาะกับยุคของสังคมนั้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ การจัดการความรู้เป็นยุคของชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ที่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเกื้อกูลในการทำงานมากกว่าการสร้างฐานความรู้ขององค์กร^{๓๒} ซึ่งกระบวนการการสร้างความรู้ (The knowledge-creating process) นี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ (๑) SECI Model คือ กระบวนการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง (๒) บา (ba) พื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ (ba, the shared context for knowledge creation) (๓) คลังความรู้ คือ การนำเข้า (inputs) นำออก (outputs) ผู้จัดสรรกระบวนการสร้างความรู้ (knowledge assets – the inputs, outputs, and moderator of the knowledge-creating process)^{๓๓}

^{๓๒} บุรชัย ศิริมหาสาคร, *จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ*, หน้า ๑๑๖.

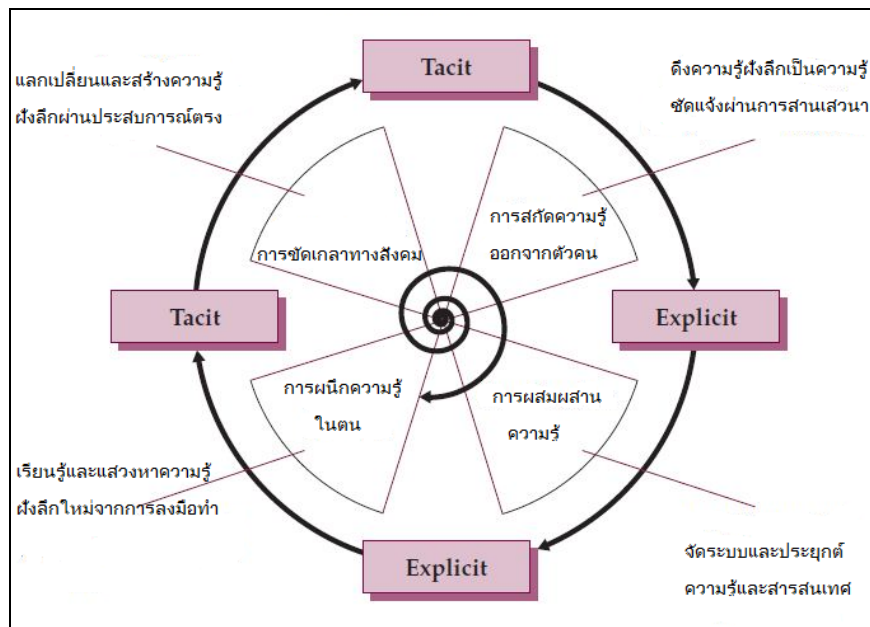
^{๓๓} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, edited by Stephen Little, Paul Quintas and Tim Ray, (London : SAGE Publications Ltd., 2002), p. 44.



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงองค์ประกอบ ๓ อย่างของกระบวนการสร้างความรู้^{๗๔}

ส่วนที่ ๑ คือ โมเดลเซกิ (SECI Model) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ ๔ วิธีการ (four modes of conversion) ได้แก่ (๑) การซัดเกลททางสังคม : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (socialization : tacit to tacit) (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง (externalization : tacit to explicit) (๓) การผสมผสานความรู้ : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง (combination : explicit to explicit) (๔) การผนึกความรู้ในตน : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก (internalization : explicit to tacit) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

^{๗๔} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, p. 44.



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงกระบวนการสร้างความรู้ (SECI Model : Knowledge spiral)^{๑๕}

จากแผนภาพเป็นการอธิบายถึงการทำงานของกระบวนการสร้างความรู้ทั้ง ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (tacit) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit) ด้วยวิธีการ ๔ วิธีซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะสังเกตว่า การเคลื่อนไหวผ่าน ๔ วิธีการในกระบวนการสร้างความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้แบบเกลียวหมุนที่ไม่เคยสิ้นสุด (never-ending process) อย่างวงกลม และในการสร้างเกลียวหมุนแห่งความรู้ นี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้งจะถูกขยายผ่าน ๔ วิธีการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ เกลียวหมุนจะกลายเป็นตราซังที่ใหญ่ขึ้น เมื่อมันเคลื่อนผ่านระดับของการมีอยู่ (ontology : ภาววิทยา) ความรู้ที่ถูกสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการเชกนี้ สามารถกระตุ้นการสร้างเกลียวแห่งความรู้ ใหม่ ขยายทั้งในแนวนอนและแนวตั้งในองค์กร มันเป็นกระบวนการพลวัตอันเริ่มต้นที่ระดับปัจเจกบุคคลและแผ่ขยายขณะที่มันเคลื่อนผ่านชุมชนต่าง ๆ ของปฏิสัมพันธ์ซึ่งอยู่เหนือขอบเขต หน่วย แผนก ส่วนที่แบ่งแยก และแม้แต่ที่เกี่ยวกับองค์กร การสร้างความรู้องค์กรเป็นกระบวนการเกลียวแห่งปฏิสัมพันธ์นี้ เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร (intra- and inter- organization) ความรู้ถูกส่งผ่านขอบเขตหรือเขตแดนขององค์กรที่อยู่ไกลออกไป และความรู้จากต่างองค์กรปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ที่สร้างสรรค์โดยองค์กรสามารถกระตุ้นการเคลื่อนที่ของความรู้ที่ถูกควบคุมโดยองค์ประกอบภายนอก เช่น ลูกค้า บริษัทในเครือ มหาวิทยาลัย หรือผู้แทนจำหน่าย

^{๑๕} ดัดแปลงจาก Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 71.

ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิตแห่งนวัตกรรมหนึ่งอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตของผู้จัดหาสินค้า ซึ่งเป็นการกระตุ้นวัฏจักรใหม่ของสินค้าและกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร^{๓๖}

กระบวนการของการสร้างความรู้ ๔ วิธีการดังกล่าวข้างต้น มีดังต่อไปนี้

(๑) การขัดเกลาทางสังคม : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (socialization^{๓๗} : tacit to tacit) เป็นกระบวนการแห่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ฝังลึกใหม่ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกแบ่งปัน ความรู้ฝังลึกยากที่จะถูกทำให้เป็นทางการและรวบรวมทั้งสถานที่ได้บ่อย ๆ แต่สามารถจะได้มาผ่านประสบการณ์ที่แบ่งปันเท่านั้น เช่น การใช้เวลาด้วยกันหรือการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเหมือน ๆ กัน ซึ่งการขัดเกลาทางสังคมนี้ปรากฏเป็นแบบฉบับในประเพณีการฝึกงาน โดยผู้ฝึกงานเรียนรู้ความรู้ฝังลึกที่ต้องการในงานการทำศิลปะด้วยมือ (craft) ของเขาผ่านการส่งผ่านประสบการณ์มากกว่าที่จะเรียนรู้จากคู่มือหรือตำราต่าง ๆ ที่มีการเขียนขึ้น การขัดเกลาทางสังคมอาจเกิดขึ้นจากการพบปะทางสังคมแบบไม่เป็นทางการนอกสถานที่ทำงานที่ซึ่งความรู้ฝังลึก เช่น โลกทัศน์ รูปแบบทางจิตใจและความเชื่อใจในกันและกัน (mutual trust) สามารถถูกสร้างและแบ่งปัน การขัดเกลาทางสังคมนี้ยังปรากฏไกลออกไปจากขอบเขตต่าง ๆ ขององค์กร บ่อยครั้งที่บริษัทต่าง ๆ รู้จักสร้างข้อได้เปรียบในเรื่องความรู้ฝังลึกที่ฝังอยู่ในลูกค้า (customers) หรือผู้จัดหาสินค้า (suppliers) โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับพวกเขา ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ความคุ้นเคย ความผูกพัน ฯลฯ โดยถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึก (tacit) ให้เป็นความรู้ฝังลึก (tacit) โดยพูดคุย โดยมีคุณแจสำคัญในส่วนนี้คือ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (empathizing) เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยกัน การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น การแสดงถึงความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะความชำนาญทางเทคนิคที่ถูกขัดเกลาทางสังคม มาจากบริษัทอุตสาหกรรมไฟฟ้า มาซุชิตะ (Matsushita Electric Industrial Company) ปัญหาหลักของบริษัทที่มีฐานอยู่ที่โอซาก้าในการพัฒนาเครื่องทำขนมปังอัตโนมัติในช่วงปลาย

^{๓๖}Nonaka, R. Toyama and N. Konno, "SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", in *Managing Knowledge An Essential Reader*, p. 47.

^{๓๗} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ แปลคำว่า socialization ตามเนื้อหาเรื่องการจัดการความรู้ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แต่แปลตามศัพท์ในพจนานุกรม จะแปลว่า การขัดเกลาทางสังคม เช่น การขัดเกลาทางสังคม ช่วย ให้ ม นุ ษ ย์ ส า ม า ร ถ ป รั บ ตั ว แล ะ ต ำ ร ง ต น อ ย ำ ง มี ค ว า ม ส ุ ข <<http://w3dictionary.org/index.php?q=socialization>> , (๑๗. เม.ย. ๕๕).

ค.ศ. 1980 อยู่ที่กระบวนการนวดแป้งโดยใช้เครื่องจักร ซึ่งโดยสาระแล้วเป็นความรู้ฝังลึกของหัวหน้าคนทำขนมปัง แป้งที่ถูกนวดโดยหัวหน้าคนทำขนมปัง และโดยเครื่องจักรถูกเอ็กซ์เชอร์ และเปรียบเทียบ แต่ไม่พบความเข้าใจลึกซึ้งที่มีความหมาย อิกุโกะ ทานากะ (Ikuko Tanaka) ผู้เป็นหัวหน้าพัฒนาซอฟต์แวร์ รู้ว่าบริเวณที่ทำงานนึ่งที่ดีที่สุดมาจากโรงแรมโอซาก้า อินเตอร์เนชันแนล (the Osaka International Hotel) ในการเข้าครอบครองความรู้ฝังลึกแห่งทักษะการนวดแป้ง อิกุโกะ และวิศวกรหลายคนอาสาฝึกงานกับหัวหน้าคนทำขนมปังของโรงแรม การทำงานนึ่งให้ร่อยเผล เช่นหัวหน้าคนทำขนมปังของโรงแรมไม่ใช่เรื่องง่าย ไม่มีใครสามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะเหตุใดอย่างไรก็ตาม วันหนึ่งเธอสังเกตเห็นว่าเขามิได้เพียงแต่ “ชีด” แป้งเท่านั้นแต่ยัง “บิด” แป้งอีกด้วย ซึ่งกลายเป็นว่า นั่นคือความลับในการทำงานนึ่งที่มีรสชาติอร่อย ดังนั้นเธอได้ขัดเกลาความรู้ฝังลึกของหัวหน้าคนทำขนมปังผ่านการสังเกต การเลียนแบบ และการฝึกฝน^{๓๘}

(๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง (externalization : tacit to explicit) เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร หมายถึงวิธีการที่หนุนให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนไปเป็นความรู้ที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ ด้วยการสนทนาเป็นกลุ่มด้วยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ หรือใช้ตัวแบบ หรือจับกลุ่มคุยเพื่อหาความคิดใหม่ ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนเป็นกลุ่ม หรือ คือการแปลงความรู้ฝังลึกในหัวให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยกุญแจสำคัญในส่วนนี้คือ ความสามารถในการใช้ความคิด ความรู้ที่ง่าย ๆ และแจ่มชัด (articulating) เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง

(๓) การผสมผสานความรู้ : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง (combination : explicit to explicit) เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ชัดแจ้งไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น หมายถึง การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มากมายมารวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม สังเคราะห์ แบ่งหมวดหมู่ได้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่ยกระดับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความรู้ในขั้นนี้จะอยู่ในรูปแบบที่เผยแพร่ได้กว้างขวาง (networking) ในด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และการจัดการอย่างเป็นระบบ หรือหมายถึง การนำเอาความรู้ชัดแจ้ง (explicit) มาผสมกันเป็นความรู้ชัดแจ้งแบบใหม่โดยมีกุญแจสำคัญในส่วนนี้คือ ที่เชื่อมต่อกัน (connecting)

^{๓๘} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 63-64.

(๔) การผนึกความรู้ในตน : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก (internalization : explicit to tacit) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล คือการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (learning by doing) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้อ่านหรือความรู้ที่มีคนสอนไปลองปฏิบัติให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญขึ้น เรียกว่า “รู้จริง” ประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึง การแปลงความรู้ชัดแจ้ง (explicit) กลับไปเป็นฝังลึกความรู้ฝังลึก (tacit) โดยมีกฎเกณฑ์สำคัญ คือ การรวบรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน (embodying)^{๗๕} และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ นำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป Socialization เป็นพื้นที่ที่สร้างความรู้ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคล (tacit to tacit) เช่น พนักงานชิมซบความรู้จากหัวหน้างาน ซึ่งการสร้างความรู้ในลักษณะนี้มีข้อจำกัดในลักษณะที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรน้อยเพราะยังไม่มีการสร้างความรู้ชัดแจ้งเกิดขึ้น^{๗๖} Externalization เป็นการสร้างความรู้จากการที่บุคคลนำความรู้ฝังลึกในตนมาแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่สามารถนำไปแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร Combination เป็นการสร้างความรู้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีข้อจำกัด เพราะเป็นการทำสารสนเทศที่เป็นความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว และ Internalization เป็นการสร้างความรู้จากการที่พนักงานนำความรู้ที่ชัดแจ้งไปปฏิบัติแล้วเกิดความรู้ฝังลึกในตนขึ้นมาใหม่ ซึ่งการสร้างความรู้ทั้ง ๔ วิธีการมีความเป็นพลวัต โดยการมีการหมุนวนในลักษณะที่เป็นเกลียว (spiral) ที่ทำให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งและไม่รู้จบ

^{๗๕} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 70-72, Jane McKenzie and Christine van Winkelen, **Understanding the Knowledgeable Organization : Nurturing Knowledge Organization**, (London : Thomson, 2004), p. 25, ปิยนาด ประยูร, **วิถีคิดกระบวนการระบบ**, (กรุงเทพมหานคร : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), ๒๕๔๘), หน้า ๕-๖, เวทีนวัตกรรม (Innovative Forum) ครั้งที่ 3 Part II : การจัดการความรู้...เครื่องมือสู่ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์, <http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=538>, (๑๗ ก.ย. ๕๒).

^{๗๖} เจษฎา นกน้อยและคณะ, **นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**, หน้า ๑๐๐.

ส่วนที่ ๒ บา (Ba)

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว กลไกสำคัญในการสนับสนุนการสร้างความรู้ คือ “Ba” ซึ่ง เป็นบริบทหรือพื้นที่ที่ใช้ในการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ บริบทหรือพื้นที่ทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมไปถึงบริบทอื่น ๆ เช่น เวลา สภาวะ ความสัมพันธ์ ความคิด ฯลฯ ด้วย พื้นที่ “Ba” แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑. **พื้นที่เริ่มแรก (originating ba)** เป็นพื้นที่ส่วนบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่าง เจริญหน้า (face to face) เป็นพื้นที่ที่ใช้ประสบการณ์ (experiences) ความรู้สึก (feelings) อารมณ์ (emotions) และ ภาพจำลองความคิด (mental models) พื้นที่ส่วนนี้จะแสดงออกมาในลักษณะที่เป็น ความหวังใจ ความรัก ความไว้วางใจ และคำมั่นสัญญา เช่น ให้นักงานในร้าน เรียนรู้พฤติกรรม ลูกค้านอกจากการสังเกตลูกค้าในร้าน พูดคุยกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความรู้แบบ tacit ของลูกค้าใน ท้องถิ่นนั้นๆ

๒. **พื้นที่การสนทนา (dialoguing ba)** เป็นพื้นที่ที่มีการเจริญหน้าปฏิสัมพันธ์สื่อสาร เป็นกลุ่ม มีหลายระดับ เช่น มีนโยบายให้นักงานหลายๆ คนเป็นคนสั่งออเดอร์สินค้า แทนที่จะ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการ เพื่อส่งเสริมให้นักงานได้คุย (มี dialogue) แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ กัน ส่วนในระดับสูงขึ้นมาหน่อยก็มีตัวแทน 7-11 เดินสายตรวจงาน ให้คำแนะนำแก่สาขาต่างๆ ทั่วประเทศ และสุดท้ายสูงสุดคือผู้จัดการภาค จะต้องเข้าโตเกียวมาประชุมพบหน้ากันทุกสัปดาห์ เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (ถึงแม้ค่าเดินทางสำหรับทุกคนทุกอาทิตย์จะแพง แต่ 7-11 มองว่าคุ้ม)

๓. **พื้นที่ที่เป็นระบบ (systemizing ba)** เป็นพื้นที่ที่ร่วมมือกันทำโดยอาศัยเทคโนโลยี สารสนเทศผ่านเครือข่ายออนไลน์ ข้อมูลของธนาคาร เอกสารต่างๆ

๔. **พื้นที่ฝึกปฏิบัติ (exercising ba)** เป็นพื้นที่ที่แต่ละบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันอย่าง แท้จริง เช่น มีคู่มือในการปฏิบัติ (written manuals) หรือ โปรแกรมในการลอกเลียนแบบ (simulation program)^{๕๐}

ส่วนที่ ๓ คลังความรู้ (knowledge assets)

ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย ของกระบวนการสร้างความรู้ คือ คลังความรู้ (knowledge assets) นำเสนอองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่

^{๕๐} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation” in **Managing Knowledge An Essential Reader**, edited by Stephen Little, Paul Quintas and Tim Ray, pp. 51-52.

๑. **ประสบการณ์ (Experience)** คือ ความรู้แบบ tacit ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และสายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ฯลฯ ได้แก่ ทักษะในการทำงานของแต่ละคน, ความรักในการทำงาน ซึ่งหลักทรัพย์ความรู้นี้ รวมทั้ง ความรู้ทางอารมณ์ เช่น การดูแล (care) ความรัก (love) และความไว้วางใจ (trust) ความรู้ทางกายภาพ เช่น การใช้หน้า และท่าทาง

๒. **กรอบความคิด (Concept)** คือ ความรู้แบบ explicit ที่แสดงออกผ่านภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ และภาษา โดยมีพื้นฐานแนวคิดจากลูกค้า สมาชิกขององค์กร ได้แก่ คอนเซปต์ ผลิตภัณฑ์ดีไซน์ แปรนตร์ เป็นต้น

๓. **ระบบ (System)** คือ ความรู้ explicit ที่จัดทำเป็นแพคเกจ เช่น เอกสาร คู่มือ สเปก database สิทธิบัตร ส่วนประกอบสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย

๔. **ประจำ (Routine)** คือ ความรู้แบบ tacit ที่วนๆ เป็นประจำอยู่ในองค์กร เช่น ทักษะในการทำงานของทีม วิธีหรือขั้นตอนการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร^{๘๒}

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสร้างความรู้ SECI นี้เป็นกระบวนการที่มีวิธีการสร้างอยู่ ๔ วิธีการโดยลักษณะการสร้างความรู้จะเริ่มต้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กัน จากนั้นก่อให้เกิดพื้นที่ในการสานเสวนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือแนวคิดใหม่จะเกิดขึ้น นำความรู้ใหม่นั้นมารวบรวมให้เชื่อมโยงกัน จากนั้นนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นความรู้ฝังลึกของตนเองในลักษณะที่เป็นเกลียวหมุนที่ไม่รู้จบ โดยมีแรงผลักดันให้เกิดพื้นที่ที่เรียกว่า บา โดยอาศัยความรู้จากคลังความรู้ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกเป็นผลผลิตในการนำเข้าและส่งออกด้วยผู้จัดสรรที่เป็นผู้ควบคุมให้เกลียวหมุนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้ตามกระบวนการ SECI ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ ย่อมต้องอาศัยการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในการจัดการหรือส่งเสริมกระบวนการในการสร้างความรู้นี้ วิธีการดำเนินการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมี ๓ ขั้นตอนด้วยกัน^{๘๓} โดยเริ่มต้นได้จาก

^{๘๒} Ibid, pp. 55-56.

^{๘๓} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 227-235.

๑. **สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (create a knowledge vision)** ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้หลัก (core knowledge) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้นั้นจะต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร และไม่ใช่เพียงแค่การสร้าง แต่จะต้องร้อยเรียงให้เป็นถ้อยคำที่กินใจ เข้าใจง่าย เพื่อสื่อสารให้รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ลึกผูกพัน ทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของทั้งองค์กรประกอบภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ความรู้ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) คือ “สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ”^{๔๔} เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว สิ่งต่อมาที่ต้องมี คือ วัตถุประสงค์ที่เป็นตัวผลักดัน (driving objectives) เป็นแนวคิดหรือเป้าหมายซึ่งเป็นรูปธรรมที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นจริงมิใช่เป็นเพียงอุดมการณ์

๒. **สร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (develop a knowledge crew)** การสร้างความรู้ใหม่นั้นเริ่มต้นจากตัวบุคคลแต่ละบุคคล และจัดตั้งเป็นทีมดำเนินการในที่สุด เพื่อให้เกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างสมบูรณ์เต็มที่ทั่วทั้งองค์กร ทีมการจัดการความรู้มีบุคคลที่สำคัญ ๓ กลุ่มที่เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ที่หมุนเป็นเกลียวให้เกิดความรู้ใหม่ของคนในองค์กร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioners), วิศวกรรความรู้ (knowledge engineers) และผู้บริหารความรู้ (knowledge officers) เป็นต้น

คนถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้จะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยคนซึ่งอยู่ในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในการจัดการความรู้ นั้น ซึ่งทีมจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยบุคคล ๓ กลุ่มด้วยกัน คือ

(๑) **ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioner)** เป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง จะทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ ๔ ประการ คือ การเสาะหา (actuire) การสร้าง (create) การสั่งสม (accumulate) การใช้ความรู้ (exploit) เป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก และเป็นผู้ที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้นี้มี ๒ กลุ่ม คือ ก. ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) ข. ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist)

ก. **ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator)** เป็นผู้ที่ทำงานหลักโดยมีพื้นฐานความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ที่สะสมมาจนเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานระดับล่าง (front-line

^{๔๔} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : สุภาพใจ, ๒๕๕๑), ๑๐๖.

employee), ผู้จัดการตามสายงาน (line manager) การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นนำเอาความรู้ฝังลึกในตัวคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

ข. ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่สั่งสมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เพิ่มขึ้น มีโครงสร้างจากความรู้ชัดแจ้งในเรื่องเทคนิค เรื่องการจัดระบบ และปริมาณของข้อมูล ที่สามารถถ่ายโอนไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย และการตลาด

อนึ่งผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง ได้มาตรฐาน ๒) เป็นผู้ที่มีความสามารถที่แรงกล้าที่จะสร้างโลกขึ้นมาใหม่ตามที่ตนคิดไว้ ๓) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่กว้างและหลากหลายทั้งภายนอกและภายในบริษัท ๔) เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการที่จะสนทนาทั้งกับลูกค้าและผู้ร่วมงานอย่างดีเยี่ยม ๕) เป็นผู้ที่ต้องกล้าเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและโต้แย้งกับผู้อื่นได้^{๘๕}

(๒) วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) มีหน้าที่หลัก คือ เป็นสะพานเชื่อมระหว่างความคิดที่เพื่อฝันของผู้บริหารระดับสูงกับความจริงที่ยุ่งเหยิงของฝ่ายการตลาดให้เหมาะสมกับสายงานของธุรกิจ โดยใส่ความรู้ใหม่ในสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ด้วยการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงความรู้จากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง

อนึ่งวิศวกรความรู้ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีความสามารถจัดหาโครงการในการจัดการและประสานงานได้อย่างดีเยี่ยม ๒) เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่อการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ๓) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบูรณาการวิธีการสร้างความรู้ ๔) เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการติดต่อสื่อสารสนับสนุนให้เกิดการสนทนากันระหว่างสมาชิกในทีม ๕) เป็นผู้ที่ชำนาญในการอุปมางานเพื่อช่วยให้จินตนาการได้ชัดเจนขึ้น ๖) เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม และ ๗) เป็นผู้ที่สามารถหันกลับมาเห็นภาพการกระทำในอนาคตจากพื้นฐานความเข้าใจในอดีต^{๘๖}

(๓) ผู้บริหารความรู้ (knowledge officer) เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับรองของบริษัท มีหน้าที่หลัก ๓ ประการคือ ๑) การกำหนดเป้าหมายหลักที่ควรจะเป็นของ

^{๘๕} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, p. 154.

^{๘๖} *Ibid*, p. 156.

องค์กร ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ตามวิสัยทัศน์ของบริษัทหรือตามนโยบายของบริษัท และ ๓) กำหนดมาตรฐานในการตัดสินคุณค่าของความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น

อนึ่งผู้บริหารความรู้ จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถดังต่อไปนี้คือ ๑. ความสามารถในการร้อยเรียงคำวิสัยทัศน์ความรู้เพื่อให้เกิดกิจกรรมในการสร้างความรู้ที่มุ่งมั่นในองค์กร (sense of direction) ๒. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทให้ทีมสมาชิกโครงการใช้เป็นฐาน ๓. ความสามารถในการพิจารณาประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์และมาตรฐานของบริษัท ๔. ความสามารถพิเศษในการเลือกคนให้เหมาะสมกับผู้นำโครงการ (project leader) ๕. มีทักษะในการสร้าง ความปั่นป่วนหรือขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (create chaos) ให้กับทีมโครงการ (project team) ๖. มีทักษะในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมกับพนักงานระดับต่างและระดับกลางเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในคำสั่งสัญญาในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ๗. ความสามารถโดยตรงในการจัดการกระบวนการสร้างความรู้ทั้งหมดขององค์กร^{๘๗}

๓. สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง (build a high-density field of interaction at the front line) หมายความว่า การสร้างให้เกิดมีบรรยากาศการมีส่วนร่วมในบริษัทโดยจัดหาสถานที่จริงให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ตรงในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน โดยเน้นประสบการณ์ของตนเองแต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่มาจากหนังสือหรือตำรา เช่น ในประเทศญี่ปุ่น ได้มีการจัดพื้นที่ที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างเข้มข้นขึ้น (a high density field) ของแผนกรถยนต์ โดยมีการนัดคุยกันในตอนเช้าอาทิตย์ละหนึ่งครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนกันในเรื่อง ความคิด ประสบการณ์ และความผิดพลาดในอดีตที่เกิดขึ้น และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะเน้นพิเศษในเรื่องกระบวนการสร้างความรู้ที่สำคัญจากความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง ตัวอย่างเช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ หรือ การพัฒนาวิธีการผลิตให้องค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเชิงสังคมในด้านการบริการ

๔. การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (piggyback on the new-product development process) มีประเด็นที่น่าสนใจในการจัดการ ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ (๑) บริษัทจะต้องรักษาให้มีการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และยอมรับว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องที่ดำเนินการโดยตรงยากและมีลักษณะที่ไม่หยุดนิ่ง (๒)

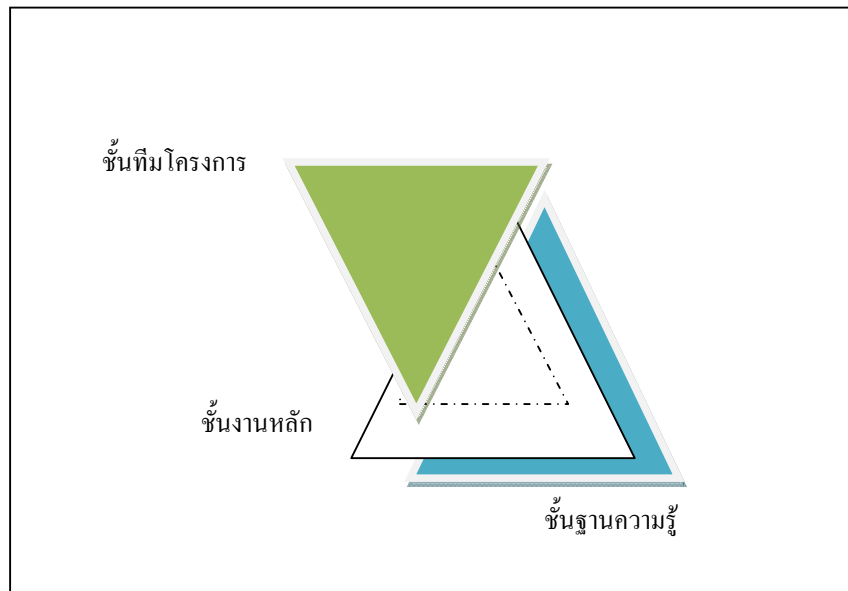
^{๘๗} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, p. 158.

บริษัทต้องแน่ใจว่าทีมการจัดการความรู้ที่จัดตั้งขึ้นสามารถตรวจสอบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ เพราะลักษณะการจัดการนี้เหมือนการจัดตั้งบริษัทใหม่ที่เป็นเริ่มต้นและมีความเสี่ยง ซึ่งบริษัทจะต้องเต็มใจที่จะอดทนกับความผันผวนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ (๓) บริษัทจำเป็นต้องสนับสนุนให้ผู้ที่ไม่ชำนาญงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และต้องอดทนต่อเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่เหมือนกับผู้เชี่ยวชาญจะมีเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดเพียง ๑ เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

๕. เน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (adopt middle-up-down management) กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กรผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่จะไกลเกลี่ยให้วิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงกับแนวโน้มการปฏิบัติงานจริงของพนักงานสามารถสร้างขึ้นไปในธุรกิจและแนวคิดผลผลิต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางมีความรู้มาก รู้หน้าที่สายงานทั้งในระดับแนวตั้งและแนวตั้งในองค์กร ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้จะสามารถส่งเสริมการทำงานของทีมงานได้ และผู้บริหารระดับกลางเป็นกลุ่มที่เชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและเป็นวิศวกรความรู้ (knowledge engineers) ซึ่งจะต่างกับแนวคิดทางตะวันตกที่มองว่า ผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังงานกลุ่มที่เรียกว่า สิ่งขต่อการสูญพันธุ์ (cancer and a disappearing breed)

๖. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบไฮเปอร์เทค (switch to a Hypertext Organization) องค์กรไฮเปอร์เทค (hypertext organization) หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า องค์กรพหุบาท เป็นลักษณะองค์กรที่โนนาคะเอาแนวคิดของไฮเปอร์เทค (แนวคิดจากคอมพิวเตอร์ เหมือนกับ software computer ที่จะมี windows ซ้อนกันอยู่หลายๆ windows เช่น ข้อมูล กราฟฟิก รูปภาพ วิดีโอ) มาจัดเป็นโครงสร้างขององค์กร หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ซึ่งในแต่ละบริบทจะมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา (routine) และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี ๓ บริบทหรือ ๓ ชั้น คือ ๑. ชั้นระบบธุรกิจ (the business system) ๒. ชั้นทีมโครงการ (the project team) ๓. ชั้นฐานความรู้ (the knowledge base) อยู่ด้วยกัน โดยมีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังขึ้น^{๘๘}

^{๘๘} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๗.



แผนภาพที่ ๒.๕ ปรับปรุงมาจากองค์กรไฮเปอร์เทค (The Hypertext Organization)^{๘๕}

จากแผนภาพข้างต้นนี้ องค์กรไฮเปอร์เทคนี้มีรายละเอียดในแต่ละชั้นดังนี้คือ

๑. **ชั้นระบบธุรกิจ (business-system)** เป็นชั้นกลาง เป็นชั้นปกติหรือบริบทที่เป็นระบบงานประจำในแต่ละวันที่ทำให้เสร็จสิ้นไป เป็นลักษณะงานตามสายบังคับบัญชา ที่เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด (bureaucratic) ในส่วนนี้จะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความรู้ในส่วนนี้เป็นความรู้ฝังลึกในตัวตน (tacit) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นจุดที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานขององค์กร อุปมาได้ ยางรถยนต์ที่สัมผัสถนน (the rubber meets the road)

๒. **ชั้นบริบททีมโครงการ (project team)** เป็นชั้นที่มีทีมโครงการหลายทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นชั้นปฏิบัติงานเฉพาะกิจ ซึ่งจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการนั้นแล้วแต่ละคนจะกลับไปปฏิบัติงานตามบทบาทและความรับผิดชอบตามปกติ โดยในช่วงของการทำงานทีมโครงการ สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ทีมโครงการไม่ต้องรายงานต่อหัวหน้าปกติ ซึ่งเป็น

^{๘๕} ดัดแปลงจาก Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 169.

จุดต่างจากองค์กรแบบเมทริก (matrix organization) สมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วย และต่อหัวหน้าทีมด้วย ในบริบทนี้จะเห็นได้ว่าการจัดการองค์กรจะเป็นประมัตต์หัวกลับ

๓. **ชั้นบริบทฐานความรู้ (knowledge base)** เป็นชั้นที่ทำหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง สังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากทั้ง ๒ บริบทข้างต้น เพื่อให้พนักงานทุกระดับ ทุกบริบทเข้าถึงได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อองค์กร ในการดำเนินการจัดการ ความรู้ให้ตรงวิสัยทัศน์ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีคุณค่าและกว้างขวาง

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรแบบพหุบทนี้ คือ ความสามารถ ของแต่ละบุคคลในบริษัทที่จะเคลื่อนไปในแต่ละชั้นใน ๓ ชั้นอย่างลื่นไหล การทำงานจะต้อง เปลี่ยนเป็นชำนาญหลายด้าน (multi-task) ต้องทำงานแบบใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านในเวลา เดียวกัน และการจัดทีมข้ามสายงานจึงกลายเป็นยุทธศาสตร์การทำงานในโลกยุคใหม่นี้^{๕๐}

๗. **สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (construct a knowledge network with the outside world)** การสร้างความรู้ไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการในเรื่องสารสนเทศเท่านั้นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเกี่ยวข้องในเรื่องลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่งขัน ช่องทางการจำหน่าย สังคมภูมิภาค หรือ รัฐบาล กลุ่มสมาชิกจะต้องระดมความรู้ฝังลึกให้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมยอมรับผ่านปฏิริยาทาง สังคม ซึ่งความคิดในจิตใจของลูกค้าเป็นตัวอย่งที่ดีในกิจกรรมนี้ การใช้ผลิตภัณฑ์หรือความ ต้องการของลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการในอดีต ที่ลูกค้าตอบมาในรูปแบบคำถามคำตอบ ต่างๆ ถือเป็นข้อมูลที่นำมาทำการตลาดได้ เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น โดยตรงจากการติดต่อสื่อสาร กันสองฝ่ายที่นำเสนอได้ดีกว่าคำสัญญา

จากการศึกษาเรื่องการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่า การดำเนินการจัดการ ความรู้ นั้น วิจารณ์ พานิชได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของโนนากะ ทั้ง ๗ ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นกรอบแล้ว ยังมีการนำเสนอการดำเนินการเพิ่มเติมเข้าไปอีก ๓ ประการ คือ (๑) สร้างวัฒนธรรมแบบราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๒) สร้างวัฒนธรรม การจดบันทึก และ (๓) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

^{๕๐} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 169-171, วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๑๗-๑๑๘, LAC Region's Leading with Impact Project Team – Book Review The Knowledge – Creation Company, <http://usineaprojet.wikispaces.com/file/view/km_beckwith.pdf>, (29 October, 2011).

(๑) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง คือ ในการทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น จะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารอย่างอิสระในทุกทิศทาง โดยปรับเปลี่ยนการ โครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวนิ่งมาเป็นแนวราบที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่ปิดกันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษรให้พนักงานสามารถให้ข้อมูลหรือให้คำปรึกษา กรณีเกิดปัญหาแก่หน่วยงานอื่นในลักษณะข้ามฝ่ายได้โดยที่ฝ่ายงานของตนนั้นไม่เสียหาย^{๕๑}

(๒) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก คือ การส่งเสริมให้มีการบันทึกเรื่องราวความสำเร็จ ความรู้สึกรู้คิด ข้อเสนอ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติชม เป็นคลังความรู้ เพื่อเก็บไว้สำหรับการทำฐานข้อมูลความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การบันทึกข้อมูลแล้วนำไปเก็บไว้ใน บล็อก (blog) เพื่อส่งเสริมนำมาเผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานได้เข้าไปศึกษาและนำไปปรับใช้

(๓) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ สามารถทำการดำเนินการจัดการความรู้ได้ ๒ ลักษณะ คือ

ก. การประเมินเพื่อการติดตาม (monitor) กระบวนการจัดการความรู้ว่า ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และเป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานขององค์กรหรือไม่

ข. การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้^{๕๒}

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรมีการบริหารจัดการ ครอบงำประกอบทั้ง ๓ ที่ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนำมาดำเนินการจัดการความรู้ได้ ๑๐ ประการ คือ (๑) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (๓) การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง (๔) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (๕) การเน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (๖) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ไปเป็นองค์กรแบบพหุบาท (๗) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (๘) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๙) การสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก (๑๐) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

^{๕๑} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

^{๕๒} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๒.

๒.๒.๒.๓ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเพื่อช่วยดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เครื่องมือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มีเครื่องมือหลายอย่างด้วยกันได้แก่ โมเดลปลาทู โมเดลปลาตะเพียน การเล่าเรื่อง เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฟังลึก วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ เครื่องมือชุดธารปัญญา วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำและบันทึก ชุมชนแนวปฏิบัติ การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และการตรวจสอบความรู้ ฯลฯ เป็นต้น^{๕๓} ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็น สองพี (2P) คือ กระบวนการ (processes) และการจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (people) เป็นหลัก ผู้วิจัยนำเสนอเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการและคนมาการจัดการความรู้เพื่อสะท้อนให้เห็นในส่วนเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคลังความรู้ ที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ไม่ควรจะใช้เครื่องมือหลายอย่างจนเกินไป ควรใช้เพียง ๒-๓ อย่าง ทำจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่ายอย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราจนโอ้อ่า^{๕๔} ตัวอย่างเครื่องมือการจัดการความรู้ที่นำมาแสดงให้เข้าใจโดยสังเขปจะประกอบไปด้วย

๑. การสานเสวนา (dialogue) กับทฤษฎี ยู (Theory U)^{๕๕}

การใช้เครื่องมือ “สานเสวนา” และทฤษฎี ยู นี้ มักจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ใช้ควบคู่กันไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ คือ

การสานเสวนา เป็นเครื่องมือบริหารที่เป็นเครื่องมือที่คิดค้นขึ้นจากผู้นำทางด้านฟิสิกส์ เดวิด โบห์ม (David Bohm) ได้อธิบายความหมายของสานเสวนา (dialogue) ว่ามาจากรากศัพท์ภาษากรีก โดยคำว่า “dia” แปลว่า ผ่าน (through) และคำว่า “logos” แปลว่า ถ้อยคำ หรือความหมาย (word or meaning) โดยอธิบายสานเสวนาว่า หมายถึง การไหลอย่างอิสระของกระแส

^{๕๓} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๘-๑๓๐.

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๕.

^{๕๕} คำว่า “Dialogue” แปลเป็นภาษาไทยได้หลายความหมายและประยุกต์ใช้ในหลายนัยด้วยกัน เช่น แปลว่า สนทนาสนทนา เพราะเห็นว่า มีความละเอียดอ่อน ใช้ตัวเราทั้งตัว ทั้งใจ เป็นสุนทรียศาสตร์, แปลว่า สานเสวนา เพราะเป็นการสนทนาเพื่อสมานฉันท์เข้าใจซึ่งกันและกัน, แปลว่า สานดีเสวนา เพราะเน้นไปที่ความสงบสันติภาพในหัวใจ จิตว่าง จิตสงบ- อ่างในวรภัทร์ ภูเจริญ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐-๑๕.

แห่งความหมายระหว่างคน^{๕๖} โดยกระแสของความหมายที่ไหลอยู่ท่ามกลางและผ่านตัวเราไป เปรียบเหมือนภาพของ “แม่น้ำของความหมายที่ไหลล้อมรอบผ่านสมาชิกและผู้ร่วมอยู่”^{๕๗} ซึ่งเมื่อเกิดการไหลเวียนของความหมายจึงปรากฏเป็นความเข้าใจใหม่ ๆ มีการแบ่งปัน ความคิด ความรู้สึก ความหมาย ที่สร้างสรรค์ และเชื่อมโยงเข้าด้วยกันทั้งระหว่างตัวเราเองคนเดียวหรือระหว่างกลุ่มคนก็ได้ ในการสานเสวนานี้จะไม่มีใครพยายามเอาชนะใคร หรือให้ประเด็นของตนเองถูกต้องกว่า ทุกคนจะได้เป็นผู้ได้ร่วมกันและชนะร่วมกัน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม^{๕๘}

นอกจากนั้นแล้ว การสานเสวนายังมีหัวใจสำคัญตามทฤษฎีของเดวิด โบห์ม คือ การฟังอย่างลุ่มลึกหรือลึกซึ้ง (deep listening) เป็นการฟังเพื่อให้เข้าใจความหมาย เป็นความกระหายอยากรู้เรื่องอย่างใจจดใจจ่อ (suspension)^{๕๙} และพัฒนาพลังของการคิดร่วมกันให้ ความสำคัญกับการใช้การไตร่ตรองความคิดเป็นการคิดที่ลุ่มลงไปในระดับจิตใจ เพื่อความเข้าใจ ในระดับที่หยั่งลึก (tacit level)^{๖๐}

เมื่อการทำสานเสวนานี้มีหัวใจสำคัญคือ การฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) ซึ่งจะมีหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่เบื้องหลังการสนทนาชำระใจนี้ คือ ทฤษฎีตัวยู (theory U) ของ ซี อ็อตโต ชามเมอร์ (C. Otto Scharmer) เป็นสมการปฏิสัมพันธ์ (social field) แบบ action = reaction เป็นสมการเส้นตรงที่ ชามเมอร์เสนอขึ้นมาใหม่โดยยึดเส้นตรงนี้ให้ยาวออกไปอีก เพื่อให้มีพื้นที่ห้อยแขวน ความรู้ที่เรียกว่า download ไว้ เป็นสมการใหม่^{๖๑} หมายถึง เป็นการกล่าวถึง การผ่อนอารมณ์ ความรู้สึกของคนเราลงมาสู่คลื่นสมองแบบสบาย ๆ คือ ขาลงของอักษรตัวยู (ขาซ้ายของตัวยู : U)

^{๕๖} Dialogue is a multi-faceted process looking well beyond typical notions of conversational parlance and exchange – David Bohm, **On Dialogue**, (New York, NY : Routledge, 1996), p.15, Oswald Augustine J. Mascarenhas, **Business transformation strategies : the strategic leaders as innovation manager**, (Los Angeles : New Delhi : SAGE, 2011), p. 572.

^{๕๗} ปารีชาติ สุวรรณบุบผา, มหาวิทยาลัยมหิดล “สานเสวนาเป็นสันติวิธีได้หรือไม่”, <http://www.peace.mahidol.ac.th/th/index2.php?option=com_content&task=view&id=...>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๕๘} ชลลดา ทองทวี, เรียบเรียงจาก “On Dialogue (1996) - David Bohm”, <<http://thaicivnet.com/david%bohm.html>>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๕๙} ปารีชาติ สุวรรณบุบผา, มหาวิทยาลัยมหิดล “สานเสวนาเป็นสันติวิธีได้หรือไม่”, <http://www.peace.mahidol.ac.th/th/index2.php?option=com_content&task=view&id=...>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๖๐} “Dialogue” สุนทรียสนทนา , สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), <<http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/65-0001-intro-to-km.html>>, (๒๘ พ.ย. ๕๔).

^{๖๑} C. Otto Scharmer, **Theory U : Leading from the Future as It Emerges**, (San Francisco, California : Berrett-Keeler Publishers, Inc, 2009), p. 29.

โดยการเปิดสมอง (open mind) กล้ารับแนวคิดใหม่ๆ คือ การคิดความคิดพิพากษา ความคิดอคติ แบ่งชั้นวรรณะออกไปก่อน หรือห้อยแขวนไม่พิจารณา (suspend) เสียงภายใน (inner voice) ของตนเอง ซึ่งมี ๓ ตัวใน ๓ ระยะ ได้แก่

ก. เสียงภายในที่เป็นตัวตัดสิน (voice of judgement) เป็นเสียงภายในที่ชอบตำหนิ ต่อว่า ตัดสิน กะเกณฑ์ ตีตราให้คะแนน เช่น “เป็นไปไม่ได้, มันเก่งกว่า, แก๊ง” ซึ่งเมื่อคิดความคิดและเสียงภายในลักษณะนี้ออกไปได้แล้ว จะเป็นการเปิดความคิดที่เรียกว่า open mind จะได้พบเจอกับสิ่งใหม่ๆ ตามมา

ข. เสียงภายในแห่งความรังเกียจ (voice of cynicism) เป็นเสียงความคิดที่รังเกียจคนอื่น เป็นตัวการที่ทำให้เราปิดใจ ไม่เปิดใจ เช่น เป็นผู้บริหารใจแคบ ใจดำเห็นแก่ตัว ถ้าเราคิดเสียงแห่งความเกียจผู้อื่นออกไป จะเป็นการเปิดใจที่เรียกว่า open heart ก็จะลงลึกไปตามขาซ้ายของตัวผู้ได้มากขึ้น จะมีความสุขและสงบขึ้น

ค. เสียงแห่งภายในแห่งความกลัว (voice of fear) เป็นตัวขัดขวางที่จะไม่ให้จิตสงบ กลัวลึก ๆ รู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่กล้า จะต้องเปิดพลังใจที่เรียกว่า open will ออกมา กล้าคิด กล้าทำ^{๑๐๒}

การเปิดความคิด เปิดใจและเปิดพลังใจ เพื่อให้ลงไปถึงก้นของตัวผู้ โดยต้องปล่อยวาง (letting go) ห้อยแขวนความคิดต่างๆ ผ่านด่านจากอุปสรรคเสียงภายในทั้ง ๓ นี้ให้ได้ก่อน จะทำให้ไปอยู่ที่ก้นของตัวผู้ อันเป็นบริเวณที่จิตใจสงบโปร่งสบาย ตื่นรู้อยู่เสมอ (sensing) เป็นสภาวะแห่งปัจจุบัน (presencing) ด้วยพลังแห่งปัจจุบัน (the power of now) จะพบประสบการณ์ยิ่งใหญ่ทางความคิดที่ไหลพุ่งพรูออกมา (letting come) อย่างมากมาย เป็นผู้รู้ เป็นปัญญาในระดับที่เรียกว่า บริสุทธิ์ แบบไม่มีอคติ ไม่มีลำเอียงอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งตอนลอยตัวขึ้นนี้ จิตสงบปัญญาเกิด จะเกิดความคิดหยั่งรู้ (intuition) ความคิดจะรวมตัวตกผลึก (crystallization) ได้รูปแบบหรือต้นแบบ (prototype) เป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ สามารถที่จะนำไปใช้ลงมือปฏิบัติอย่างยิ่ง^{๑๐๓}

^{๑๐๒} Ibid, pp. 41-43 ,วราภรณ์ ภู่อจริญ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๒-๓๓.

^{๑๐๓} C. Otto Scharmer, Theory U : Leading from the Future as It Emerges, pp. 38-39, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๓-๓๔.

ทฤษฎีตัวนี้ ซาเมอร์กล่าวไว้ว่า ผู้ที่จะใช้สมการนี้ได้ดีก็ต่อเมื่อคนๆ นั้นสามารถยกระดับการฟังไปสู่ขั้นสูงสุด ซึ่งจะแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ^{๑๑๔} คือ

ระดับที่ ๑. เน้นตนเอง (I in me) คือ ลักษณะการฟังที่ใช้ตนเองหรือตัวเองเป็นที่ตั้ง หมายถึง ในขณะที่ฟังเราจะมีอารมณ์บางอย่าง ความคิดและประสบการณ์เก่าที่อยู่ในสมอง เป็นชุดความหมายเดิม เปรียบเหมือนการดาวน์โหลด (download) ข้อมูลเดิมมาใช้ เป็นการสนทนาหรือ การฟังแบบผิวเผินและด่วนสรุปว่า เราเข้าใจหมดแล้ว ทำให้หยุดที่จะฟัง ผลสุดท้าย ผลลัพธ์ที่ได้จากการสนทนา เป็นเพียงการสนทนาที่มีลักษณะเพียงถ้อยที่ถ้อยอาศัย ไม่มีใครฟังใคร ในที่สุดก็จบการสนทนาไปด้วยการแยกย้ายกันไป ไม่ได้ความรู้เพิ่มเติม

ระดับที่ ๒. เน้นผลลัพธ์ (I in it) คือ การฟังที่ขยับสปีดลงไป ในลักษณะที่ใช้การอ้างอิงมาเป็นหลักหรือเป็นตัวตั้ง เช่น การสนทนาทางวิชาการ มีหลักมีเกณฑ์ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบมาพูดมาอ้างอิง เป็นการสนทนาในลักษณะที่มีการโต้แย้งกัน (debate) ทำให้เกิดมีสองฝ่าย คือ ฝ่ายที่เหนือกว่า กับฝ่ายที่ด้อยกว่า การสนทนาอาจหาข้อสรุปไม่ได้ หลงไปกับตรรกแห่งอดีต สร้างอนาคตจากอดีตที่ไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับที่ ๓ เน้นกระบวนการ (I in You) คือ การฟังไม่เพียงแคบริบท (contexts) เท่านั้น แต่จะสนใจไปในเรื่องของกระบวนการของผู้พูด เช่น ผู้พูดต้องการสื่ออะไร สำคัญอย่างไร มีบทบาทและความหมายอย่างไร เริ่มเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ รับฟังในเชิงลึก เรียนรู้ร่วมกันเข้าใจ (empathy) ทำให้งานได้ผล คนได้พัฒนาด้วย

ระดับที่ ๔ เน้นปัจจุบันขณะ (I in now) คือ การฟังในขณะนั้นปัจจุบันนี้ ผู้ร่วมสนทนาเปิดกว้างทางความคิดของแต่ละคน นำความคิดออกมาแลกเปลี่ยนอย่างเปิดเผย อย่างวางใจ ซึ่งตรงนี้ที่เรียกว่า “อนาคต” กำลังปรากฏหรือผุดขึ้นมา (emerging) อนาคตที่ไม่มีใครพยากรณ์ หรือบอกกล่าวล่วงหน้า ถูกผลักดันมาอยู่ริมขอบของปัจจุบัน เรียกว่า เข้าสู่ ณ ที่ที่อนาคตผุดกำเนิด (where the future emerges) ในระดับเปิดพลังใจหรือเปิดเจตจำนง

สรุปว่า ในเรื่องการใช้เครื่องมือ “การสานเสวนา” มาช่วยในเรื่องการจัดความรู้ที่จะนำความรู้ที่เป็นความรู้ในตัวเอง เครื่องมือที่ทำได้ดีและน่าจะประสบความสำเร็จได้คือ การสานเสวนา โดยการฝึกหรืออบรมให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือนี้ และฟังระดับการ

^{๑๑๔} Ibid, pp. 34-35, วรภัทร์ ภูเจริญ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๖-๔๕, Phoenix, “เมื่อไรเราถึงจะ I in You?” <<http://newheartnewlife.net/wordpress/?cat=10>>, (๐๕ ก.ค. ๕๗).

ฟังให้มีระดับที่สูงขึ้นจนถึงขั้น เน้นขณะปัจจุบัน (I in now) ไม่อยู่เพียงแค่ระดับ เน้นตัวเอง (I in me) ด้วยการเปิดความคิด (open mind) เปิดใจ (open heart) และเปิดพลังใจ (open will) เพื่อให้ความคิดที่เป็นเรื่องเก่าที่ดาวโหลดไว้ ห้อยแขวนไว้ไม่นำมาเกี่ยวข้อง จะทำให้เกิดเป็นปรากฏการณ์ความคิดสร้างสรรค์ที่เรียกว่า การเรียนรู้จากอนาคต

๒. การเล่าเรื่อง (storytelling) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการเล่าเรื่อง คือ ต้องให้ผู้ที่มีความรู้จากการปฏิบัติเป็นผู้เล่า เพื่อให้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ คือ ความเชื่อ ส่วนลึกจากสมองคือ ความคิด และส่วนลึกของร่างกาย คือ การปฏิบัติ ให้ออกมาเป็นคำพูดและหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) และเพื่อให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก^{๑๑๕}

๓. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนแบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ด้านการปฏิบัติ มีประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่เรียนรู้หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าในลักษณะที่สอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ซึ่งโดยปกติมักจะมีผู้มีตำแหน่งงานและอาวุโสกว่าทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน^{๑๑๖}

๔. การสลับเปลี่ยนงาน (job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) ซึ่งอาจจะอยู่ภายในสายงานเดียวหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้ง ๒ ฝ่าย หรือยืมตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานเป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น^{๑๑๗}

๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ซึ่งจะสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้^{๑๑๘}

๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) เป็นการการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัย

^{๑๑๕} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๓๘.

^{๑๑๖} ลาวัลย์ สุขอึ้ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, หน้า ๔๒.

^{๑๑๗} บุญดี บุญญากิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๕๕.

^{๑๑๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

ผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ^{๑๑๕}

๑. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) หมายถึง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องการแก้ปัญหา หรือความชอบในหัวข้อเดียวกัน ซึ่งในพื้นที่ของผู้เชี่ยวชาญความรู้จะมีมากขึ้นโดยการปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง^{๑๑๖} เป็นรูปแบบของกิจกรรม (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) ที่เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่ง่ายและทรงพลังมากในการที่จัดการความรู้ให้ไปถึงเป้าหมายบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร^{๑๑๗}

การจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านด้วยกัน คือ

ก. ขอบเขต (domain) ครอบคลุมสำคัญของโดเมนหรือขอบเขตของความรู้ นั่นคือขอบเขตความรู้ในเส้นทางนี้ ได้นำออกมาจากความสนใจอย่างตั้งใจของสมาชิกและประเด็นของความสำคัญที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งการมีโดเมนร่วมกันก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์ความรู้และพัฒนาแนวทางปฏิบัติ ช่วยให้สมาชิกตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่จะนำไปแก้ไข และก่อประโยชน์ได้มากน้อยกว่ากัน

ข. ชุมชน (community) เป็นกุญแจสำคัญซึ่งทำให้คนได้พบเครือข่ายของหัวข้อความรู้และช่วยให้เห็นจินตนาการว่าจะสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีค่าได้อย่างไร และชุมชน เป็นพันธมิตรทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน มีความสนิทสนมไว้วางใจกัน คำนึงและมีความชอบกันและกัน ซึ่งชุมชนจะแข็งแกร่งได้จะต้องส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจกัน สนับสนุนให้เกิดความคิดในการแลกเปลี่ยนแนวคิดและการเรียนรู้

ค. แนวปฏิบัติ (practice) ครอบคลุมคือ เน้นให้เกิดความรู้ แนวปฏิบัติเป็นองค์ความรู้ที่เป็นผลผลิตของการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน ซึ่งแนวปฏิบัตินี้สมาชิกจะนำไปเป็นแนวทางใน

^{๑๑๕} บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๕๓.

^{๑๑๖} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, (Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2002), p.4.

^{๑๑๗} วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๖๗.

การปฏิบัติงานและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันกับเพื่อนสมาชิกในชุมชนเพื่อต่อยอดความรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด^{๑๑๒}

องค์ประกอบทั้งสามนี้เปรียบเหมือนเก้าอี้สามขา หากขาใดขาหนึ่งหักล้มลง เก้าอี้ก็ย่อมตั้งอยู่ไม่ได้ เช่นเดียวกับชุมชนแนวปฏิบัติ ถ้าหากขาดโดเมนไปชุมชนก็ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ หรือหากขาดความเป็นชุมชนสมาชิกก็ไม่มีปฏิสัมพันธ์กันความกลมเกลียว ความเชื่อใจกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างที่ควรจะเป็น และถ้าหากขาดแนวปฏิบัติไปชุมชนอาจเป็นได้แค่เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการทำให้ไม่สามารถพัฒนาความรู้อย่างเป็นรูปธรรมได้ ฉะนั้นชุมชนแนวปฏิบัติจะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ต้องมีองค์ประกอบทั้ง ๓ อย่างสมดุลกัน เปรียบเทียบได้กับเก้าอี้ที่มีความสูงของขาเท่ากันทั้งสามขา จะขาดขาหนึ่งขาใดไม่ได้เพราะเก้าอี้จะตั้งอยู่ไม่ได้^{๑๑๓}

เมื่อการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ด้านที่สมดุลกันแล้ว สิ่งที่ทำให้ชุมชนแนวปฏิบัติประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชุมชนนั้นรวมถึงเรื่องที่เป็นความสนใจและความสามารถของสมาชิกด้วย แวนเจอร์ ได้กำหนดวิธีปฏิบัติ ๗ วิธีที่จะทำให้ชุมชนแนวปฏิบัติประสบความสำเร็จ ดังนี้ คือ

๑) การออกแบบให้ชุมชนมีการดำเนินไปอย่างธรรมชาติ (design for evolution) สร้างให้เกิดเครือข่ายของผู้คนที่มิได้อยู่ก่อนแล้ว กฎเกณฑ์สำคัญของการออกแบบ คือ ธรรมชาติของชุมชนแนวปฏิบัติ มีการขับเคลื่อนที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่สนใจจะทำ (เป้าหมาย) หรือแม้แต่สมาชิกของชุมชนเองก็เปลี่ยนแปลงไปมาได้ เวทีของชุมชนแนวปฏิบัติจะต้องออกแบบให้สนับสนุนความสนใจที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้ เช่น จะออกแบบพัฒนาเมือง ก็ต้องศึกษาโครงสร้างของถนนและที่จอดรถควบคู่ไปด้วย

๒) เปิดโอกาสให้มีการสานเสวนาอย่างเปิดเผยทั้งในมุมมองที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (open a dialogue between inside and outside perspectives) เพื่อให้ได้แบบชุมชนที่ดี ทั้งนี้เพราะตัวสมาชิกเองและความรู้ของสมาชิกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของชุมชนแนวปฏิบัติ การมีมุมมองที่

^{๑๑๒} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, p. 71, ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, หน้า ๖๑-๖๒.

^{๑๑๓} ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, หน้า ๖๒.

ต่างออกไปจาก ซีโอพี (CoP) เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความเป็นไปได้ต่างๆ กัน เพื่อที่จะทำให้เป้าประสงค์ที่อยู่ั้นประสบความสำเร็จ

๓) เต็มใจและยินยอมให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ (invite different levels of participation) ซึ่งได้กำหนดระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้เป็นหลัก ๓ ระดับ คือ (๑) กลุ่มแกนหลัก เป็นคนที่เป็หลักกลุ่มเล็ก ๆ (small core group of people) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในชุมชน โดยทำงานผ่านการประชุมและโครงการต่างๆ กลุ่มนี้โดยปกติแล้วจะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการให้คำแนะนำต่างๆ และขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งกลุ่มคนนี้เป็นหัวใจของชุมชนโดยปกติจะมีจำนวนไม่มากประมาณ ๑๐-๑๕ % ของจำนวนคนทั้งหมดของชุมชน (๒) กลุ่มทำงาน (active group) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่จะต้องเข้าร่วมและเกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ไม่ต้องถึงระดับเดียวกับกลุ่มแรก มีสมาชิกกลุ่มประมาณ ๑๕-๒๐ % ของชุมชน (๓) กลุ่มเสริม (peripheral) เป็นกลุ่มคนที่เฝ้าดูสองกลุ่มแรกเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่มีส่วนร่วมไม่บ่อยนัก เป็นกลุ่มที่ทำงานอยู่เบื้องหลัง ซึ่งจะต้องเรียนรู้การทำงานจากกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดในชุมชนนั้นๆ เพราะจะรวมทั้งลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย และเพื่อนบ้านที่มีปัญหาด้วย

๔) สร้างพื้นที่ชุมชนทั้งที่เป็นส่วนตัวและส่วนที่เป็นสาธารณะ (develop both public and private community spaces) โดยปกติ CoP จะทำงานในพื้นที่ที่เปิดเผยหรือเป็นสาธารณะในที่ที่สมาชิกสามารถแบ่งปัน ถกเถียง และค้นหาความคิดใหม่ๆ แต่ชุมชนนั้นควรจะมีสถานที่ที่ได้พูดคุยกันแบบส่วนตัวด้วย สมาชิกต่างๆ ของกลุ่มควรประสานความสัมพันธ์กันในกลุ่มสมาชิกและใช้ความสามารถส่วนตัวตามความต้องการพิเศษ

๕) เน้นให้ความสนใจในคุณค่าของชุมชน (focus on value) องค์กรคาดหวังในคุณค่าที่ก้าวหน้า ชุมชนจึงมีความจำเป็นในการสร้างผลลัพธ์ กิจกรรม และความสัมพันธ์เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นไปได้ของคุณค่าและสามารถที่จะครอบคลุมหนทางของผลผลิตใหม่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์กรประกอบสำคัญของการออกแบบคุณค่า คือ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยในเรื่องคุณค่าและผลงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

๖) รวมเรื่องที่คุ้นเคยและเรื่องที่น่าสนใจเข้าด้วยกัน (combine familiarity and excitement) CoP ควรจัดให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งที่คาดหวังไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการและเปิดโอกาสสำหรับสมาชิกได้จัดการเรียนรู้ของกลุ่มกันเองด้วยการระดมความคิดและพิจารณาทั้งเรื่องทั่ว ๆ ไปและเรื่องที่เป็นความคิดที่ลึกซึ้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พูดคุยกัน

๗) สร้างสรรค์ลักษณะของชุมชนและรักษาไว้ (create a rhythm for the community) ชุมชนแนวปฏิบัติ ควรประสานให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปให้เกิดการพัฒนากิจกรรม

ต่างๆ ที่ทำให้สมาชิกได้พบปะอย่างสม่ำเสมอ ได้ครุ่นคิด และได้เกิดการพัฒนา ช่วงจังหวะหรือ อัตรากาทำงานควรรักษาระดับความเกี่ยวพันของกลุ่มเพื่อดำรงไว้ซึ่งการดำรงอยู่ของกลุ่ม ไม่ควร จะก้าวเร็วเกินไปเพราะจัดการได้ยากและสูญเสียความเข้มข้นของงานที่มากเกินไป^{๑๑๔}

๘. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist)

เมื่อในหน่วยงานใดจะเริ่มลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่ไม่เคยทำ ขั้นตอน แรกของการจัดการความรู้ คือ หาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้นๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคน หน่วยงานใดที่ ทำแล้วได้ผลดีมาก (best practice) และเป็นกัลยาณมิตรที่อาจช่วยให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ได้ โดยอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน ให้ติดต่อขอ เรียนรู้วิธีการทำงานจากเขา ซึ่งการเรียนรู้นั้นอาจใช้วิธีดูงาน สอบถามทาง โทรศัพท์หรืออีเมล หรือเชิญ มาบรรยาย หรือวิธีอื่นๆ เป็นต้น^{๑๑๕}

๙. การเรียนรู้ระหว่าง AAR

เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เป็นเครื่องมือ ที่เริ่มต้นมาจากกองทัพสหรัฐอเมริกาคิดค้นขึ้นใช้ในการทำสงครามเวียดนาม ใช้ทันทีหลังการรบ เล็ก ๆ เสร็จสิ้น เป็นการเก็บข้อมูลและข้อคิดเห็นของทหารในระดับล่างสุดเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนและดำเนินการรบครั้งต่อไป ต่อมา AAR ถูกนำมาใช้ในหลายบริบท การทำAAR ควรทำเมื่อจบกิจกรรมวันแรกได้แก่ ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ควรทำ AAR เมื่อจบวันแรก เป็นต้น^{๑๑๖}

ในการทำ AAR จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียมกัน ชี้มชนยินดี หรือบรรยากาศที่คิดเชิงบวก ซึ่งการจัดเก้าอี้ในห้องควรจัดเป็นรูปวงกลมหรือรูปตัวยู แต่ไม่มีโต๊ะ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดเป็นกันเอง สบายๆ ไม่เป็นห้องเรียน มีผู้ประสานงานเป็นคนกำกับให้ทุกคน “ถอดหมวก” คือ ตำแหน่ง ยศศักดิ์ออกไปเพื่อจะได้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากมุมมองที่แตกต่าง หลากหลาย โดยมีการฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) ให้แต่ละบุคคลสั้นๆ คนละ ๑-๒ นาที โดยตอบ คำถามต่อไปนี้คือ

^{๑๑๔} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, pp. 51-63, Community of Practice : CoP <http://en.wikipedia.org/wiki/Community_of_practice>, (๑๔ ธ.ค. ๕๔).

^{๑๑๕} คุราชะเอียคเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**, หน้า ๑๕๗-๑๖๑.

^{๑๑๖} วิจารณ์ พานิช, **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**, หน้า ๑๖๓.

๑) เป้าหมายของการร่วมประชุมครั้งนี้ (ของคนหรือของการประชุม เลือกตามความเหมาะสม) คืออะไร

๒) เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุมากเกินไป เพราะอะไร

๓) เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล เพราะเหตุผลใด

๔) สิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นประโยชน์ที่สุดคืออะไร

๕) จะกลับไปทำอะไร

๖) ถ้าจะมีการจัดประชุมเช่นนี้อีก มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงส่วนไหนบ้าง

การสนทนานี้เป็นอิสระที่จะตอบเพียงบางข้อก็ได้ หรือจะเพิ่มข้ออื่นมาอีกก็ได้ และควรมีผู้ทำหน้าที่จดบันทึก “ขุมความรู้” (knowledge assets) ที่เกิดขึ้นเพื่อเก็บไว้ไปใช้งานต่อและส่งให้ผู้ร่วมทำ AAR ทุกคนในภายหลัง^{๑๑๓}

๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง (retrospect)

การเรียนรู้ภายหลังเสร็จงาน จะเรียกว่า การประชุมทบทวนงาน (retrospect) เป็นกิจกรรมคล้าย AAR แต่มุ่งเน้นรายละเอียดเจาะลึกที่เป็นพิธีการมากกว่า ซึ่งเป็นการประชุมทบทวนงานของโครงการใหญ่ภาพรวม ดำเนินการเมื่องานภาพรวมเสร็จสิ้น การดำเนินการไม่กัชั่วโมงหรือไม่กี่วัน หลังงานเสร็จ แต่ไม่ควรเกิน ๒-๓ สัปดาห์ ซึ่งการประชุมทบทวนในลักษณะนี้อาจใช้เวลา ๒-๓ ชั่วโมงถึง ๒ วัน^{๑๑๔}

กล่าวโดยสรุป เครื่องมือในการจัดการความรู้มีมากมายหลายชนิดดังได้นำมากล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการนำเสนอเครื่องมือที่สำคัญ เช่น ชุมชนแนวปฏิบัติและการสานเสวนา เพราะชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ที่เป็นที่นิยมและใช้ได้ผลในวงการจัดการความรู้ซึ่งจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบชุมชนให้สอดคล้องกับองค์กรและจัดตั้งขึ้นอย่างมีเป้าหมายที่มีเพิ่มคุณค่าของชุมชนและดำเนินการให้ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ส่วนการสานเสวนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำความรู้ฝังลึกในตัวคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๑๓} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๖๒-๑๖๖.

^{๑๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๖.

๒.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้

การศึกษาเป้าหมายของการจัดการความรู้สามารถเริ่มศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้อธิบายถึงเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ว่า “[การจัดการความรู้ทำ] เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”^{๑๑๕}

ส่วน เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) คาร์ล วิก (Karl Wiig) และแฮนลีย์ (Handley) ได้ขยายความเรื่องการจัดการความรู้ในทำนองเดียวกันว่า “[การจัดการความรู้] เป็นการบ่งชี้ การก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา อย่างว่องไว”^{๑๒๐} “[การจัดการความรู้] ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับความรู้และผลกำไร จากทรัพย์สินทางภูมิปัญญา”^{๑๒๑} และ “[การจัดการความรู้] ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญา เพื่อส่งมอบเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย ผลลัพธ์ทางการเงินที่สามารถวัดได้ในตลาด”^{๑๒๒} [และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้] วิจารย์ พานิช อธิบายว่าการจัดการความรู้ นั้นจะต้องดำเนินการโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ๔ ประการพร้อมๆ กัน คือ (๑) เป้าหมายของงาน (๒) เป้าหมายการพัฒนาคน และ (๓) เป้าหมายของการพัฒนาไปสู่การเป็น

^{๑๑๕} กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (ก.พ.ร.), “การส่งเสริมการจัดการความรู้”, <http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147>, (๑๖ มี.ค. ๕๐).

^{๑๒๐} Snowden, described knowledge management as “the identification, optimization and active management of intellectual assets, either in the form of explicit knowledge held in artifacts of tacit knowledge possessed by individuals and communitie. – cited in Suliman Al-Hawamdeh; Thomas L. Hart, **Information And Knowledge Society**, (Singapore; Boston : McGraw-Hill, 2002), p. 96.

^{๑๒๑} KM as the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge asstes.- cited in Suliman Al-Hawamdeh, **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, (Oxford : Chandos Publishing (Oxford) Ltd, 2003), p. 21.

^{๑๒๒} Knowledge Management is a generic description of the culture, processes, infrastructure and technology within an organization which maintains, grows, and optimizes the use of its intellectual capital to deliver the strategic goals of an organization with measurable financial results in the market place, cited in Nicholas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, (Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2001), p. 72.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (๔) เป้าหมายการบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน^{๑๒๓} และการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน ซึ่งจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ (operation effectiveness) ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ ๔ ส่วน คือ (ก) การสนองตอบทั้งความต้องการของลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมส่วนรวม (ข) การมีนวัตกรรมทั้งที่นวัตกรรมในการทำงานและผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ค) ซึ่คความสามารถขององค์กร ของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น สะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร (ง) ประสิทธิภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป คือทำงานลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากคุณภาพสูง^{๑๒๔}

ในขณะที่ เอ. เคนเคนฮอลลี (A. Kankanhalli) และคณะยังอธิบายให้เข้าใจถึงเรื่องการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้นว่า “[การจัดการความรู้] ทำเพื่อให้พนักงานคนอื่นสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์กับงานของพวกเขาทั้งหลาย”^{๑๒๕} และองค์การอนามัยโลก (World Health Organization : Who) ได้อธิบายสอดคล้องกันว่า “[การจัดการความรู้] ทำเพื่อให้ความรู้ถูกสร้าง แบ่งปัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ”^{๑๒๖}

^{๑๒๓} วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๓-๔.

^{๑๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

^{๑๒๕} Knowledge management can be defined as a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work. – A. Kankanhalli et al, “Knowledge Management”, in **Knowledge Management System : Value Shop Creation**, p. 571.

^{๑๒๖} knowledge is created, shared and applied more systematically and effectively. – WHO, “knowledge management strategy” <<http://www.who.int/kms/about/strategy/en/index1.html>>, (06 March, 2011).

นอกจากนี้ เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ได้อธิบายให้เข้าใจเพิ่มเติมอีกว่า “การจัดการความรู้เป็นการประเมินทุนทางภูมิปัญญา”^{๑๒๗} และ คาร์ล สวีลี (Karl Sveily) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า “เป็นศิลปะแห่งการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้”^{๑๒๘}

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้มุ่งทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ สร้างคุณค่าและมูลค่าทางการเงินให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญา ทั้งยังสามารถตอบสนองเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดด้วยผลลัพธ์ทางการเงินที่สามารถวัดได้ในตลาด การวัดผลดังกล่าว อาจเรียกได้ว่าการประเมินทุนทางภูมิปัญญา แม้ว่าทุนทางภูมิปัญญา จะเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้

ทุนทางภูมิปัญญา หมายถึง ความรู้ความสามารถของคนในองค์กรซึ่งสามารถใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและมูลค่าเพิ่ม โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น ๓ ประเภทดังนี้

(๑) ทุนมนุษย์ (human capital) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นต้นทุนที่มีมูลค่าและคุณค่าในการสร้างและสะสมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในเชิงรู้ทฤษฎี (know-how) ของพนักงานและองค์กร โดยรวมถึงแรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงานด้วย ตัวอย่างเช่น ความชำนาญต่างๆ ซึ่งองค์กรนำมาสร้างให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นต้น

^{๑๒๗} Knowledge management is an audit of "intellectual assets" that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and products through adding intelligence, increasing value and providing flexibility.- Cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 18, Kim H Veltman, **Understanding New Media : agumented knowledge & culture**, (Calgary : University of Calgary Press, 2006), p. 158, Don White, **Knowledge Mapping and Management**, p 155, Mehdi Khosirowpour, **Challenges of Information Technology management in the 21 st**, (Hershey, PA : Idea Group Publishing, 2000), p 527, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

^{๑๒๘} Karl Sveily, defined knowledge management as the art of creating value from an organization's intangible assets. -Suliman Al-Hawamdeh, **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, p. 21.

(๒) ทุนด้านองค์กร (organization capital) หรือ ทุนด้านโครงสร้าง (structural capital) เป็นทรัพย์สินทางภูมิปัญญา ที่จับต้องไม่ได้เป็นต้นทุนที่มีมูลค่าและคุณค่าที่เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขององค์กร เป็นกระบวนการภายในที่ส่งเสริมให้การดำเนินการร่วมกันระหว่าง คน เทคโนโลยี และระบบให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น เป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

(๓) ทุนด้านลูกค้า (customer capital) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เป็นมูลค่าและคุณค่า ที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะสามารถวัดผลได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความประทับใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า ตัวอย่างเช่น ลูกค้าของธุรกิจนั้นๆ ผู้ผลิต ช่องทางการตลาด กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้า และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับธุรกิจ เป็นต้น^{๑๒๕}

ทั้งหมดที่นำเสนอมานี้สามารถสรุปได้ว่าเป้าหมายการจัดการความรู้ของตนเอง มุ่งสู่ความสามารถ ผลงาน ความสุขความพึงพอใจของตนเอง และความสุขของคนรอบข้าง ส่วนเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นจะมุ่งสู่เป้าหมายหลักใหญ่ๆ ๔ ประการด้วยกันคือ (๑) เป้าหมายของงาน มุ่งให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๒) เป้าหมายเพื่อพัฒนาคน เน้นให้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรได้ (๓) เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารสินทรัพย์ได้คล่องและว่องไว โดยมีผลลัพธ์ทางการเงินที่แข่งขันได้ในตลาดมีความสามารถในการแข่งขันสูงและสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (๔) เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนในที่ทำงานในลักษณะที่เป็นหมู่คณะที่เอื้ออาทรต่อกัน

^{๑๒๕} Harvard Business School, **Managing Knowledge to Fuel Growth**, (Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007), p. 8, Leif Edvinsson, “The Intellectual Capital of Nation”, in **Handbook on Knowledge Management 1 : Knowledge Matters**, edited by C.W. Holsapple, 2nd edition, (Berlin, : Springer, 2004), p. 153-154, บดินทร์ วิจารณ์, **การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๗), หน้า ๓๖-๔๕.

๒.๔ ผลของการจัดการความรู้

๒.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายในการจัดการเพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร และพัฒนาให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อองค์กรวางแผนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร
- ๒) ป้องกันการสูญเสียภูมิปัญญาที่จัดเป็นต้นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา ลาออก หรือเสียชีวิต เป็นต้น
- ๓) ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างดีและรวดเร็ว เพราะมีระบบในการจัดการเรื่องข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ที่มีหลักการ เหตุผลที่น่าเชื่อถือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
- ๔) จากหลักวิธีการจัดการความรู้ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานเชื่อมโยงกับพนักงานได้ทุกระดับ
- ๕) ช่วยสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการในลักษณะเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร
- ๖) ช่วยให้เกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและหาวิธีแก้ไขได้ทันทุกที
- ๗) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดไปสู่วัฒนธรรมองค์กรในแนวราบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน^{๑๑๑}
- ๘) ผลสำเร็จที่ได้จากการจัดการความรู้ คือ ก. ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่ดีขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ข. พนักงานเกิดการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ มั่นใจตนเอง เกิดชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกัน ค. องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตื่นรู้อย่างเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ง. มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นหมุนเวียนเป็นเกลียวหมุนไม่รู้จบ ยกระดับความรู้ จัดเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างง่ายดาย

^{๑๑๑} วิเคราะห์จากเป้าหมายการจัดการความรู้ในหัวข้อ ๒.๓ เป้าหมายการจัดการความรู้ หน้า ๖๘, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 224-226.

๒.๔.๒ จุดอ่อนของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากเหตุผล ดังนี้คือ

- ๑) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ
- ๒) การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ
- ๓) ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ
- ๔) ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานตน
- ๕) การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร^{๑๑๑}

๒.๕ กรณีศึกษา : องค์กรที่ประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในส่วนงานเอกชนและส่วนงานราชการในประเทศไทยเพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ผ่านรูปแบบการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอไว้ใน ๓ องค์กร ดังต่อไปนี้คือ

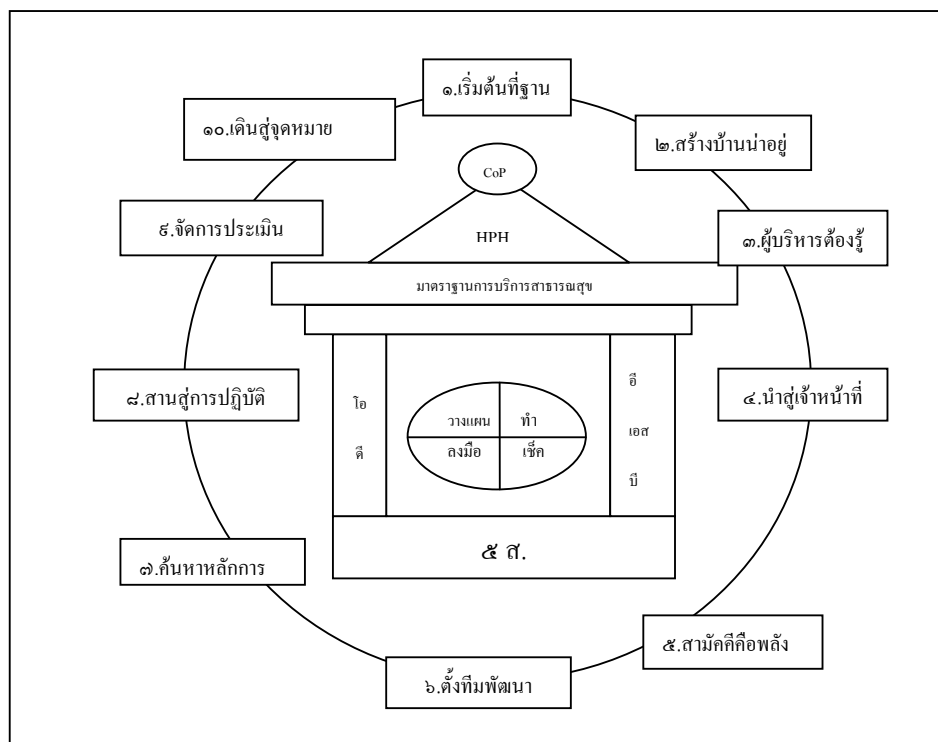
๒.๕.๑ องค์กรที่เป็นหน่วยราชการ ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านตาก โดยนพ. พิเชฐ บัญญัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตากและแพทย์ชนบทดีเด่นประจำปี ๒๕๕๔

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเล็ก ๆ ที่มีการใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” อย่างบูรณาการมาเป็นเวลานานกว่า ๘ ปี แบบยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้ตัวนี้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่นๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะกับบริบทของโรงพยาบาลในทุกด้าน

โรงพยาบาลบ้านตากต้องการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชนด้วยการพัฒนาคุณภาพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มี

^{๑๑๑} วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๒๕.

ความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้ การนำเครื่องมือ “การจัดการความรู้” มาใช้โดยพัฒนารูปแบบบูรณาการร่วมกัน ๑๐ ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก^{๑๒}

จากโมเดลจะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลเปรียบเหมือนบ้านที่จะทำให้คนในบ้านอยู่กันอย่างมีความสุข มีกิจกรรม ๕ ส เป็นฐานรากที่สำคัญ มีกิจกรรม โอดี (organization development) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (excellence service behavior) เป็น “ฝาบ้าน” ที่ปลอดภัยเพราะกิจกรรมบริการสุขภาพต้องทำเป็นทีมช่วยกันทำและต้องมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ผู้รับบริการมีความสุขและประทับใจ^{๑๓}

ส่วนภายในบ้านประกอบไปด้วย มีกิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) และกิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและ

^{๑๒} วิจารณ์ พาณิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๔๑.

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๑.

ความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (continuous quality improvement) และใช้แนวคิดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร (total healthy management) เป็น “ตัวบ้าน” ส่วนภายในตัวบ้านมีส่วนประกอบของหน้าต่าง ๔ ช่องที่ต้องมีการเข้าออกอยู่เสมอเพื่อหมุนวงล้อแห่งคุณภาพ คือ PDCA : Plan- Do- Check -Aciton)

ส่วนต่อมาเป็นส่วนของ “หลังคา” มี ๓ ชั้น โดยชั้นแรกประกอบไปด้วย ชั้นแรกคือมาตรฐานโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation) เน้นดูแลโดยสหสาขาวิชาชีพและมีกิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) เป็นหลังคาจั่วแบบไทย ๆ เพื่อให้คนในบ้านอยู่ในบ้านอย่างมีความสุขมีคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (เครือข่ายสร้างสุข) และมีกระดิ่งด้านบนของจั่วแสดงให้เห็นเป้าหมายสูงสุดที่สมดุลกัน ๓ ด้าน คือ (๑) เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี (Citizen) (๒) เพื่อให้โรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization) (๓) เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) ความสมดุลนั้นคือ เมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) โดยกำหนดการให้ก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุด ได้ ๑๐ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) เริ่มต้นที่ฐาน ด้วยการทำให้ ๕ ส อย่างจริงจังมุ่งเน้นการ ส ที่ ๕ คือ การสร้างนิสัย
- ๒) สร้างบ้านน่าอยู่ ทั้งสถานที่ภูมิสถาปัตย์ บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม ให้เกิดสภาพสะอาด ปลอดภัย มีชีวิตชีวา
- ๓) ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดสำคัญของผู้บริหารทุกระดับเพื่อการมองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้
 - ๔) นำสู่เจ้าหน้าที่ ให้ทุกคนจัดทำเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้หลักการแนวทางการพัฒนาคุณภาพสร้างสุขภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เข้าใจและยอมรับพร้อมที่จะทำ
 - ๕) สามัคคีคือพลัง เป็นการสร้างทีมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี
 - ๖) ตั้งทีมพัฒนา ใช้หลักการ ๓ ประสาน ได้แก่ ทีมนำ ทีมทำ และทีมสนับสนุน อย่างสอดคล้องเหมาะสม
 - ๗) ค้นหาหลักการ สื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้โดยเจตนาให้ทุกคนอยากทำ และไม่รู้สึกรู้ว่า การจัดการความรู้ยาก
 - ๘) สถานสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน คือ (๑) มีการทบทวนตนเอง ดูว่าทำดีไม่ใช่อะไร นำมาเขียนเป็นระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยง (๒) เมื่อป้องกันได้จริงก็เขียนเอกสารประกันกับลูกค้ว่าจะปฏิบัติตามระบบนี้ให้ได้ (๓) เมื่อได้ผลดีก็เอามาเขียนเป็นมาตรฐานฉบับใหม่

๘) จัดการประเมินจุดอ่อน หาข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงยอมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและยอมรับข้อเสนอแนะ

๑๐) เติบโตจุดหมาย ที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมายที่สมดุล ๓ ด้าน ได้แก่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน^{๑๓๔}

การจัดการความรู้^{๑๓๕} โรงพยาบาลบ้านตากมองว่าเป็นเรื่องเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต่างกันบ้างแค่นิยามศัพท์ มองว่า LO เป็นเหมือน “ที่นา” ส่วน KM เป็นเหมือน “ต้นข้าว” ดังนั้น KM จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสมือนในนาต้องมีต้นข้าว จึงจะสมบูรณ์ การจะทำให้เกิดความรู้ต้องอาศัยการจัดการ ๕ ประการ คือ (๑) การเรียนรู้ (learning) (๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (body of knowledge organization) (๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้และองค์ความรู้ที่มีอยู่ (knowledge acting) เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเปล่า (๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) เพื่อขยายความรู้ และ (๕) การจัดการให้เกิดขุมทรัพย์ความรู้ (knowledge assets)^{๑๓๕}

ผลสรุปการดำเนินการใช้การจัดการความรู้อย่างบูรณาการของโรงพยาบาลบ้านตาก ที่ประสบความสำเร็จได้ดังนี้คือ

๑. ผลต่อองค์กร สามารถขยายและพัฒนาโรงพยาบาลได้โดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถผ่านการประเมินคุณภาพ HA/HPH/HWP และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน

๒. ผลต่อเจ้าหน้าที่ ได้แก่ มีความเครียดในการทำงานลดลง บรรยากาศการทำงานดีขึ้น มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น

๓. ต่อประชาชน ได้แก่ สถานะสุขภาพดีขึ้น ความพึงพอใจบริการสูงขึ้น

๔. ต่อผู้บริหาร ทำให้มีเวลาคิดวิเคราะห์งานมากขึ้นและมีคนมาช่วยคิดด้วยทำให้ช่วยลดหรือแบ่งเบาภาระของผู้บริหารได้บ้าง^{๑๓๖}

^{๑๓๔} วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๔๒-๒๔๕.

^{๑๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๖.

^{๑๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๗.

๒.๕.๒ องค์กรที่เป็นเอกชน ได้แก่ การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น (7-11)

การจัดการความรู้ของบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีทีมงานที่ใช้เวลาในการศึกษาการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ที่จะเรียนรู้จากการค้นหารูปแบบการจัดการความรู้จนในที่สุด พบว่า “ต้องสร้าง” โมเดลการจัดการความรู้ของตัวเองด้วยทีมงานของเซเว่น อีเลฟเว่นเอง นับเป็นวิธีคิดเริ่มต้นที่มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ภายในจริงๆ

แนวคิดแรกที่เกิดขึ้นในระยะของการตั้งไข่ที่จะต้องมีการพัฒนาต่อไป สิ่งที่เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ คือ “Baby Ant” เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกคนในทีมงานมีส่วนต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นการผสมมาจากแนวคิดเดิมที่เกิดจากผู้บริหารบริษัทก่อนหน้า ที่เชื่อว่า “ มุ่งองค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งภายในเซเว่นอีเลฟเว่น เรียกว่า กิจกรรม “Ant Mission” (เป็นความเชื่อว่า มดเป็นสัตว์ที่ขยันขันแข็งและทำงานเป็นทีม) ดังนั้น การทำ Ant Mission จึงมีอยู่ทุกซอกทุกมุมและมีอยู่มากมายในเซเว่น ซึ่งส่วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นไปใช้ ปฏิบัติและถือเป็นระเบียบปฏิบัติ

ดังนั้น พลังการสร้างสรรค์ของบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในมุมมองของเซเว่น อีเลฟเว่น กิจกรรมทั้งสอง (Ant Mission & Baby Ant) จึงเป็นกิจกรรมที่ทำให้คนกล้าคิด แบบกึ่งบังคับนิดๆ เพื่อสะกิดความสามารถของบุคลากรออกมา โดยกติกา มีอยู่ว่า กิจกรรม Ant Mission ให้พนักงานทุกคนรวมกลุ่มกัน ๕-๗ คน/กลุ่ม ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาภายในงานของตนเอง ภายใต้อหัครการแก้ไขปัญหาแบบ QC story โดยเสนอเรื่องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาผลงาน ปีละ ๒ เรื่อง ซึ่งในปัจจุบันนี้ มีกลุ่ม Ant Mission เกิดขึ้นถึง ๔๐๑ กลุ่ม

สำหรับกิจกรรม Baby Ant มีการกำหนดให้พนักงานทุกระดับทั้งสายสำนักงาน คลังสินค้าและร้านค้าลูกข่ายทุกร้านจะต้องเขียนเรื่องวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ลงในแบบฟอร์มที่ทางทีมงานกลางจัดทำไว้ให้ อย่างน้อยทุก ๓ เดือน ทุกคนจะต้องมีเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเสนอ ๑ เรื่อง ซึ่งทีมงานกลางจัดทำกล่องรวบรวมความคิดกระจายไปทุกร้าน และคอยเก็บรวบรวมเรื่องต่างๆ ส่งมายังส่วนกลาง เพื่อทำการคัดเลือกหาเรื่องดีเด่น นำไปทำเป็นหนัง VCD เรื่องสั้น โดยให้เครดิตเจ้าของเรื่องเป็นผู้แสดงเอง ผลเกินความคาดหมาย คือ ร้านเจ้าของเรื่องก็ได้ปลื้มใจกับความคิดของตัวเอง VCD ได้รับการเผยแพร่ไปทั่วทุกสาขา ซึ่งร้านเหล่านั้นสามารถเปิดดูและนำไปปรับใช้กับงานในร้านได้ด้วย

วิธีการจัดการความรู้ของเซเว่น อีเลฟเว่น แสดงให้เห็นได้ว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ไม่จำเป็นต้องผ่านเวทีที่เจอหน้า เจอตากันจริงๆ หรือเวทีทาง ICT เท่านั้น การผลิตสื่อที่เหมาะสมกับพฤติกรรมคนเป็นสิ่งที่ยังใช้ได้ผลในสังคมไทย การทำงานของ KM เดินไปด้วยกลไกที่เป็นอัตโนมัติ เพียงการเขียนเรื่องการทำงานลงในฟอรัมและหยอดกล่อง Baby Ant โดยมีแรงจูงใจกระตุ้นให้มีการเขียนเกิดขึ้น เป็นเพียงรางวัลที่มีค่าทางการเงินน้อยมาก แต่ประเด็นสำคัญคือการได้เป็นนักแสดงใน VCD ที่เป็นสื่อที่ถูกกระจายไปทั่วทุกสาขาอันเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น และการส่งเรื่องเข้าประกวดทุกครั้งทุกคนจะได้เต็มในการสะสม ถ้าหากสะสมได้มากจะมีรางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศที่เป็นสิ่งที่น่าสนใจอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของเซเว่น อีเลฟเว่น จึงเป็นการสร้างชุมชนแนวปฏิบัติที่แท้จริงโดยไม่ต้องผ่านรูปแบบทางวิชาการที่คิดในรูปแบบ หากแต่เป็นการมองว่า การจัดการความรู้เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำพาธุรกิจให้เกิดพัฒนาการที่ดียิ่งขึ้น และพนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานได้อย่างแท้จริง^{๑๑๑}

๒.๕.๓ กรณีศึกษาประชามนันกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบบน่านตามวงจร SECI นั้น มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้คือ

ในระดับปัจเจก มีการเสาะแสวงหา ยึดกุม และสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลา ผ่านการสานเสวนา (dialogue) กับคนอื่น มีการใช้ความรู้ผ่านการลงมือกระทำระดับปัจเจกและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ส่วนในเรื่องข้อมูลนั้น ผู้ร่วมกระบวนการประชามนันต่างได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลผู้มีความมุ่งมั่น ทำจริง สามารถอธิบายความคิด หลักการของการกระทำนั้นๆ ได้ เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากชุมชน และผู้ที่สนใจในกระบวนการประชามนันทั้งในและนอกจังหวัดน่าน

ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจก ได้แก่ การจัดสรรเวลา การเรียงลำดับบทบาทภารกิจ และขาดการสนับสนุนกระบวนการถอดความรู้ฝังลึกของคนเหล่านี้ออกมาอย่างเป็นระบบ

ระดับกลุ่ม มีการเสาะแสวงหา ยึดกุม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซับซ้อนที่สุด คือ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในเวทีเสวนา มีการใช้ความรู้ในลักษณะการนำมติ ข้อเสนอแนะจากกลุ่มไปดำเนินการรวมถึงการพิจารณาทางเลือกหรือ โอกาสใหม่ๆ ซึ่งผู้เสนอแนะทางเลือคนั้นมักเป็นนักวิชาการทั้งในและนอกจังหวัดน่าน และนักพัฒนาจากองค์กรเอกชน

^{๑๑๑} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๖๓-๒๖๘.

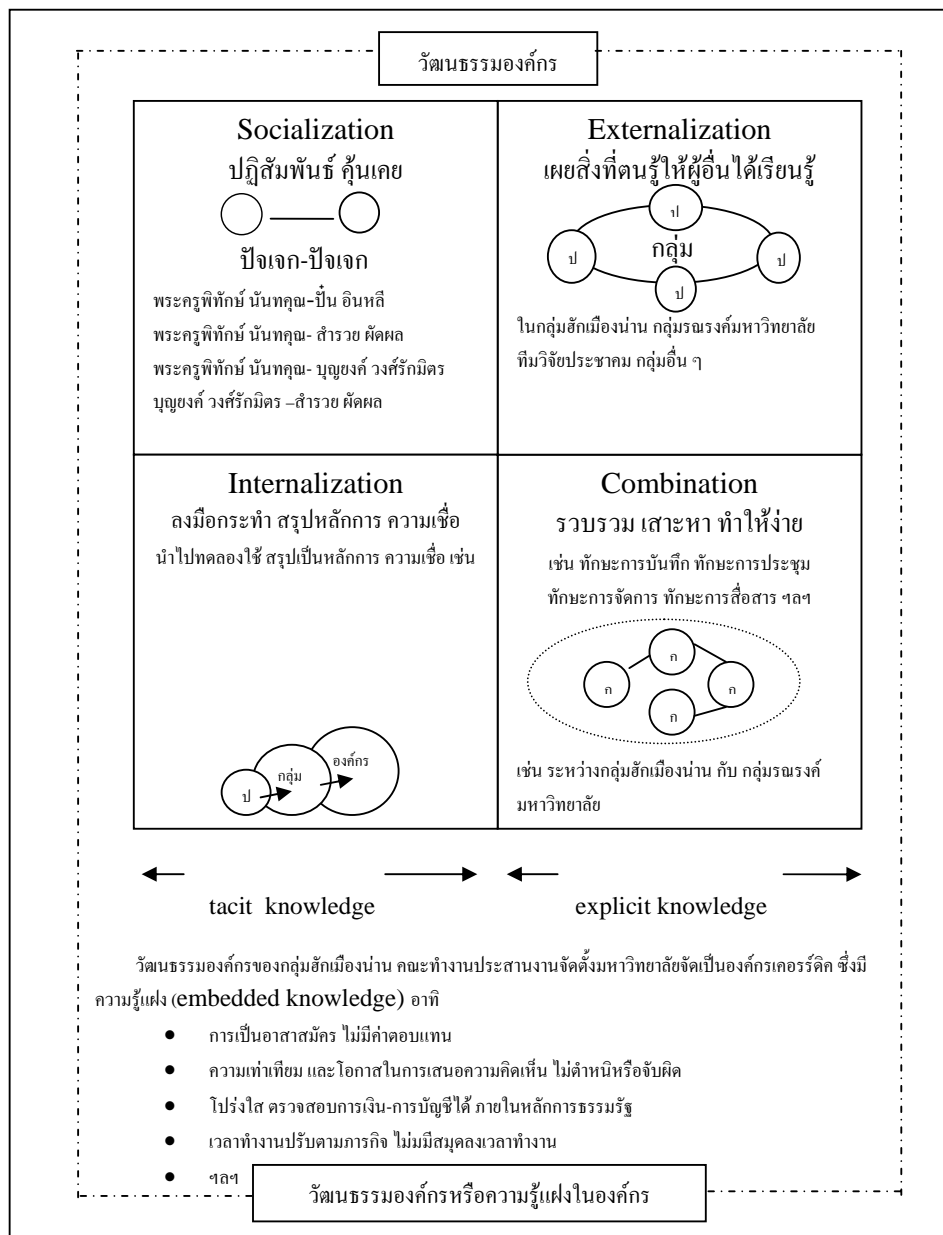
ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม เมื่อได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ จะต้องมีโครงสร้าง มีการทำสัญญาในลักษณะ TOR (Term of Reference) ทำให้ต้องมีการกำกับ ติดตาม ทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึก “เกร็ง” เพราะไม่คุ้นเคย อีกทั้งยังต้องมีการจัดทำรายงาน ข้อสรุป จึงเป็นการสร้างภาระให้แก่สมาชิกกลุ่ม จนทำให้หลายคนรู้สึกว่าการทำงานในชุมชนมีความ จำเป็นเร่งด่วนกว่าการจัดทำเอกสารรายงาน ทำให้โอกาสที่จะคลี่คลายความรู้ฝังลึก และความรู้แฝง ในกระบวนการทำงานออกมาเป็นความรู้ชัดเจนมีไม่มาก

ระดับเครือข่าย มีการจัดการความรู้โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ระหว่าง ปัจเจก-ปัจเจก, ปัจเจก-กลุ่ม กลุ่ม-กลุ่ม ที่มีต่อกันมานาน และสอดประสานกันอย่างซับซ้อน เป็น สะพานเชื่อมประสาน มีการใช้ความรู้อย่างจำกัดในลักษณะข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน หรือ กติกาสังคม ความเป็นองค์กรเคอร์ดิค^{๑๓๘} และไม่มีภาระลงคะแนนระบบตัวแทนทำให้ไม่สามารถ หามติและเสียงข้างมาก หรือความเป็นเอกฉันท์ได้

ข้อจำกัดในระดับเครือข่าย คือ (ก) ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จัดการความรู้ระดับ เครือข่ายยังอยู่ในขั้นเริ่มรู้ เริ่มลองทำ แบบลองผิดลองถูก ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์จริงจัง (ข) ความหลากหลาย ความเป็นองค์กรเคอร์ดิค และพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงมีมากมายท่วมทับ ไม่นิ่ง และไม่ชัดเจนที่จะทำให้เกิด shared mental model ได้ เช่น การจัดการปัญหาเด็กขาด สารอาหารในจังหวัดน่าน อยู่ในขั้นรับรู้ปัญหา และรวบรวมสาเหตุ แต่การนำเสนอทางเลือก หลากหลายเพื่อแก้ปัญหา ยังอยู่ในขั้นตอนเตรียมการเท่านั้น ยังไม่มีการตัดสินใจ และกระทำ (ค) การตัดสินใจที่อิงความรู้ฝังลึก ทักษะ และประสบการณ์เฉพาะตน ยังขาดการมองเป้าหมายใหญ่ และเป้าหมายใหญ่ไม่ชัด ขาดการทำความเข้าใจพหุภาคีเรื่อง shared mental model ข้อจำกัดและ ภาวะบีบคั้นที่มีต่อผู้กำหนดนโยบายและการไม่ตัดสินใจ ปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยรอเงื่อนไข สถานการณ์ให้ดีขึ้น แต่การรอนั้นยิ่งนานสถานการณ์ยิ่งซับซ้อนขึ้น^{๑๓๙}

^{๑๓๘} องค์กรเคอร์ดิค หมายถึง องค์กรที่ไม่มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว ไม่มี สายงานบังคับบัญชาที่มีประธานประชาคม กระบวนการประชาคมชาวน่านมีแกนกลาง เพื่อการประสานงาน อย่างกระจัดกระจาย ได้แก่ ศูนย์ประสานงานประชาคมน่าน เครือข่ายอภิมืองน่าน ศูนย์ประสานการวิจัยท้องถิ่น สถาบันการศึกษาหลายแห่งที่มีเครือข่ายในพื้นที่ เครือข่ายเกษตรผสมผสาน เป็นต้น โดยมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะ ช่วยกันทำความดี.

^{๑๓๙} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในชาติริและคณะ, ประชาคมน่านกับการจัดการความรู้, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑๓-๒๑๗.



แผนภาพที่ ๒.๗ ประชาคมน่านกับการจัดการความรู้ตามวงจร SECI ของโนนาเกะ^{๑๔๐}

^{๑๔๐} ชาตรีและคณะ, ประชาคมน่านกับการจัดการความรู้, หน้า ๑๔๘.

๒.๖ สรุปและวิพากษ์เรื่องการจัดการความรู้

เมื่อความรู้ คือ การผสมผสานของประสบการณ์ ความเชื่อ คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้กรอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีบ่อเกิดของประเภทความรู้ ๒ ประเภทด้วยกันคือ ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การเคลื่อนย้ายหรือแปลงความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งให้ได้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงทำให้เกิดคำถามขึ้นมาว่า “จะทำการจัดการความรู้ได้อย่างไร”

การที่จะทราบว่าจัดการความรู้ได้อย่างไร ควรจะทำความเข้าใจกับความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงอะไร ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของข้อมูล ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าวเข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ

การจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จในยุคของสังคมฐานความรู้ที่อาศัย SECI Model เป็นรูปแบบในการสร้างความรู้เพื่อดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งใน ๔ วิธีการ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization โดยมีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีขั้นตอนที่จะทำให้สำเร็จได้ ๑๐ ขั้นตอน คือ (๑) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (๓) การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงาน (๔) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (๕) การเน้นการจัดการองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (๖) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบไฮเปอร์เทค (พหุบท) (๗) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (๘) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๙) การสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก (๑๐) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม แม้การจัดการความรู้จะมีกระบวนการและวิธีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบดังได้กล่าวอธิบายไว้ข้างต้น แต่หากศึกษาโดยละเอียดจะพบว่า แม้ในเชิงทฤษฎีหากปฏิบัติตามกระบวนการและวิธีการแล้วเชื่อว่าทุกองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะทำการจัดการความรู้ได้

สำเร็จเสมอไป เนื่องจากการจัดการความรู้ยังมียังมีองค์ประกอบอีกหลายประการที่เป็นปัจจัยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ รวมทั้งเทคโนโลยีด้วย จากการได้ยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่า มีประเด็นสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของพนักงานที่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง อย่างเช่น กรณีเซเว่น อีเลฟเว่น ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นมาได้จากการร่วมกันคิดของพนักงาน หรือแม้แต่โรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้บริการและดูแลให้ประชาชนมีความสุข จึงคิดรูปแบบมาให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หรือแม้แต่ประชาคมน่านซึ่งยังต้องมีการพัฒนาในเรื่องการจัดการความรู้ต่อไปในอนาคต

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมทำให้ ผู้วิจัยพบจุดอ่อนที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ประกอบไปด้วย (๑) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ (๒) การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ (๓) ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่องสำเร็จ (๔) ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานตน (๕) การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร

เมื่อเป็นเช่นนี้ พระพุทธศาสนามีแนวทางแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับประเด็นนี้หรือไม่ ความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาเพิ่มเติมหรือทำให้ความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสมบูรณ์ขึ้นได้หรือไม่ การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาเพิ่มเติมหรือทำให้การจัดการความรู้สมบูรณ์ขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาเพื่อปิดจุดอ่อนได้หรือไม่ หากคำตอบสำหรับประเด็นเหล่านี้สามารถมีได้ รายละเอียดในแต่ละประเด็นจะเป็นเช่นไร ประเด็นทั้งหมดนี้จะต้องค้นหาคำตอบในบทความต่อไป

บทที่ ๓

การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

เมื่อเรื่องการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีให้ความหมายและประเภทของความรู้ และมีเนื้อหาในเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ ตลอดจนเป้าหมายของการจัดการความรู้และผลของการจัดการความรู้ดังที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ ๒ นั้น พระพุทธศาสนามีเนื้อหาที่ตอบสนองถึงเรื่องการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาอย่างไร มีวิธีการจัดการความรู้อย่างไร และกิจกรรมต่างๆ ที่จะนำเสนอตามกรอบของเนื้อหาตามแนวคิดและทฤษฎีจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในลักษณะใด เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการศึกษาหาคำตอบนั้น โดยเริ่มจากความหมายของความรู้ในพระพุทธศาสนา

๓.๑ ความรู้ในพระพุทธศาสนา

การกล่าวถึงคำว่า “ความรู้ในพระพุทธศาสนา” โดยทั่วไปมักจะหมายถึงชาตुरूที่มีอยู่ในตน คนทุกคนมีความรู้หรือชาตुरूอยู่ด้วยกันทั้งนั้น ถ้าไม่มีความรู้หรือไม่มีชาตुरूก็จะเป็นคนไม่ได้

๓.๑.๑ ความหมายและประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา

๓.๑.๑.๑ ปัญญาในฐานะความหมายของความรู้ในพระพุทธศาสนา

คำว่าปัญญา (ปญญา) มาจาก (ป+ณา อว โทษเน+กฺวิ) ญาณ, ปัญญา, ความรู้, ความเข้าใจ, ปญญาเขต เอตายติ ปญญา สภาวะที่ช่วยให้รู้ เรียกว่า ปัญญา (ช้อนน, ลบ กฺวิ). นตฺถิ ปญญา อภา แสงสว่างที่เสมอด้วยปัญญาไม่มี. ฌาณ อุตปาติ ปญญา อุตปาติ ฌาณเกิดขึ้นแล้ว ปัญญาเกิดขึ้นแล้ว. ปชานนญ ปญญา ชื่อว่า ปัญญา เพราะอรรถว่า รู้ทั่วถึง^๒

^๑ วชิรญาณวงศ์, สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวง, “ความรู้ในพระพุทธศาสนา”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^๒ พระมหาสมปอง มุทิโต, คัมภีร์อภิธานวรรณนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐๕.

๓.๑.๑.๒ ความหมายโดยเนื้อหาสาระของปัญญา

หลังจากเข้าใจความหมายของความรู้ในพระพุทธศาสนาแล้ว ลำดับถัดมาจึงควรทำความเข้าใจความหมายโดยเนื้อหาสาระของปัญญาซึ่งหมายถึง ความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กิริยาที่รู้ชัด และปรีชาหยั่งรู้เหตุผล^๓ โดยที่ความรู้กิริยา หรือปรีชาดังกล่าวสามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผลถึงใดสิ่งใดไม่ผิด และสิ่งนั้นๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ เป็นต้น และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ทั้งในระดับการดำรงชีพ ตลอดจนระดับสูงสุดที่มุ่งสู่การพ้นทุกข์อย่างยั่งยืน โดยเข้าใจความจริงของสรรพสิ่ง ซึ่งจะทำให้ชีวิตอยู่ในภาวะที่ประเสริฐในมุมมองของพระพุทธศาสนา และการรู้ชัดในระดับสูงสุดนั้น คือ การรู้ชัดในอริยสัจ ๔ อันได้แก่ ความทุกข์ ต้นเหตุของความทุกข์ (ทุกข์สมุทัย) ความดับทุกข์ (ทุกข์นิโรธ) และทางแห่งการดับทุกข์ (ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา) นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบปัญญาได้กับแสงสว่าง เมื่อเทียบกับภาวะที่ยังไม่มีปัญญาว่าเปรียบได้กับความมืด

พระไตรปิฎกให้ความหมายของปัญญาว่า “ปัญญา คือ ความรู้ทั่ว กิริยาที่รู้ชัด ความวิจย ความเลือกเฟ้น ความสอดส่องธรรม ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้อย่างแจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ”^๔ และพระสารีบุตรได้กล่าวว่า “บุคคลรู้ชัด บุคคลรู้ชัด เหตุนั้น จึงเรียกว่า ‘ผู้มีปัญญา’ บุคคลรู้ชัดอะไรคือ รู้ชัดว่า ‘นี้ทุกข์ นี้ทุกข์สมุทัย นี้ทุกข์นิโรธ นี้ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา’ เหตุนั้น บุคคลรู้ชัด บุคคลรู้ชัด จึงเรียกว่า ‘ผู้มีปัญญา’”^๕ ส่วนพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) อธิบายให้เห็นถึงความหมายของปัญญาว่า “ความรู้ทั่ว, ปรีชาหยั่งรู้เหตุผล, ความรู้เข้าใจชัดเจน, ความรู้เข้าใจหยั่งแยกได้ในเหตุผล คีชั่ว คุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น และรู้ที่จะจัดแจง จัดสรร จัดการ, ความรอบรู้ในกองสังขารมองเห็นตามเป็นจริง”^๖

จากคำอธิบายนี้ทำให้เกิดความเข้าใจปัญญาได้ในระดับหนึ่ง แต่หากจะเน้นให้เห็นว่าปัญญานั้นสามารถใช้ได้ทั้งในระดับดำรงชีพ และในระดับสูงสุดซึ่งเป็นจุดมุ่งเน้นของพระพุทธศาสนา และเน้นให้เห็นอีกว่าปัญญาทำให้ชีวิตอยู่ในภาวะที่ประเสริฐในมุมมองของ

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑/๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓๑.

^๔ ขุ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๐/๕๔.

^๕ ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๔๕/๔๘๕.

^๖ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๓๑.

พระพุทธศาสนา โดยได้เปรียบเทียบปัญญากับแสงสว่างนั้น จำเป็นจะต้องศึกษาเพิ่มเติมจากพุทธวจนะ

ตัวอย่างพุทธวจนะที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาที่ใช้ในระดับดำรงชีพ เช่นว่า “ส่วนวิญญูชนผู้มีปัญญานั้น ได้โงะแล้ว ย่อมใช้สอยและประกอบกิจการงาน เขาเป็นคนอาจหาญ เลี้ยงดูหมู่ญาติ ไม่ถูกติเตียน ย่อมเข้าถึงแดนสวรรค์”^๗ และตัวอย่างของคำกล่าวที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาที่ใช้ในระดับสูงสุดซึ่งเป็นจุดมุ่งเน้นของพระพุทธศาสนา เช่นว่า “เมื่อใดบุคคลพิจารณาด้วยปัญญาว่าสังขารทั้งปวงไม่เที่ยง . . . สังขารทั้งปวงเป็นทุกข์ . . . ธรรมทั้งปวงเป็นอนัตตา เมื่อนั้น เขาย่อมเบื่อหน่ายในทุกข์ นี่เป็นทางแห่งความหมดจด”^๘ ส่วนตัวอย่างของข้อความที่แสดงให้เห็นว่าปัญญาทำให้ชีวิตอยู่ในภาวะที่ประเสริฐในมุมมองของพระพุทธศาสนา เช่นว่า “บุคคลมีความเป็นอยู่ด้วยปัญญา มีชีวิตประเสริฐ”^๙ นอกจากนี้ตัวอย่างของข้อความในพระไตรปิฎกที่แสดงให้เห็นการเปรียบเทียบปัญญากับแสงสว่าง เช่นว่า “ปัญญา คือ ความรู้ทั่ว ความรู้ชัด การค้นคว้า . . . ปัญญาเป็นใหญ่ . . . เป็นกำลัง . . . เป็นศัสตรา . . . เป็นแสงสว่าง . . . เป็นรัศมี . . . ความไม่หลง การเลือกเฟ้นธรรม”^{๑๐} และอีกตัวอย่างเช่น “แสงสว่างแห่งพระจันทร์ แสงสว่างแห่งพระอาทิตย์ แสงสว่างแห่งไฟ และแสงสว่างแห่งปัญญา ภิกษุทั้งหลาย แสงสว่าง ๔ ประการนี้แล เป็นแสงสว่างแห่งปัญญา”^{๑๑}

กล่าวโดยสรุป ความรู้ในพระพุทธศาสนา คือความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้นๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจงจัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ในระดับการดำรงชีพ เป็นปัญญาในระดับโลกีย์ปัญญา ซึ่งหากปฏิบัติภาวนาให้ต่อเนื่องสามารถพัฒนาเป็นโลกุตตรปัญญาได้

^๗ ทีโร จวิญญู อธิคมม โภเก โส ปริภุชชติ กิจจกโร จ โหติ โส ญาติสงฆํ นิสโก ภริตวา อนินฺทิตโต สกฺกมฺมปติ ฐานนฺติ - ส.ส. (บาลี) ๑๕/๑๓๐/๑๐๕, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๓๐/๑๕๓, ส่วนคำว่าโงะอาทิยะ (ประโยชน์ที่ควรถือเอาจากโลกทรัพย์) ดูรายละเอียดใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๖๕-๑๖๐.

^๘ ชุ.เถร. (ไทย) ๒๖/๓๗๓/๑๒๖.

^๙ ส.ส. (ไทย) ๑๕/๗๓/๘๐.

^{๑๐} ชุ.ป. (ไทย) ๓๑/๑๐๕/๑๖๕.

^{๑๑} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๖๕/๑๔.

๓.๑.๒ ประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา

การศึกษาให้เข้าใจถึงประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนาจำเป็นต้องประยุกต์เรื่อง การจำแนกปัญญาเพื่อเป็นบทฐาน

๓.๑.๒.๑ การจำแนกปัญญาเพื่อเป็นบทฐานของการศึกษาประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา

ในพระพุทธศาสนาจำแนกประเภทของปัญญาไว้หลายอย่าง มีปัญญา ๒ ประเภท ปัญญา ๓ ประเภท ปัญญา ๔ ประเภท และปัญญา ๖ ประเภท เป็นต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

(ก) การจำแนกปัญญาเป็น ๒ ประเภท

ปัญญาสามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ คือ (๑) โลกียปัญญากับโลกุตตรปัญญา (๒) ปัญญาที่เกิดจากการกำหนดนามหรือรูป (๓) ปัญญาที่จำแนกตามเวทนาที่เกิดร่วมกัน และ (๔) ปัญญาขณะบรรลुरुธรรมที่จำแนกว่าเป็นขั้นแรกของการบรรลुरुหรือไม่ โดยรายละเอียดจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไปนี้

(๑) โลกียปัญญากับโลกุตตรปัญญา

ปัญญาสามารถจำแนกเป็น โลกียปัญญากับโลกุตตรปัญญา โดยที่โลกียปัญญา เป็นปัญญาที่เกี่ยวกับทางโลกซึ่งรวมถึงปัญญาในการดำรงชีพ ตลอดจนปัญญาที่เกิดจากความดีงาม และปัญญาที่เกิดจากการปฏิบัติภาวนา แต่ไม่รวมไปถึงปัญญาในขณะบรรลुरुธรรมที่เรียกจิตขณะ บรรลुरुนั้นว่ามรรคจิตและผลจิต ส่วนโลกุตตรปัญญาเป็นปัญญาในขณะบรรลुरुธรรมดังกล่าว ปัญญา ทั้ง ๒ ประเภทนี้มีชื่อเรียกอื่นอีกหลายชื่อเป็นคู่กัน แต่ยังคงมีความหมายเช่นเดียวกันกับคู่ของโลกีย ปัญญากับโลกุตตรปัญญา กล่าวคือ ปัญญาทั้งสองประเภทนี้มีอยู่หลายชื่อ คือ (๑.๑) โลกียปัญญากับ โลกุตตรปัญญา (๑.๒) สาสวปัญญากับ อนาสวปัญญา (๑.๓) อาสววิปยุตตสาสวปัญญา กับ อาสววิปยุตตอนาสวปัญญา (๑.๔) สัญโญชนียปัญญา กับ อสัญโญชนียปัญญา (๑.๕) สัญโญชนวิปยุตตสัญโญชนียปัญญา กับ สัญโญชนวิปยุตตอสัญโญชนียปัญญา (๑.๖) คันถนียปัญญา กับ อคันถนียปัญญา (๑.๗) คันถวิปยุตตคันถนียปัญญา กับ คันถวิปยุตตอคันถนียปัญญา (๑.๘) โอมนียปัญญา กับ โอนมณียปัญญา (๑.๙) โอมวิปยุตตโอมนียปัญญา กับ โอมวิปยุตตโอนมณียปัญญา (๑.๑๐) โยคนียปัญญา กับ อโยคนียปัญญา (๑.๑๑) โยควิปยุตตโยคนียปัญญา กับ โยควิปยุตตอโยคนียปัญญา (๑.๑๒) นิวรณียปัญญา กับ

อนิเวศปัญญา (๑.๑๓) นิเวศวิปยุตตนิเวศปัญญา กับ นิเวศวิปยุตตอนิเวศปัญญา (๑.๑๔) ปรามัญญปัญญา กับ อปรามัญญปัญญา (๑.๑๕) ปรามาสวิปยุตตปรามัญญปัญญา กับ ปรามาสวิปยุตตอปรามัญญปัญญา (๑.๑๖) อุปาทานิปัญญา กับ อนูปาทานิปัญญา (๑.๑๗) อุปาทานวิปยุตตอุปาทานิปัญญา กับ อุปาทานวิปยุตตอนูปาทานิปัญญา (๑.๑๘) สังกิเลสิกปัญญา กับ อสังกิเลสิกปัญญา (๑.๑๙) กิเลส วิปยุตตสังกิเลสิกปัญญา กับ กิเลสวิปยุตตอสังกิเลสิกปัญญา (๑.๒๐) ปริยาป็นนปัญญา กับ อปริยาป็นนปัญญา ดังกล่าวที่ว่า

ปัญญาในสภาวะธรรมที่เป็นกุศลและอัพยากฤตในภูมิ ๓ ชื่อว่า โลกียปัญญา ปัญญาในมรรค ๔ ผล ๔ ชื่อว่า โลกุตตรปัญญา (๑)...

ปัญญาในสภาวะธรรมที่เป็นกุศลและอัพยากฤตในภูมิ ๓ ชื่อว่า สาสวปัญญา ปัญญาในมรรค ๔ ผล ๔ ชื่อว่า อนาสวปัญญา (๓)...

ปัญญาในสภาวะธรรมที่เป็นกุศลและอัพยากฤตในภูมิ ๓ ชื่อว่า ปริยาป็นนปัญญา ปัญญาในมรรค ๔ ผล ๔ ชื่อว่า อปริยาป็นนปัญญา (๓๑)^{๑๒}

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาประเภทแรก เช่น ปุสสะและภัลลิกะได้เดินทางค้าขายไปทั่ว และระหว่างการเดินทางครั้งหนึ่งได้มาพบพระพุทธเจ้าและได้เป็นพุทธศาสนิกชนผู้แรกในพระพุทธศาสนา^{๑๓} ในการค้าขายนั้นปุสสะและภัลลิกะย่อมต้องใช้ปัญญาในการทำการค้าขาย มิฉะนั้นการค้าขายนั้นจะไม่สามารถประสบความสำเร็จและดำเนินอยู่ได้ ปัญญาดังกล่าวจัดเป็นปัญญาประเภทแรกที่เรียกว่า โลกียปัญญา สาสวปัญญา หรือปริยาป็นนปัญญา เป็นต้น

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาประเภทหลัง เช่น เมื่อครั้งพระปัญจวัคคีย์ได้บรรลุอรหัตผลพร้อมกันในวันแรม ๕ ค่ำ เดือน ๘^{๑๔} ปัญญาในขณะบรรลุธรรมของพระปัญจวัคคีย์แต่ละท่านสามารถจัดเป็นปัญญาประเภทหลังที่เรียกว่า โลกุตตรปัญญา อนาสวปัญญา หรืออาสววิปยุตตอนาสวปัญญา เป็นต้น

(๒) ปัญญาที่เกิดจากการกำหนดนามหรือรูป

เมื่อนำปัญญามาจำแนกด้วยลักษณะการเกิดของปัญญาว่าเกิดมาจากการกำหนดคฺรึนามหรือรูป จะสามารถจำแนกได้ ๒ ประการ ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๒.๑)

^{๑๒} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๖๗/๕๐๐-๕.

^{๑๓} อจ.เอกก.อ. (ไทย) ๑/๒/๕๗-๕๘.

^{๑๔} วิ.ม. (ไทย) ๔/๒๔/๓๑.

นามวักฎาปนปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดรู้ในนาม คือ เวทนา สัญญา สังขาร และวิญญาณ (๒.๒) รูปวักฎาปนปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดรู้ในรูป ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดรู้ร่างกายว่าอยู่ในอริยบทใด ยืน เดิน นั่ง หรือนอน^{๑๔}

ตัวอย่างที่แสดงถึงนามวักฎาปนปัญญา เช่น ปริพาชกที่মনขมาเฝ้าพระพุทธเจ้า ด้วยคำกล่าวที่ว่า “ข้าพเจ้ามีความเห็นว่า สิ่งทั้งปวงไม่ควรแก่ข้าพเจ้า ข้าพเจ้าไม่ชอบความเป็นนั่นด้วย” ซึ่งพระพุทธเจ้าประสงค์ชี้ให้เขาเห็นว่า เขามีความเห็นผิด ทรงแสดงโทษของความยึดมั่น และทรงแสดงต่อไปถึงอุบายวิธีที่เป็นเหตุให้ไม่ถือมั่น ทั้งรูปและนาม และทรงให้พิจารณาในเวทนา (ความรู้สึก) มี ๓ อย่าง คือ สุข ทุกข์ และอุเบกขา ทรงสอนว่า เวทนาทั้ง ๓ นี้ ไม่เที่ยง มีปัจจัยปรุงแต่ง อาศัยปัจจัยเกิดขึ้น มีความสั้นไป เสื่อมไป และดับไป เป็นธรรมดา ปริพาชกที่ मनขมาหลานพระสารีบุตรฟังธรรมแล้ว ได้บรรลุโสดาปัตติผลในขณะที่พระสารีบุตรพิจารณาเนื้อความพระธรรมนั้น ได้บรรลุสำเร็จเป็นพระอรหันต์ขณะเดียวกัน^{๑๕}

จากตัวอย่างนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ในเบื้องต้นการปฏิบัติของทั้งปริพาชกที่ मनขมาและพระสารีบุตรย่อมปฏิบัติโดยใช้เวทนาเป็นอารมณ์กรรมฐานตามที่พระพุทธเจ้าทรงสอนอยู่นั้น และแม้จะไม่สามารถระบุชัดเจนได้ว่าในขณะที่บรรลุธรรมของทั้งสองใช้อะไรเป็นอารมณ์ จะยังคงใช้เวทนาเป็นอารมณ์กรรมฐานอยู่หรือไม่ แต่ยังสามารถระบุได้ว่า ในขั้นตอนหนึ่งแรกๆ ย่อมเกิดปัญญาขึ้นในระดับหนึ่งจากการใช้เวทนาเป็นอารมณ์กรรมฐานอย่างแน่นอน ซึ่งเวทนาจัดเป็นนาม ดังนั้นปัญญาดังกล่าวจะเรียกว่า นามวักฎาปนปัญญา

ส่วนตัวอย่างที่แสดงถึงรูปวักฎาปนปัญญา เช่น พระมหาโมคคัลลานะ หลังบวชแล้ว ท่านได้ไปบำเพ็ญภาวนาที่หมู่บ้านกัลลวาละ แคว้นมคธ ขณะที่บำเพ็ญสมณธรรมอยู่ ท่านเกิดวังงเหงาหวานนอนอย่างหนักจนไม่สามารถบำเพ็ญภาวนาได้ จนในวันที่ ๘ พระพุทธเจ้าทรงเสด็จมาสอนให้ท่านหาทางแก้ง่วงด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งพระโมคคัลลานะได้ปฏิบัติตามที่พระพุทธองค์ทรงสอน ทำให้ท่านหายง่วง และพระองค์ทรงแนะนำเพิ่มเติมให้พระโมคคัลลานะกำหนดพิจารณา กายนี้ แยกให้เห็นว่าเป็นเพียงธาตุ ๔ ว่าแต่ละส่วนไม่มีตัวตน ไม่ใช่เรา ไม่ใช่ของเรา จนท่านได้บรรลุอรหัตผลในวันนั้นเอง^{๑๖}

จากตัวอย่างนี้ผู้วิจัยเห็นในทำนองเดียวกันกับตัวอย่างลำดับก่อนหน้าว่า ปัญญาของพระโมคคัลลานะที่เกิดจากการกำหนดพิจารณา กาย จัดเป็นรูปวักฎาปนปัญญา

^{๑๔} วิสุทธิ. (ไทย) ๔๒๖/๗๓๔.

^{๑๕} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๐๕/๒๔๓.

^{๑๖} อ.ส.ศ.ศ. (ไทย) ๒๓/๖๑/๑๑๖-๑๑๕.

(๓) ปัญญาที่จำแนกตามเวทนาที่เกิดร่วมกัน

เมื่อนำปัญญามาจำแนกด้วยเวทนาที่เกิดร่วมกันจะสามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๓.๑) โสมนัสสสทกตปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดร่วมกับความสุขใจ (๓.๒) อุปกขาสทกตปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดร่วมกับความรู้สึกเฉยๆ^{๑๘}

ตัวอย่างเช่น พระวักกलि คิดฆ่าตัวตาย ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงติดตามดูการกระทำตลอดเวลา เมื่อเห็นว่าฆ่าตัวตายจริงๆ พระองค์จึงตรัสเรียกชื่อ “วักกलि” ทำให้พระวักกलि เกิดความดีใจว่าพระพุทธเจ้าตรัสเรียก ความน้อยใจแต่แรกหายไปเกิดปีติมาแทนที่ และหลังจากที่ได้ฟังพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า พระวักกलिได้เกิดความปราโมทย์ และความอบอุ่นใจมีกำลังเจริญวิปัสสนาจนเกิดความรู้แจ้งบรรลอรหัตผล^{๑๙}

จากตัวอย่างนี้ แม้จะยากที่จะระบุว่า การบรรลอรหัตของพระวักกลินี้เป็นปัญญาที่เกิดพร้อมกับความสุขใจหรือความรู้สึกเฉยๆ แต่ก่อนหน้าที่จะบรรลอรหัต คือ ขณะหลังจากที่ได้ฟังพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า พระวักกलिได้เกิดความปราโมทย์ และความอบอุ่นใจมีกำลังเจริญวิปัสสนานั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ในขณะที่ดังกล่าว พระวักกलिมีปัญญาเกิดขึ้นในระดับหนึ่งแล้ว มิฉะนั้นการมุ่งที่จะเจริญวิปัสสนาย่อมไม่สามารถมีได้ นอกจากนี้ ความปราโมทย์ที่ปรากฏขึ้นในขณะนั้นย่อมมีความสุขใจเกิดร่วมอยู่ด้วย ดังนั้นในขณะที่ดังกล่าวมีปัญญาเกิดขึ้นร่วมกับความสุขใจซึ่งปัญญานี้เรียกว่า “โสมนัสสทกตปัญญา”

(๔) ปัญญาขณะบรรลอรหัตที่จำแนกว่าเป็นขั้นแรกของการบรรลอรหัตหรือไม่

เมื่อนำในปัญญาขณะบรรลอรหัตมาจำแนกว่าเป็นขั้นแรกของการบรรลอรหัตหรือเป็นขั้นถัดๆ ไปจะได้ ๒ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๔.๑) ทัสสนภูมิปัญญา คือ ปัญญาในขณะบรรลอรหัตครั้งแรก คือ ซึ่งขณะนั้นเป็นปัญญาที่เข้าถึงนิพพานเป็นครั้งแรก (๔.๒) ภาวนาภูมิปัญญา คือ ปัญญาในขณะบรรลอรหัตครั้งถัดๆ มา อีก ๓ ขั้นที่เหลือ ดังคำอธิบายของพระพุทธโฆสเถระที่ว่า “ปัญญาเป็น ๒ อย่าง โดยเป็นทัสสนภูมิและภาวนาภูมิ อย่างนี้ คือ ปัญญาในปฐมมรรคเป็นทัสสนภูมิปัญญา และปัญญาในมรรค ๓ ที่เหลือเป็นภาวนาภูมิปัญญา”^{๒๐}

^{๑๘} วิสุทธิ. (ไทย) ๔๒๗/๗๓๔.

^{๑๙} ส.ข. (ไทย) ๑๗/๘๗/๑๕๗-๑๖๓.

^{๒๐} วิสุทธิ. (ไทย) ๔๒๖/๗๓๕.

ตัวอย่างเช่น การบรรลุนิพพานของพระสารีบุตร เมื่อครั้งฟังธรรมจากพระอัสสชิ แล้วบรรลุนิพพานเป็นพระโสดาบัน^{๒๑} และเมื่อครั้งฟังการสนทนาระหว่างพระพุทธเจ้ากับลุงที่ถ้ำสุกรขาตาแล้วบรรลุนิพพานโดยลำดับจนเป็นพระอรหันต์ในที่สุด^{๒๒}

จากตัวอย่างนี้ ขณะบรรลุนิพพานเป็นโสดาบันของพระสารีบุตร ปัญญาในขณะนั้น จัดเป็นทัตสนภูมิปัญญา ส่วนในขณะบรรลุนิพพานขั้นอื่นตามลำดับและเป็นพระอรหันต์ในที่สุดนั้น ปัญญาในขณะบรรลุนิพพานทั้งสามขั้น ซึ่งรวมถึงขั้นสุดท้ายที่ทำให้เป็นพระอรหันต์จัดเป็น กวานาภูมิปัญญา

(จ) การจำแนกปัญญาเป็น ๓ ประเภท

ปัญญานอกจากสามารถจำแนกเป็น ๒ ประเภทแล้ว ปัญญายังสามารถจำแนกเป็น ปัญญา ๓ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๑) ปัญญาจำแนกตามแหล่งที่มา (๒) ปัญญาจำแนกผ่านประเภทของโกศล (๓) ปัญญาจำแนกผ่านประเภทของปริญา

(๑) ปัญญาจำแนกตามแหล่งที่มา

ในพระพุทธศาสนาจำแนกประเภทของปัญญาไว้หลายอย่าง มีปัญญา ๒ ประเภท ปัญญา ๓ ประเภท ปัญญา ๔ ประเภท และปัญญา ๖ ประเภท เป็นต้น ซึ่งปัญญา ๓ ประเภทสามารถจำแนกได้อย่างน้อย ๓ นัย^{๒๓} หนึ่งในนั้นเป็นการจำแนกปัญญาตามแหล่งที่มา ปัญญาทั้ง ๓ นี้ได้แก่ (๑.๑) สุตมยปัญญา (๑.๒) จินตามยปัญญา และ (๑.๓) กวานามยปัญญา^{๒๔}

^{๒๑} วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๐/๗๓-๗๔.

^{๒๒} คูรายละเอียดคนใน พุ.เถร.อ. (ไทย) ๒/๓๑๔/๑๔๔.

^{๒๓} คูรายละเอียดเพิ่มเติมใน เอื้อมอร ชลวร, “การพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

^{๒๔} คูรายละเอียดเพิ่มเติมในสุนันท์ เพ็ชรพิรุณ, “การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเรื่องการพัฒนาปัญญาตามทรรศนะของพุทธทาสภิกขุ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), หน้า ๒๓-๒๖.

(๑.๑) สุตมยปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดจากการฟังมาจากผู้อื่น เช่น การศึกษาเล่าเรียนจากครู จากการทำหนังสือ จากการฟังบรรยายในการทัศนศึกษา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ฟังด้วยดี ย่อมได้ปัญญา”^{๒๕}

(๑.๒) จินตามยปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดจากการการคิดพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง บุคคลมิได้ฟังจากผู้อื่นโดยตรง แต่ได้สร้างปัญญาของตนให้เกิดขึ้น ด้วยการคิดค้นทดลองหาเหตุผลด้วยตนเอง

(๑.๓) ภาวนามยปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดจากการฝึกอบรม หรือปัญญาที่เกิดแต่การฝึกฝนปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

การให้ความหมายของปัญญา ๓ ท่านพระพุทธโฆสเถระได้กล่าวว่า “(๑) จินตามยปัญญา คือ ปัญญาที่มีได้ฟังจากคนอื่น . . . สำเร็จโดยลำพังความคิดของตน (๒) สุตมยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้ฟังมาจากผู้อื่น . . . สำเร็จด้วยอำนาจการฟัง (๓) ภาวนามยปัญญา คือ ปัญญาที่ถึงอัปนา สำเร็จด้วยอำนาจภาวนาอย่างใดก็ได้แล้วแต่”^{๒๖}

ส่วนพระพรหมคุณาภรณ์ อธิบายเรื่องปัญญาทั้ง ๓ ประการว่า (๑) จินตามยปัญญา หมายถึง ปัญญาเกิดจากการคิดพิจารณา (ปัญญาจากโยนิโสมนสิการที่ตั้งขึ้นในตนเอง) (๒) สุตมยปัญญา หมายถึง ปัญญาเกิดจากการสดับเล่าเรียน (ปัญญาจากปรโตโมสยะ) และ (๓) ภาวนามยปัญญา ปัญญาเกิดจากการปฏิบัติบำเพ็ญ (ญาณอันเกิดขึ้นแก่ผู้อาศัยจินตามยปัญญา หรือทั้งสุตมยปัญญาและจินตามยปัญญา)^{๒๗}

การเรียงลำดับปัญญาทั้ง ๓ ประการนี้ของพระพุทธโฆสเถระและพระพรหมคุณาภรณ์นำเสนอจินตามยปัญญาก่อนเป็นลำดับแรกดังกล่าว เนื่องจากการจัดเรียงตามพระไตรปิฎกทั้งในพระสูตร^{๒๘} และพระอภิธรรม^{๒๙} แต่ในเนตติปกรณ์เรียงและเรียกต่างกันเป็น (๑) สุตมยปัญญา (๒) จินตามยปัญญา (๓) ภาวนามยปัญญา^{๓๐}

^{๒๕} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๑๕๓.

^{๒๖} วิสุทธิ. (ไทย) ๔๒๗/๗๓๕, และดูรายละเอียดในทำนองเดียวกันใน ที.ปา.อ. (ไทย) ๓/๒/๓๑๖-๓๑๗.

^{๒๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๓๒.

^{๒๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๑.

^{๒๙} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๕๓/๔๘๔, ๗๖๘/๕๐๓-๕๐๔.

^{๓๐} เนตติ. (ไทย) ๘๒.

การเรียงลำดับที่นำจินตามยปัญญาขึ้นก่อนหรือสุตมยปัญญาขึ้นก่อนนั้น ขึ้นอยู่กับ การเกิดขึ้นของปัญญาในแต่ละบุคคล ในกรณีของมหาบุรุษ เช่น พระพุทธเจ้า ผู้ค้นพบและเปิดเผยความจริง (สัจธรรม) ขึ้น มิได้อาศัยการฟังจากผู้อื่น (ปรโตโมสะ) แต่รู้จักโยนิโสมนสิการด้วยตนเอง สามารถยังเห็นความจริงได้ ท่านจึงเริ่มด้วยจินตามยปัญญาแล้วต่อกด้วย กาวนามยปัญญาไปเลย แต่หากเป็นบุคคลทั่วไป ท่านจะเริ่มด้วย สุตมยปัญญาเป็นข้อแรก ด้วยคำอธิบายที่ว่า บุคคลเล่าเรียนสดับฟังธรรมแล้วเกิดศรัทธา นำไปใคร่ครวญตรวจสอบเกิดเป็นสุตมยปัญญา อาศัยเป็นฐาน แล้วตรวจสอบเพ่งพินิจคิดลึกซึ้งลงไป เกิดเป็นจินตามยปัญญา เมื่อใช้ปัญญาทั้งสองมณสิการในสภาวะธรรมทั้งหลาย เกิดเป็นญาณเป็นมรรคที่จะให้เกิดผล จัดเป็น กาวนามยปัญญา^{๓๐} ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้นำเสนอตามเนตติปกรณ์ เนื่องจากการจัดเรียงเช่นนี้สอดคล้องกับการประยุกต์เข้ากับเรื่องความรู้มากกว่า ซึ่งเป็นกรณีของบุคคลทั่วไปไม่ใช่กรณีของมหาบุรุษ

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นเข้าใจเรื่องสุตมยปัญญา เช่น พระยสะบุตรเศรษฐี เมืองพาราณสี มีชีวิตที่มีความสุข จนกระทั่งค่ำวันหนึ่ง ขณะนางระบำกำลังรำรำและบรรเลงดนตรีอยู่ ท่านเกิดม่อหลับไป เมื่อตื่นขึ้นมาใกล้รุ่ง ประสบเห็นภาพนางรำต่างๆ ที่นอนหลับในลักษณะที่น่าเกลียด ได้แก่ บางนางสยายผม บางนางนอนละเมอ เป็นต้น ท่านเกิดความรู้สึกเหมือนเห็นซากศพในป่าช้า จึงเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายขึ้นมาในทันที จนเปล่งอุทานกับตนเองว่า “ที่นี่วุ่นวายหนอ ที่นี่ขัดข้องหนอ” จนทำให้ลงเดินไปยังประตูใหญ่ออกไปทางป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ณ ขณะนั้น พระพุทธเจ้าทรงทราบดีว่าเกิดอะไรขึ้น จึงได้มาประทับนั่งบนอาสนะ เมื่อยสะเดินมาใกล้พระองค์ พระองค์ได้ตรัสตอบพระยสะว่า “ที่นี่ไม่วุ่นวาย ที่นี่ไม่ขัดข้อง เขิญเถิดยสะ เขิญมาทางนี้ เราจักแสดงธรรมให้เธอฟัง” ซึ่งพระองค์ทรงยกอนุปุพพิกธา (การแสดงธรรมไปตามลำดับ) ขึ้นแสดงให้ฟัง ซึ่งพระยสะฟังธรรมนั้นได้เกิดปัญญาขึ้นมาในระดับหนึ่ง และพลาทิจารณาตามไป จิตที่วุ่นวายเริ่มสงบ จิตที่สงบปราศจากนิวรณ์ ผ่องใสเบิกบาน และบรรลุโสดาบันผลทันที^{๓๑} จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า ปัญญาที่เกิดขึ้นมาในระดับหนึ่งของพระยสะที่เกิดจากการฟังธรรมนั้นจัดเป็นสุตมยปัญญา

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นเข้าใจเรื่อง จินตามยปัญญา เช่น ปริพาชกอุปติสสะ (ต่อมาเป็นพระสารีบุตร) และปริพาชกโกณฑิยะ (ต่อมาเป็นพระโมคคัลลานะ) เมื่อครั้งออกบวชแล้วแต่ยังไม่พบพระพุทธศาสนา ในเมืองราชคฤห์มีงานประจำปี เป็นการแสดงละครบนยอดเขา ทั้งสองท่านได้ไป

^{๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๓๒.

^{๓๑} วิ.ม. (ไทย) ๔/๒๕-๒๘/๓๑-๓๖.

ชมมหรสพ แต่เกิดมีอาการเฉยชากับการแสดง คิดตรงกัน และเกิดปัญญาจากความคิดนั้นว่า “เรามา
ดูละครที่ไร้สาระอยู่ทำไม”^{๓๓} จากตัวอย่างนี้ ปัญญาจากความคิดของปริพาชกอุปติสสะและ
ปริพาชกโกลิตะ จัดเป็น จินตามยปัญญา

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นเรื่องภวานามยปัญญา เช่น พระนาลกะเป็นฤาษี เมื่อได้
ฟังข้อปฏิบัติของพระพุทธเจ้าแล้วเกิดเลื่อมใส ขอบวชโดยยึดถือปฏิบัติด้วยหลักมกน้อย ๓ ประการ
คือ มกน้อยในการเห็น (เมื่อไปอยู่ป่า ไม่ปรารถนาได้พบพระพุทธเจ้าอีก) มกน้อยในการฟัง (เมื่อไป
อยู่ในป่า ไม่ปรารถนาได้ฟังธรรมจากพระพุทธเจ้า) และมกน้อยในการถาม (เมื่อไปอยู่ในป่า ไม่
ปรารถนาขอลุถามถึงข้อปฏิบัติของพระพุทธเจ้าอีก) ดังนั้น เมื่อท่านออกป่าแล้ว ท่านปฏิบัติโดย
เคร่งครัด ไม่นานนักท่านจึงได้เกิดปัญญาบรรลอรหัตตผล^{๓๔} ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า ท่านนาลกะ
ฤาษีมีปัญญาเกิดขึ้นมาได้จากการเพียรภาวนาปฏิบัติธรรมตามที่ตั้งใจไว้ ปัญญาที่เกิดขึ้นในลักษณะ
นี้ เรียกว่า ภวานามยปัญญา

(๒) ปัญญาจำแนกผ่านประเภทของโกศล

เมื่อนำปัญญามาจำแนกด้วยโกศลเป็นความฉลาดทางปัญญา ซึ่งสามารถจำแนก
ได้ ๓ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๒.๑) ปัญญาที่รอบรู้ทางเจริญและเหตุของความ
เจริญ (๒.๒) ปัญญาที่รอบรู้ทางเสื่อมและเหตุของความเสื่อม (๒.๓) ปัญญาที่รอบรู้วิธีแก้ไข
เหตุการณ์และวิธีที่จะทำให้สำเร็จ ทั้งในการป้องกันความเสื่อมและในการสร้างความเจริญ ดัง
คำอธิบายในคัมภีร์วิสุทธิมรรคที่ว่า

อายุโกศลเป็นไฉน? ผู้มีปัญญารู้ว่า เมื่อเรามาสนิการธรรมเหล่านี้อยู่ อกุศลธรรมทั้งหลายที่
ยังไม่เกิดก็ไม่เกิดขึ้น และอกุศลธรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นแล้วก็ถูกละไป หรือว่า . . . กุศลธรรม
ทั้งหลายที่ยังไม่เกิดก็เกิดขึ้นและกุศลธรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นแล้วก็เข้าไปเพื่อภิญญาภาพ
ไพบุลย์ . . . ปัญญาคือ ความรู้ทั่ว ๆ ลฯ ความไม่หลง . . . และความเจริญแห่งกุศลธรรม
ทั้งหลายด้วย แห่งผู้มีปัญญา นี้เรียกว่า อายุ โกศล

^{๓๓} วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๐/๓๒-๓๓, ๖๑/๓๔-๓๕, คูรายละเอียดเพิ่มเติมใน บรรจบ บรรณรุจิ,
อสีติมหาสาวก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๘-๕๙.

^{๓๔} พุ.สุ. (ไทย) ๓๕/๓๑๒-๓๒๕/๖๖๘-๖๗๒.

อุปายโกศล เป็นไฉน? ผู้มีปัญญาเห็นว่า เมื่อเรามาสนิการธรรมเหล่านี้อยู่ กุศลธรรมทั้งหลายที่ยังไม่เกิดก็ไม่เกิดขึ้น ดังนี้เป็นต้น ส่วนว่า ความฉลาดอันเป็นทันที คือ เกิดขึ้นฉับพลันในอุบาย คือ เหตุแห่งความสำเร็จแห่งธรรมทั้งหลายนั้นๆ ทุกสถาน ชื่อว่า อุปายโกศล^{๓๕}

พระมหากษัตริย์ ญาณาวุโธ ได้กล่าวสรุปปัญญาในความหมายของโกศลไว้ในงานวิทยานิพนธ์ว่า

ปัญญาข้อแรก เป็นปัญญาอันฉลาดในการพิจารณาความเจริญ คือ เมื่อความเจริญ (กุศลกรรม) เกิดขึ้นทำให้รู้แจ้งเห็นจริง อกุศลกรรมก็จะสิ้นไป เช่นผู้ปฏิบัติธรรม มีศีลบริสุทธิ์แล้วปฏิบัติสมณะและวิปัสสนาจนจิตเป็นสมาธิแล้วใช้ปัญญาพิจารณาทำให้รู้แจ้งเห็นจริง อกุศลธรรม คือ ธรรมฝ่ายต่ำจะเสื่อมสิ้นไป กุศลกรรม คือ ธรรมฝ่ายสูงก็จะเจริญขึ้นแทน ปัญญาข้อที่ ๒ เป็นปัญญาที่ฉลาดในการพิจารณาถึงเป้าหมายแห่งความเสื่อม คือ เมื่ออกุศลธรรมเกิดขึ้น ก็พิจารณาให้รู้เห็นจริง อกุศลกรรมจะเสื่อมไป ปัญญาข้อที่ ๓ เป็นปัญญาที่ฉลาดในการใช้อุบาย รู้ว่าอะไรดีอะไรชั่ว อะไรถูกผิด เลือกประพฤติในธรรมที่เป็นกุศลอันนำตนไปสู่ชีวิตที่ดีและประเสริฐ ประสบความสำเร็จได้^{๓๖}

(๓) ปัญญาจำแนกผ่านประเภทของปัญญา

เมื่อนำปัญญามาจำแนกตามการกำหนดรู้ การทำความรู้จัก หรือการทำความเข้าใจ โดยครบถ้วนที่เรียกว่า “ปัญญา” จะสามารถจำแนกได้ ๓ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๓.๑) ปัญญาที่เกิดจากการกำหนดรู้ด้วยสิ่งอันรู้แล้ว จากการกำหนดรู้ขั้นรู้จัก และจากการกำหนดรู้ตามสภาวะลักษณะ คือ ปัญญาที่เกิดจากการทำความรู้จักจำเพาะตัวของสิ่งนั้นโดยตรง พอให้ชื่อว่าได้เป็นอันรู้จักสิ่งนั้นแล้ว (๓.๒) ปัญญาที่เกิดจากการกำหนดรู้ด้วยการพิจารณา จากการกำหนดรู้ขั้นพิจารณา หรือจากการกำหนดรู้สามัญลักษณะ คือ ปัญญาที่เกิดจากการทำความรู้จักสิ่งนั้นพิจารณาเห็น โดยความเป็นของไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นอนัตตา (๓.๓) ปัญญาที่เกิดจากการกำหนดรู้ด้วยการละกำหนดรู้ถึงขั้นละ ได้กำหนดรู้โดยตัดทางมิให้ฉันทราคะเกิดมีในสิ่งนั้น คือ ปัญญาที่รู้ว่า

^{๓๕} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๗๑/๕๐๕, วิสุทฺธิ. (ไทย) ๔๒๗/๗๗๖, และดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๐.

^{๓๖} พระมหากษัตริย์ ญาณาวุโธ (ใจปลื้มบุญ), “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมานและปัญญาใน พระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), หน้า ๔๕.

สิ่งนั้นเป็นอนิจจัง ทุกขัง อนัตตาแล้ว ละนิจสัจญญา เป็นต้น ในสิ่งนั้นเสียได้ ดังข้อความใน พระไตรปิฎกที่ว่า

กำหนดรู้ผัสสะด้วยปริญา ๓ คือ (๑) ญาตปริญา(การกำหนดรู้ขั้นรู้จัก)
(๒) ตีรณปริญา(การกำหนดรู้ขั้นพิจารณา) (๓) ปหานปริญา(การกำหนดรู้ขั้นละ)

ญาตปริญาเป็นอย่างไร คือ นักปราชญ์รู้จักผัสสะ คือ รู้เห็นว่า “นี่จักขุสัมผัส นี่ โสตสัมผัส นี่ฆานสัมผัส นี่ชีวหาสัมผัส นี่กายสัมผัส นิมโนสัมผัส นือริวจนสัมผัส นี่ปฏิขสัมผัส นี่ผัสสะเป็นที่ตั้งแห่งสุขเวทนา นี่ผัสสะเป็นที่ตั้งแห่งทุกขเวทนา . . . นี่ผัสสะที่เป็นโลกียะ นี่ผัสสะที่เป็นโลกุตตระ นี่ผัสสะที่เป็นอดีต นี่ผัสสะที่เป็นอนาคต นี่ผัสสะที่เป็นปัจจุบัน” นี้ชื่อว่าญาตปริญา

ตีรณปริญา เป็นอย่างไร คือ นักปราชญ์ทำสิ่งที่รู้แล้วให้ปรากฏอย่างนี้แล้ว พิจารณาผัสสะ คือ พิจารณาโดยความเป็นของไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นโรก เป็นจุลจุลกร เป็นอุปัทวะ เป็นภัย . . . เป็นเหตุเกิดทุกข์ ตั้งอยู่ไม่ได้ หากความเข้มข้นไม่ได้ เป็นโทษ เป็นของที่ต้องสลัดออกไป นี้ชื่อว่า ตีรณปริญา

ปหานปริญา เป็นอย่างไร คือนักปราชญ์ครั้งพิจารณาเป็นอย่างนี้แล้ว ย่อมละ บรรเทา ทำให้หมดสิ้นไปให้ถึงความไม่มีอีกซึ่งความกำหนดด้วยอำนาจความพอใจในผัสสะ สมจริงดังที่พระผู้มีพระภาคตรัสไว้ว่า “ภิกษุทั้งหลายจงละความกำหนดด้วยอำนาจความพอใจในผัสสะทั้งหลายเสีย ผัสสะนั้น เธอทั้งหลายละได้เด็ดขาดแล้วอย่างนี้ตัดรากถอนโคน เหมือนต้นตาลที่ถูกตัดรากถอนโคนไปแล้ว เหลือแต่พื้นที่ ทำให้ไม่มี เกิดขึ้นต่อไปไม่ได้” นี้ชื่อว่า ปหานปริญา^{๓๓}

(ค) การจำแนกปัญญาเป็น ๔ ประเภท

ปัญญาไม่เพียงสามารถจำแนกเป็น ๒ ประเภทและ ๓ ประเภทเท่านั้น ปัญญายังสามารถจำแนกเป็นปัญญา ๔ ประเภท ซึ่งมีหมวดหมู่ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (๑) ปัญญาที่จำแนกตามอริยสัจ ๔ (๒) ปัญญาที่จำแนกตามปฏิสัมภิกขา

^{๓๓}พ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๓/๖๓-๖๔, ๑๔/๖๓-๖๔, ๑๓๘/๕๑๐-๕๑๑, และดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๕๕.

(๑) ปัญญาที่จำแนกตามอริยสัจ ๔

เมื่อนำปัญญามาจำแนกตามอริยสัจจะได้ ๔ ประเภท ได้แก่ ญาณ ๔^{๓๘} ได้แก่ (๑.๑) ทุกขญาณ คือ ปัญญาที่เกิดขึ้นจากการความรู้ในทุกข์ ซึ่งทุกข์เป็นสภาพที่ทนได้ยาก สภาวะที่บีบคั้น (๑.๒) ทุกขสมุทยญาณ คือ ปัญญาที่เกิดจากการความรู้ในเหตุเกิดแห่งทุกข์ ซึ่งเหตุเกิดแห่งทุกข์นี้คือความต้องการ (ตัณหา) ทุกรูปแบบ (๑.๓) ทุกขนิโรชญาณ คือ ปัญญาที่เกิดขึ้นจากการความรู้ในความดับแห่งทุกข์ ซึ่งความดับทุกข์นี้คือภาวะที่ความต้องการทุกรูปแบบดับสิ้นไป ภาวะที่หลุดพ้นและอิสระจากความทุกข์ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า นิพพาน (๑.๔) ทุกขนิโรชคามินีปฏิบัติปทาญาณ คือ ปัญญาที่เกิดขึ้นจากการความรู้ในข้อปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งทุกข์

คัมภีร์วิวัฏฐกัถะระบุว่า “ญาณวัตถุหมวดละ ๔ คือ . . . ทุกขญาณ^{๓๙} ทุกขสมุทยญาณ ทุกขนิโรชญาณ ทุกขนิโรชคามินีปฏิบัติปทาญาณ”^{๔๐} และพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) อธิบายถึงเรื่องอริยสัจ ๔ ไว้ว่า

(๑) ทุกข์ คือ สภาพที่ทนได้ยาก สภาวะที่บีบคั้น . . . (๒) ทุกขสมุทัย คือ สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา ๓ คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา (๓) ทุกขนิโรช หมายถึง ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป หลุดพ้น เป็นอิสระ คือ นิพพาน (๔) ทุกขนิโรชคามินีปฏิบัติปทา หมายถึง ปฏิบัติที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์^{๔๑}

(๒) ปัญญาที่จำแนกตามปฏิสัมภิตา

เมื่อนำปัญญามาจำแนกตามความรู้ ๔ อย่างที่แตกฉานในวัตถุ ๔ ชื่อว่า ปฏิสัมภิตา ได้แก่ (๒.๑) อัถลปฏิสัมภิตา คือ ปัญญาที่แตกฉานในอรรถ ปริชาแจ้งในความหมาย เมื่อเห็นเพียงข้อความอย่างย่อ หรือหัวข้อของหลักธรรม สามารถอธิบายขยายความออกไปอย่างกว้างขวาง แจกแจงรายละเอียดได้อย่างมากมายลึกซึ้ง หรือเมื่อเห็นเหตุเพียงส่วนเดียว สามารถพิจารณาแยกแยะกระจายเชื่อมโยงต่อขยายผลออกไปจนทราบถึงผลได้ (๒.๒) ชัมมปฏิสัมภิตา

^{๓๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒/๒๕๕.

^{๓๙} ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ฯลฯ ความไม่หลงงมงาย ความเลือกเฟ้นธรรม สัมมาทิฐิฐิ ปราภทุกข์เกิดขึ้นนี้เรียกว่า ความรู้ในทุกข์ - อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๓๕๔/๕๐๕.

^{๔๐} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๓๕๔/๔๕๑, และดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน วิสุทฺธิ. (ไทย) ๔๒๘/๓๑๗.

^{๔๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๕๕.

หมายถึง ปัญญาแตกฉานในธรรม ปัญญาแจ้งรู้ในหลักธรรม สามารถอธิบายขยายความได้อย่างละเอียดและพิสดาร นำมาจับตั้งเป็นกระทู้ หรือหัวข้อได้ เมื่อเห็นผลอย่างหนึ่งจะทำให้สืบสาวไปหาเหตุได้ (๒.๓) นิรุติปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาที่แตกฉานในนิรุติ ปริชารู้แจ้งในศัพท์ ภาษาด้อยคำบัญญัติรวมทั้งภาษาต่างๆ ใช้คำพูดชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถเห็นตามได้ (๒.๔) ปฏิภาณปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาที่แตกฉานในปฏิภาณ ปริชารู้แจ้งทันการในความคิด ซึมซาบเข้าใจในความรู้ที่มีอยู่ด้วยไหวพริบ นำมาเชื่อมโยงให้เข้ากับเหตุผลและความคิด และนำไปใช้ประโยชน์ให้เหมาะสม สามารถเข้ากับทุกเหตุการณ์หรือทุกกรณี

ในพระไตรปิฎกระบุว่า “ปฏิสัมภิตา ๔ คือ (๑) อตถปฏิสัมภิตา (ปัญญาแตกฉานในอรรถ) (๒) ธัมมปฏิสัมภิตา (ปัญญาแตกฉานในธรรม) (๓) นิรุติปฏิสัมภิตา (ปัญญาแตกฉานในนิรุติ) (๔) ปฏิภาณปฏิสัมภิตา (ปัญญาแตกฉานในปฏิภาณ)”^{๔๒}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) อธิบายความรู้ตามปฏิสัมภิตา ๔ ไว้ดังนี้คือ

(๑) อตถปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาที่รู้แจ้งในอรรถ ปริชาแจ้งในความหมาย เห็นข้อธรรมหรือความย่อ ก็สามารถแยกแยะอธิบายขยายออกไปได้อย่างพิสดาร เห็นเหตุอย่างหนึ่งก็สามารถคิดแยกแยะกระจายเชื่อมโยงต่อออกไปได้จนล่วงรู้ถึงผล (๒) ธัมมปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาที่รู้แจ้งในธรรม ปริชาแจ้งในหลัก เห็นอรรถาธิบายพิสดาร ก็สามารถจับใจความมาตั้งเป็นกระทู้หรือหัวข้อได้ เห็นผลอย่างหนึ่ง ก็สามารถสืบสาวกลับไปหาเหตุได้ (๓) นิรุติปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาแตกฉานในนิรุติ ปริชาแจ้งในภาษา รู้ศัพท์ ด้อยคำ บัญญัติ และภาษาต่างๆ เข้าใจ ใช้คำพูดชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจและเห็นตามได้ (๔) ปฏิภาณปฏิสัมภิตา หมายถึง ปัญญาแตกฉานในปฏิภาณ ปริชาแจ้งในความคิดทันการ มีไหวพริบ ซึมซาบในความรู้ที่มีอยู่ เอามาเชื่อมโยงเข้าสร้างความคิดและเหตุผลขึ้นใหม่ ใช้ประโยชน์ได้สับเหมาะเข้ากับกรณีเข้ากับเหตุการณ์^{๔๓}

(ง) การจำแนกปัญญาเป็น ๖ ประเภท

ปัญญาไม่เพียงสามารถจำแนกได้หลายประเภทดังที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น ปัญญา ยังสามารถจำแนกได้ ๖ ประการ ได้แก่ (๑) วิปัสสนา หมายถึง ปัญญาที่เห็นสภาวะธรรมต่างๆ มีอนิจจลักษณะ เป็นต้น (๒) สัมมาทิฐิ หมายถึง ความเห็นถูก (๓) วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง

^{๔๒} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๑๘/๔๕๕, และดูรายละเอียดในทำนองเดียวกันใน อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๘๖/๑๕๔/๑๕๕, พุ.ป. (ไทย) ๓๑/๒๕-๒๘/๓, อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๑๕-๗๒๔/๔๕๕-๔๖๑.

^{๔๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๑.

หรือทดลอง (๔) วิจารณ์ หมายถึง ปัญญาพิจารณาประเสริฐสุด (๕) สัมปชัญญะ หมายถึง ปัญญารู้
 สิ่งที่เป็นประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ รู้ว่าควรและไม่ควร รู้สถานที่ควรไปและไม่ควรไป และ
 ไม่หลงลืม (๖) เนปิกกะ หมายถึง ปัญญาบ่มกุศลธรรมให้สุก

พระโมคคัลลานะผู้ประพันธ์คัมภีร์อภิธานปทีปิกาได้นำเสนอชุดคาถาที่แสดงถึง
 คำศัพท์ที่เกี่ยวกับจิต ปัญญา และเวทนา ในช่วงหนึ่งของชุดคาถานั้นปรากฏคำว่า วิปัสสนา
 สัมมาทสิ วิมังสา วิจารณ์ สัมปชัญญะ และเนปิกกะ ตามลำดับ^{๔๔} ซึ่งสิริมหาจตุรงคผละผู้ประพันธ์
 คัมภีร์อภิธานปทีปิกาฎีกา (คัมภีร์ขยายความคัมภีร์อภิธานปทีปิกา) ระบุว่า คำศัพท์ที่ปรากฏใน
 ชุดคาถานั้นตั้งแต่คำว่า วิปัสสนา จนถึงเนปิกกะ เป็นประเภทของปัญญา^{๔๕} จากข้อมูลเหล่านี้จึงทำ
 ให้มีการนำเสนอปัญญา ๖ ประเภทว่าได้แก่ วิปัสสนา สัมมาทสิ วิมังสา วิจารณ์ สัมปชัญญะ และ
 เนปิกกะ^{๔๖}

๓.๑.๒.๒ การศึกษาประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนา

แม้ปัญญาจะสามารถจำแนกได้หลายนัยดังกล่าว แต่การจำแนกปัญญาแต่ละนัยมี
 จุดมุ่งหมายแตกต่างกันไปของแต่ละนัย และเมื่อนำการจำแนกปัญญาแต่ละนัยไปศึกษาเทียบเคียง
 กับเนื้อหาในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบได้ว่า ปัญญาที่จำแนกตามแหล่งที่มา ๓ ประเภทคือ สุตมย
 ปัญญา จินตามยปัญญา และภาวนามยปัญญานั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้เป็นประเภท
 ของความรู้ในพระพุทธศาสนาที่จะสามารถนำไปเป็นมาตรฐานในการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้
 ในพระพุทธศาสนาในลำดับถัดๆ ไป

ปัญญาที่จำแนกตามแหล่งที่มา ๓ ประเภทนี้หากนำมาจัดเป็นความรู้ ๒ ประเภทตาม
 กรอบที่ปรากฏในเนื้อหาของบทที่ผ่านมาเพื่อให้เนื้อหาในบทนี้พร้อมต่อการศึกษาเชิงบูรณาการกับ

| | |
|---------------------------|--|
| ๔๔ จิตฺตํ เจโต มโน นิตฺถิ | วิญญณาณํ หทยํ ตถา |
| มานสํ ธี ตฺว ปญฺญณา จ | พุทฺธิ เมธา มติ มุติ. |
| ภูริ มนฺตา จ ปญฺญณาณํ | ณณาณํ วิชฺชา จ โยนิ จ |
| ปฏิกานมโมโหถ | ปญฺญณาเกทา วิปสฺสุณา. |
| สมฺมาทสิจฺจิปฺภุคฺคิกา | วิมังสา ตฺว วิจารณ์ |
| สมฺปชฺชญฺณณํ ตฺว เนปิกกํ | เวทยิตํ ตฺว เวทนา. - อภิธาน. (บาลี) ๑๕๒-๑๕๔. |

๔๕ อภิธาน.ฎีกา (บาลี) ๑๒๒.

๔๖ พระมหาสมปอง มุทิโต, คัมภีร์อภิธานวรรณนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร :
 บริษัท ประยูรวงศ์พรินท์ติ้ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑๑.

เนื้อหาในบทที่ผ่านมานั้นต่อไป การจัดปัญหา ๓ ให้เป็นความรู้ ๒ ประเภทดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มจากการนำเนื้อหาของปัญหา ๓ ไปเปรียบเทียบกับความรู้ ๒ ประเภทของบทที่ผ่านมา

ก. การเปรียบเทียบด้านที่เกี่ยวกับความหมาย

เมื่อความหมายของความรู้ที่เป็นบาทฐานต่อการสร้างความเข้าใจเรื่องความรู้ฝังลึกในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง คือ การผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ฝึกฝนด้วยตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งคุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้กรอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนความหมายของปัญหา คือ ความรู้ทั่วๆที่เข้าไปกำหนดภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่ละเอียด ด้วยความคิดที่แจ่มแจ้งและใคร่ครวญ สามารถเข้าใจยังแยกได้ในเหตุผลของความคิดชั่ว คุณโทษ เป็นประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ เพื่อนำไปจัดการชีวิตให้ครอบคลุมในระดับดำรงชีพ และยังพัฒนาก้าวไปสู่ความรอบรู้ในสังขารมองเห็นตามความเป็นจริงที่ว่า สังขารทั้งปวงไม่เที่ยงและธรรมทั้งปวงเป็นอนัตตา

จากข้อความเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ความหมายของความรู้และความหมายของปัญหานี้มีความเหมือนกัน คือ การมุ่งแสดงออกให้เห็นถึงการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีประสบการณ์และการรับรู้ทางประสาทสัมผัสเป็นฐาน โดยต้องอาศัยการลงมือกระทำหรือลงมือปฏิบัติจึงจะประสบความสำเร็จได้

ส่วนความต่างกัน คือ ความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีมุ่งเน้นไปในเรื่องความรู้ความเข้าใจที่มาจากข้อมูลและสารสนเทศเป็นหลักใหญ่ ซึ่งส่วนผสมของความรู้ต่างๆ เกิดจากการผสมผสานระหว่าง สารสนเทศ ประสบการณ์เดิม ค่านิยม และความเชื่อต่างๆ นำมารวมเข้ากับสารสนเทศหรือประสบการณ์ใหม่ เกิดเป็นองค์ความรู้ขึ้นมา โดยมีเทคโนโลยีและเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เป็นเครื่องมือในการจัดการเพื่อประกอบอาชีพและดำรงชีพอยู่ในองค์กร

ในขณะที่ความหมายของปัญหาในพระพุทธศาสนานั้นมุ่งเน้นไปในเรื่องความรู้ความเข้าใจในตัวบุคคลในเรื่องภาวะความฉลาด ซึ่งส่วนผสมของปัญหาคือเรื่องภายในกายและจิตใจที่พัฒนาทำให้เกิดความสมดุล โดยมีจิตใจเป็นหลักสำคัญไม่ได้พึ่งพาเทคโนโลยี แต่อาศัยสติและปัญญาเป็นเครื่องมือในการจัดการ เพื่อให้เกิดปัญญาที่เข้าใจทั้งการดำรงชีพและประกอบอาชีพทั้งทางโลกและทางธรรมให้เห็นความจริงของทุกสรรพสิ่งเป็นอนิจจัง ทุกขัง อนัตตา

กล่าวโดยสรุป ความรู้ในพระพุทธศาสนา หมายถึง ความรู้ความสามารถในการเข้าใจในตัวบุคคลถึงกระบวนการภายในกายและจิตที่สร้างสรรค์ให้ปัญญาเกิดความสุขโดยมีสติเป็นตัวควบคุมเพื่อให้ใช้ปัญญาได้อย่างฉลาดในการประกอบอาชีพและดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน

ข. การเปรียบเทียบด้านที่เกี่ยวกับประเภท

การเปรียบเทียบในส่วนที่เกี่ยวกับประเภทนั้น ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) สามารถเทียบเคียงได้กับสุดมยปัญญา ส่วนความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) สามารถเทียบเคียงได้กับจินตามยปัญญาและภาวนามยปัญญา โดยมีความเหมือน และความแตกต่างในแง่มุมต่อไปนี้

๑) ความเหมือน

ความรู้ชัดแจ้งกับสุดมยปัญญามีความเหมือนกัน คือ ลักษณะของการได้มาจากภายนอกในรูปของเอกสาร คำรา หรือจากประสาทสัมผัสจากสมองโดยผ่านการรับรู้ทั้ง ๖ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ด้วยการได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น รู้รส รู้สัมผัสกาย และรู้สัมผัสทางใจ จากผู้อื่น แนะนำ หรือสอนมา สิ่งที่ได้รับมายังไม่ได้มีใครตรวจ ต้องผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์เสียก่อน

นอกจากนี้ ความรู้ฝังลึกในตัวคนกับจินตามยปัญญาและภาวนามยปัญญา มีความเหมือนกัน คือ (๑) เป็นนามธรรมที่อยู่ในตัวบุคคล (๒) เป็นความสามารถที่อยู่ลึกในจิตของคน ถ่ายทอดยาก (๓) การถ่ายทอดความรู้ในส่วนนี้กระทำได้ยาก ต้องอาศัยเครื่องมือในการถ่ายทอดที่ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนา (๔) ความรู้ประเภทนี้ต้องเกิดจากการลงมือปฏิบัติเท่านั้น (๕) เมื่อใช้เครื่องมือดึงความรู้ออกมาถ่ายทอดได้ ความรู้นั้นจะมีประโยชน์และมีค่ามาก

๒) ความแตกต่าง

ความต่างระหว่างความรู้ชัดแจ้งกับสุดมยปัญญา คือ ความรู้ชัดแจ้งมีความหมายครอบคลุมไปถึงตัวความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสารด้วย แต่สุดมยปัญญามีความหมายครอบคลุมไปถึงตัวปัญญา คือ รู้ได้ด้วยอาศัยความรู้ชัดที่แม้จะผ่านตัวความรู้ที่เป็นเอกสารก็ตาม ยังส่งผ่านไปยังสาธารณะที่เรียกว่า สาธารณะปัญญา

ส่วนความต่างระหว่างความรู้ฝังลึกในตัวคนกับจินตามยปัญญาและ
 กวามมยปัญญา คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคนนั้น มี (๑) ผลลัพธ์ของการเรียนรู้แตกต่างกันเพราะมุ่ง
 ไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่การงานเป็นหลัก (๒) ความรู้ที่ได้รับพัฒนาได้เพียงภูมิปัญญาไม่สามารถ
 พัฒนาต่อไปถึงการบรรลุธรรม (๓) การปฏิบัติแม้จะมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมอยู่บ้าง แต่ไม่
 เค้นชัดเท่ากับทางปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาท

ส่วนจินตามยปัญญานั้น เป็นความคิดหรือความรู้ที่ต้องประกอบด้วยความคิดอย่าง
 โยนิโสมนสิการ คือ คิดอย่างแยกคายในการที่จะทำในสิ่งใดก็ตาม ผลลัพธ์การเรียนรู้มุ่งสู่การพัฒนา
 กายและใจ กวามมยปัญญานั้นเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติที่เน้นเรื่อง สติ สมาธิ และปัญญา
 กล่าวคือ มุ่งเน้นเรื่องการมีวินัย การทำงานอยู่บนพื้นฐานที่มีจิตใจดี มีความสุข และปัญญา คือ มี
 วินัยและจิตใจที่ดีเป็นฐานในการลงมือกระทำ แล้วทำสิ่งนั้นซ้ำๆ ให้เกิดเป็นความชำนาญ เท่านั้นยังไม่
 เพียงพอ การมีสติ สมาธิที่ดีนั้น สามารถพัฒนาต่อไปถึงปัญญาที่สูงเกินกว่าภูมิปัญญานั้นคือ การ
 บรรลุธรรมในที่สุด

กล่าวโดยสรุป ความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถจำแนกได้ ๒ ประเภทคือ

๑. ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการฟังมาจากผู้อื่น จากการศึกษาเล่า
 เรียน ถ่ายทอดออกมาได้ในรูปเอกสารที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ข้อมูล เอกสาร หนังสือ บทความ
 เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ (VDO CD)
 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ e-books) เป็นต้น

๒. ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดอย่างแยกคายและการลง
 มือปฏิบัติ เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความ
 เชื่อ เจตตติของแต่ละบุคคล บวกรวมกับสติปัญญา ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ
 ได้แก่ เทคนิค วิจารณ์ญาณ ปฏิภาณไหวพริบ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เคเล็ดวิชา ภูมิปัญญา
 เป็นต้น

๓.๒ แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

๓.๒.๑ แนวคิดพื้นฐานในพระพุทธศาสนาที่ใช้ประยุกต์เข้ากับการจัดการความรู้: แนว
 ทิศทางการพัฒนาปัญญา

ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ ต้องเรียนรู้ ต้องฝึกตนเอง และฝึกได้แทบไม่มีที่สิ้นสุด การฝึกนี้หมายถึง การเรียนรู้และการพัฒนา^{๔๗} ได้แก่ หลักไตรสิกขา หลักกฏศีลธรรม ๔ มีดังนี้คือ

(ก) แนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขา

ไตรสิกขาเป็นระบบฝึกอบรมในเรื่องกาย วาจา และใจ หรือจะหมายถึง ฝึกอบรมใน ๓ ด้านใหญ่ คือ ทางปัญญา ทางศีลและทางจิต ซึ่งแม้ความรู้ (ปัญญา) จะมีความสำคัญและเป็นเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักไตรสิกขา แต่ปัญญาไม่สามารถเกิดขึ้นมาลอยๆได้^{๔๘} ต้องอาศัยอีก ๒ องค์ประกอบเป็นฐานในการพัฒนา คือ การพัฒนาความประพฤติที่เรียกว่าศีล และการพัฒนาจิตใจ ที่เรียกว่า สมาธิ ดังข้อความที่ว่า “ปัญญาจะพึงเจริญได้อย่างไร . . . พรรณนาว่า เพราะเหตุที่ธรรมทั้งหลายอันแยกประเภทเป็นขั้นๆ อย่างตนะ ธาตุอินทรีย์ สัจจะและปฏิจสมุปปบาท เป็นภูมิธรรมของปัญญานี้ วิสุทธิ ๒ คือ สิลวิสุทธิ^{๔๙} และจิตตวิสุทธิ^{๕๐} เป็นมูลของปัญญานี้”^{๕๑} โดยการพัฒนาปัญญาจำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมทางการกระทำและการพัฒนาจิตใจเป็นฐาน โดยในข้อความนี้การพัฒนาความประพฤติและการพัฒนาจิตใจเรียกว่า สิลวิสุทธิและจิตตวิสุทธิตามลำดับ

เมื่อมนุษย์สามารถพัฒนาความประพฤติ (ศีล) ได้โดยเริ่มต้นตั้งแต่ข้อปฏิบัติขั้นเริ่มแรกสุดที่ความประพฤติพื้นฐาน คือการเน้นไปที่การละเว้นความชั่วต่างๆ เช่น ศีล ๕ ซึ่งเป็นจริยธรรมขั้นพื้นฐานของพุทธจริยศาสตร์ จากนั้นจึงยกระดับความประพฤติให้สูงขึ้นไปในด้านความดี

^{๔๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๔), หน้า ๓๔๓

^{๔๘} พุทธทาสภิกขุ, **พุทธศาสนาคืออะไร**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๖๖.

^{๔๙} ุรายนละเอียดใน ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๑๓๐/๒๖๗, อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๕๐/๓๑๘, ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๓๑-๒๓๔/๑๐๔-๑๐๕, ๕๗/๔๗๑, พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๓๐๘.

^{๕๐} ุรายนละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๕/๔๑๕, ม.มู. (ไทย) ๑๒/๒๕๗/๒๗๘, ๒๕๕/๒๘๓.

^{๕๑} วิสุทธิ. (ไทย) ๔๓๐/๗๔๑.

เมื่อพิจารณาความประพฤติในระดับสูงของพุทธจริยศาสตร์^{๕๒} คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมัฏฐะ และสัมมาอาชีวะ ได้แก่ การพูด การกระทำ การประกอบอาชีพด้วยเจตนาที่สุจริต ไม่คิดเบียดเบียน ดังคำกล่าวในพุทธพจน์ “ มาเถิด ภิกษุ เธอจงเป็นผู้มีศีล สำรวมด้วยการสังวรใน ปาติโมกข์ เพียบพร้อมด้วยอาการและโคจร จงเป็นผู้มีปกติเห็นภัยในโทษแม้เล็กน้อย สมาทาน ศึกษาอยู่ในสิกขาบททั้งหลายเถิด”^{๕๓} นอกจากนั้นแล้ว “นรชนผู้มีปัญญาเห็นภัยในสังสารวัฏ ดำรง อยู่ในศีลแล้ว เจริญจิตและปัญญามีความเพียร มีปัญญาเครื่องบริหารนั้นพึงแก้ความยุ่งนี้ได้”^{๕๔}

ฉะนั้นเมื่อมีการพัฒนาความประพฤติ (ศีล) เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลให้บุคคลนั้นมีหิริและ โอตตปปะ คือ ละอายและเกรงกลัวต่อการทำผิดหรือทำบาป โดยมีได้ไปเบียดเบียนล่วงละเมิดใคร มา ที่จะเป็นเหตุให้ใจคอวุ่นวายคอยระแวงหวาดหวั่นกลัวโทษ หรือเดือดร้อนใจในความผิดชั่วร้าย ของตนเอง^{๕๕} ผู้ที่ศีลหรือผู้ที่มีความประพฤติไม่มีบริสุทธิ จิตใจจะหวั่นไหว ฟุ้งซ่าน ใจไม่สงบ ทำให้ สมาธิไม่เกิด เดือดร้อนใจ วุ่นวาย หวาดหวั่น คอยระแวง ไม่สบายใจและไม่มีความสุข เมื่อไม่มี ความสุข ก็ไม่เกิดสมาธิ แต่หากผู้ใดมีศีล จะทำให้จิตสงบ จิตไม่หวั่นไหว จะเป็นเหตุใกล้ให้เกิด สมาธิ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “สุขมีสมาธิเป็นผล”^{๕๖}

^{๕๒} พุทธจริยศาสตร์มีเกณฑ์ตัดสินที่ชัดเจนซึ่งสามารถจำแนกเป็นสามระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง ดูรายละเอียดใน พระศรีคัมภีร์ญาณ (สมจินต์ สมมาบุญโญ), **พระพุทธศาสนาปรัชญา- สังคม**, (กรุงเทพมหานคร : อาหารการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖, วคิน อินทสระ, **พุทธจริยศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เม็ดยาย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗-๕๗, สิวดี ศิริไถ, **จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล**, พิมพ์ ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๘-๑๑๙, พระมหากมล ถาวโร และคณะ, “พุทธจริยศาสตร์กับการโคลนนิ่ง”, ใน **พระพุทธศาสนากับวิทยาการโลกยุคใหม่**, รวบรวมโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) และคณะ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๒-๑๖๕, ศักดิ์ชัย อนันต์ตรีชัย, “พุทธจริยศาสตร์ต่อการโคลนนิ่งมนุษย์”, **สารนิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗-๔๑, พระมหาวรชัย ติสุสเทโว, “พุทธจริยศาสตร์กับวรรณคดี”, ใน **พระพุทธศาสนากับจริยศาสตร์**, หน้า ๒๒๖-๒๒๘, นันทพล โรจนโกศล, “พุทธประสาธจริยศาสตร์กับภาวะบกพร่องทางสมอง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๗๕-๓๘๐.

^{๕๓} จุ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๕๑/๔๑๖.

^{๕๔} ตี.ส. (ไทย) ๑๕/๑๕๑/๒๗๑.

^{๕๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **สัมมาสมาธิและสมาธิแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๗), หน้า ๓๘.

^{๕๖} อ.จ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑/๒.

เมื่อการพัฒนาความประพฤติที่เรียกว่าศีลเป็นบาทฐานในการพัฒนาจิตใจที่เรียกว่าสมาธิจึงน่าสนใจว่า การพัฒนาจิตใจของมนุษย์จะสามารถทำได้อย่างไร การพัฒนาจิตใจที่เรียกว่าสมาธิจะทำให้จิตมีลักษณะที่แข็งแรง มีพลังมาก ราบเรียบ สงบซึ่ง ไสกระจ่าง และนุ่มนวลควรแก่การทำงาน^{๕๗} เพื่อนำไปใช้งานได้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงบรรยายไว้ว่า “เมื่อจิตเป็นสมาธิบริสุทธิ์ผุดผ่อง ไม่มีกิเลสเพียงดั่งเนิน ปราศจากความเศร้าหมอง อ่อน เหมาะแก่การใช้งาน ตั้งมั่นไม่หวั่นไหวอย่างนี้ ภิกษุผู้นั้นย่อมจิตไปเพื่อญาณทัสสนะ”^{๕๘}

ผู้วิจัยเห็นว่าจิตที่มีลักษณะเช่นนี้เหมาะสมนำไปใช้ได้ซึ่งรวมไปถึงความเหมาะสมในการพัฒนาปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแจ่มแจ้งชัดเจน เนื่องจากการทำกิจกรรมใดๆ หากมีจิตลักษณะเช่นนี้ การทำกิจกรรมนั้นๆ ย่อมมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้างและพัฒนาปัญญาด้วย

(ข) แนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักกฏาติธรรม ๔

หลักกฏาติธรรม ๔ มีอุปการคุณสำหรับมนุษย์ทุกคน^{๕๙} เป็นธรรมเครื่องเจริญปัญญา^{๖๐} เป็นหลักในการพัฒนาปัญญา ซึ่งสามารถนำไปสู่การบรรลุธรรมขั้นต่างๆ จนถึงขั้นสูงสุด ประกอบด้วย ๔ ประการ คือ (๑) การเสวนาสัตตบุรุษ (สัปปริสสังเสวะ) (๒) การฟังคำสอน (สัทธัมมัสสวนะ) (๓) การพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกคาย (โยนิโสมนสิการ) (๔) การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม (ธัมมานุวัตรปฏิบัติ) ดังพุทธพจน์ที่ว่า

ภิกษุทั้งหลาย ธรรม ๔ ประการนี้ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อทำให้แจ้ง โสคาปัตติผลธรรม ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑. สัปปริสสังเสวะ (คบสัตตบุรุษ) ๒. สัทธัมมัสสวนะ (ฟังพระสัทธรรม) ๓. โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาโดยแยกคาย) ๔. ธัมมานุวัตรปฏิบัติ (ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม) ธรรม ๔ ประการนี้แลที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อทำให้แจ้ง โสคาปัตติผล . . . ภิกษุทั้งหลาย ธรรม ๔ ประการนี้

^{๕๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๘๓๐.

^{๕๘} กิเลสมีรากจะเป็นต้น ท่านเรียกว่า กิเลสเพียงดั่งเนิน (อังคณะ) เพราะยังจิตให้ลาดต่ำ โน้มเอียงไปสู่ที่ต่ำ เช่นต้องย้อนกลับไปสู่จุดตกถยานอีก เป็นต้น - ที.สี. (ไทย) ๕/๒๓๔/๗๗-๗๘.

^{๕๙} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๔๕/๓๖๘.

^{๖๐} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๔๘/๓๖๗-๓๖๘.

ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อให้แจ้งสททคามิผล . . . อนาคามิผล . . .
อรหัตตผล^{๖๑}

(๑) การเสวนาสัตบุรุษ (สัปปริสสังเสวะ)

การพัฒนาปัญญาที่เริ่มต้นจาก การเสวนาสัตบุรุษ คือ การคบหากับผู้ทรงปัญญา หมายถึง “การคบหากัลยาณมิตร หรือการมีมิตรดี การคบหากคนนั้นเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ที่จะนำไปสู่ความเจริญหรือความเสื่อม”^{๖๒} ฉะนั้น การพัฒนาปัญญาให้ก้าวหน้าจะต้องคบบุคคลที่ดีก่อน ซึ่งคนดีที่ควรคบหาอันเรียกว่า สัตบุรุษ หมายถึง ท่านผู้รู้ ผู้มีความรู้ ซึ่งควรจะมีคุณลักษณะอย่างน้อย ๗ ประการ อันได้แก่ (๑.๑) รู้หลักและรู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) คือ รู้หลักความจริงของธรรมชาติ รู้หลักการ ซึ่งเป็นเหตุให้กระทำการได้สำเร็จผลตามมุ่งหมาย (๑.๒) รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล (อัตถัญญตา) คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักธรรมหรือหลักการ กฎเกณฑ์ หน้าที่ รู้ผลที่ประสงค์ของกิจที่จะกระทำ (๑.๓) รู้จักตน (อัตตัญญตา) คือ รู้ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม (๑.๔) รู้ประมาณ (มัตตัญญตา) คือ รู้จักความพอเหมาะพอดี (๑.๕) รู้จักกาล (กาลัญญตา) คือ รู้ว่าเวลาไหน ควรทำอะไร (๑.๖) รู้จักชุมชน (ปริสัญญตา) คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้จักมารยาท ระเบียบวินัย และข้อควรปฏิบัติอื่น ๆ ต่อชุมชนนั้น ๆ (๑.๗) รู้จักบุคคล (บุคคัลญตา) คือ รู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น^{๖๓}

ผู้ทรงปัญญานอกจากควรมีคุณลักษณะ ๗ ประการดังกล่าวแล้วยังควรมีคุณสมบัติ อีก ๗ ประการ ได้แก่ ๑. น่ารัก (ปิโย) คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง ๒. นำเคารพ (ครุ) คือ มีความประพฤติดุสมควรแก่ฐานะ ๓. นำเจริญใจ (ภวานิโย) คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง ๔. รู้จักพูดให้ได้ผล (วุตตา จ) คือ พูดเป็น รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำ ๕. ทนต่อถ้อยคำ (วจนกฺขโม) คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้ จุกจิก อดทนฟังได้ ไม่เบื้อหน้า ไม่เสียอารมณ์ ๖. แดงเรื่องล้าลึกได้ (คฺมุทริญจ กถ กคฺตา) คือ

^{๖๑} บุ.ป. (ไทย) ๓๑/๓/๕๔๓-๕๔๔, และดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ส.ม. (ไทย) ๑๕/๑๐๑/๔๕๕, ๑๐๔๖/๕๖๘, ๑๐๕๑/๕๗๗, ๑๐๕๘/๕๗๘, ๑๐๗๐/๕๘๒.

^{๖๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), เล่าเรื่องให้โยมฟัง ชุดที่ ๒ พัฒนาปัญญา, หน้า ๖๓.

^{๖๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๖/๓๓๓, ๓๕๓/๔๐๐, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๐.

กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งซับซ้อนให้เข้าใจได้ ๗. ไม่ชักนำในอฐาน (โน จฏฐานเน นิโยชเย) คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย^{๖๔}

การคบหากับผู้ทรงปัญญาซึ่งมีคุณลักษณะข้างต้นนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเจริญหรือความเสื่อม เมื่อเราได้คบคนดี คนที่มีความรู้ ความสามารถเป็นพื้นฐานเบื้องต้นให้ได้ฟังคำแนะนำสั่งสอน และได้แบบอย่างที่ดีให้เรา นำความรู้ที่ใช่จากการเล่าเรียนนั้นไปประพฤติปฏิบัติจนบรรลุความสำเร็จเป็นผู้ที่มีปัญญาไปด้วย แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความเสื่อม ดังสุภาษิตที่ว่า “คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตบัณฑิตพาไปหาผล”^{๖๕}

ตัวอย่างเช่น นิทานชาดก เรื่องลูกนกแขกเต้า มีลูกนก ๒ ตัวเกิดมาในรังเดียวกัน แต่วันหนึ่งเกิดพายุพัดพารากจากกัน ไป ตัวหนึ่งไปอยู่กับฤาษี ซึ่งเป็นผู้มีคุณธรรม บรรยายาศและสิ่งแวดล้อมล้วนแต่เป็นสิ่งดีได้เห็นแต่สิ่งที่ดีงาม นกแขกเต้าตัวนี้เป็นผู้มีธรรม สุภาพอ่อนหวาน ส่วนนกแขกเต้าอีกตัวหนึ่งได้ไปตกอยู่กับโจร ซึ่งมีความเป็นอยู่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง นกแขกเต้าตัวนี้จึงก้าวร้าว พุดจาหยาบคาย^{๖๖}

จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า การคบคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญซึ่งบุคคลควรใช้วิจารณญาณในการเลือกและตัดสินใจคบคนๆ นั้น เพราะจะเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่นำไปสู่ความเสื่อมหรือความเจริญ ซึ่งความเจริญนี้รวมไปถึงการกลายเป็นผู้ทรงปัญญาเอง ดังนั้นการคบหากับผู้ทรงปัญญาจึงจัดเป็นขั้นตอนหนึ่งในแนวทางการพัฒนาปัญญา

(๒) การฟังคำสอน (สัทธัมมัสสวนะ)

ขั้นตอนต่อมา ได้แก่ การฟังคำสอน (สัทธัมมัสสวนะ) คือ การใส่ใจเรียนฟังให้ได้ความรู้ได้ธรรมแท้ การฟังคำสอน เอาใจใส่สดับรับฟังคำบรรยาย คำแนะนำสั่งสอนแสวงหาความรู้

^{๖๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๐๔.

^{๖๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๗๘๕.

^{๖๖} พุ.ชา.ติก. (ไทย) ๒๗/๑๕๕-๑๘๕/๔๕๗-๕๐๒, คู่มืออธิบายเพิ่มเติมใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), “หลักการพัฒนาปัญญา : ศาสนา-ประวัติศาสตร์”, โพสต์ทูเดย์, (วันอาทิตย์ที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๗) : B7.

ทั้งจากตัวบุคคลโดยตรงและจากหนังสือแหล่งความรู้อื่นๆ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ของท่านทำให้เกิดเป็นความรู้มีในตนนั้นได้แก่ รู้เพราะความจำ เรียกว่า สุตมยปัญญา^{๖๓}

การพัฒนาปัญญาตามหลักกฏธรรมชาตินี้ แม้ว่าจะได้คบหาสัตบุรุษแล้วในขั้นตอนที่ผ่านมา แต่หากไม่รู้จักนำโอกาสนั้นก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง โดยพยายามฟังคำแนะนำของท่าน คนๆ นั้นอาจจะไม่สามารถพัฒนาปัญญาของตนได้ เปรียบได้เหมือนทัพพีกับลิ้นที่ต่างกัน ทัพพีนั้นอยู่ในหม้อแกง แต่ไม่เคยรูดแกงเลย หรือคนที่ใกล้บัณฑิตใกล้นักปราชญ์ซึ่งเป็นสัตบุรุษแล้ว แต่ไม่รู้จักสดับรับฟังก็เช่นกัน เปรียบเหมือนกับทัพพีที่ไม่รู้แกง ต่างกับลิ้น ลิ้นนั้นถ้าตักแกงเพียงช้อนเดียวใส่เข้าปากก็รูดแกงว่ามีรสอร่อยหรือไม่อร่อย เผ็ดเค็มเปรี้ยวอย่างไร ฉะนั้นจึงควรทำตนเหมือนกับลิ้นรูดแกง ไม่ใช่ทำตนเหมือนกับทัพพีที่ไม่รู้รูดแกง^{๖๔}

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาขั้นแรกจะต้องหาโอกาสที่ดีให้ได้พบกับสัตบุรุษที่เป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ดี เป็นกัลยาณมิตร และเมื่อพบสัตบุรุษแล้ว รู้จักแล้ว ต้องหมั่นฟังความรู้ของคนดีมีความรู้นั้นๆ จึงจะ ได้ปัญญา หรือเกิดปัญญา หรือทำปัญญาให้พัฒนาและเจริญขึ้น ซึ่งปัญญานี้จะสำเร็จได้ด้วยการศึกษาเล่าเรียน

(๓) การพิจารณาไตรตรองอย่างแยกคาย (โยนิโสมนสิการ)

ขั้นตอนต่อมา หลังจากได้การคบหากับผู้ทรงปัญญาแล้ว การฟังคำสอนจากท่านผู้ทรงปัญญายังไม่เพียงพอ แต่ยังต้องรู้จักนำคำสอนหรือความรู้ที่ได้ฟังมานั้นมาคิดพิจารณาไตรตรองอย่างแยกคาย (โยนิโสมนสิการ)^{๖๕} “รู้จักไตรตรองพิจารณา คือ ฟังอย่างเดียวไม่พอ ฟังแล้วรู้จักคิด รู้จักพิจารณาจึงจะได้ประโยชน์”^{๖๖} และ เป็นการพัฒนาปัญญาที่จะสามารถดำเนินไปได้ด้วยการพิจารณาไตรตรองอย่างแยกคายมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งสามารถประมวลเป็นแบบใหญ่ได้ ๑๐ วิธี ได้แก่ (๓.๑) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย (๓.๒) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ (๓.๓) วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ หรือวิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา (๓.๔) วิธีคิดแบบอริยสัจ หรือวิธีคิดแบบแก้ปัญหา (๓.๕) วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ คือ เป็นการพิจารณาคิดตามหลักการและความมุ่งหมาย (๓.๖) วิธีคิดแบบเห็นคุณโทษและทางออก (๓.๗) วิธีคิดแบบรู้คุณค่าแท้-คุณค่าเทียม (๓.๘)

^{๖๓} สมเด็จพระสังฆราช กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, ความรู้ในพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๘.

^{๖๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), “หลักการพัฒนาปัญญา : ศาสนา-ประวัติศาสตร์”, หน้า B7.

^{๖๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๖, ๓๕๑/๓๖๘, ๓๕๕/๔๑๘, ม.มู (ไทย) ๑๒/๑๕/๑๘, ๔๕๒/๔๕๑, ต.ม. (ไทย) ๑๕/๕๕/๔๕, ๖๕/๔๕, ๗๖/๕๑, ๘๗/๕๕, ๑๐๐๑/๔๕๕, ๑๐๔๖/๕๖๕, ๑๐๗๐/๔๘๒.

^{๖๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), เล่าเรื่องให้โยมฟัง ชุดที่ ๒ พัฒนาปัญญา, หน้า ๖๘.

วิธีคิดแบบเร้าคุณธรรม (๓.๕) วิธีคิดแบบอยู่กับปัจจุบัน (๓.๑๐) วิธีคิดแบบวิภาษวาท เป็นการพิจารณาแยกแยะ^{๑๑} โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

(๓.๑) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือ การพิจารณาปรากฏการณ์ที่เป็นผล ให้รู้จักสภาวะที่เป็นจริง หรือพิจารณาปัญหา หาหนทางแก้ไข ด้วยการค้นหาสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่เรียกว่า วิธีคิดแบบอทิปปัจจยตา หรือคิดตามหลักปฏิจจสมุปบาท เช่น คิดแบบปัจจัยสัมพันธ์ “เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับ สิ่งนี้จึงดับ”^{๑๒} หรือคิดแบบสอบสวนหรือตั้งคำถาม เช่นที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสให้พิจารณาไตรตรองอย่างแยกคายว่า “ภิกษุทั้งหลาย ก่อนแต่ตรัสรู้ เมื่อเราเป็น โพรสิสัตว์ยังไม่ได้ตรัสรู้ ได้มีความคิดคำนึงอย่างนี้ว่า ‘โลกนี้ถึงความคับแค้น จึงเกิด แก่ ตาย จุด และอุบัติกับบุคคลไม่รู้ขอบสายสลัดออกจากทุกข์ คือ ชราและมรณะนี้ เมื่อไรจึงจะพ้นจากทุกข์ คือ ชราและมรณะนี้ได้’”^{๑๓}

(๓.๒) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ คือ การพิจารณาที่เป็นการคิดที่มุ่งให้มองและให้รู้จักสิ่งทั้งหลายตามสภาวะของมัน เพื่อให้เห็นความไม่มีแก่นสาร หรือความไม่มีตัวตน โดยเฉพาะการพิจารณาเห็น สัตว์บุคคลเป็นเพียงการประชุมกันเข้าขององค์ประกอบที่เรียกว่า ชั้น ๕ มองตามสภาวะแยกออกไปว่าเป็นนามธรรมและรูปธรรม ตัวอย่างการพิจารณาไตรตรองอย่างแยกคายแบบนี้เช่นการพิจารณาว่า “เมื่อชั้นทั้งหลายมีอยู่ การสมมติว่าสัตว์ก็มีได้ เหมือนคำว่ารถมีได้เพราะประกอบส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน”^{๑๔}

(๓.๓) วิธีคิดแบบสามัญลักษณะ หรือวิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา คือ มองอย่างรู้เท่าทันความเป็นไปของสิ่งทั้งหลาย มันเกิดจากปัจจุบันปรุงแต่ง เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ต้องดับไป ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ไม่คงอยู่ตลอดไป เรียกว่า อนิจจัง ทุกอย่างต่างเกิดดับเปลี่ยนแปลงไปตลอดเสมอ มีสภาวะถูกบีบคั้นกดดัน ทนอยู่ไม่ได้ เรียกว่า เป็นทุกข์ และทุกอย่างเป็นไปตามเหตุปัจจัย มันไม่อาจเป็นของของใคร ไม่มีใครเป็นเจ้าของครอบครองมันได้จริง เรียกว่าเป็นอนัตตา ตัวอย่างการพิจารณาไตรตรองอย่างแยกคายแบบนี้เช่นการพิจารณาว่า “อุปาทานชั้น ๕ ประการอัน ภิกษุผู้มีศีล

^{๑๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : สยาม, ๒๕๕๕), หน้า ๔๐-๑๒๘.

^{๑๒} ม.มู. (ไทย) ๑๒/๔๐๔/๔๓๗, ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๑๒๖/๑๖๔, ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๒๑/๓๘, ๓๗/๗๕, ๔๑/๘๖, อง.ทสก. (ไทย) ๒๔/๕๒/๒๑๔, พุ.อุ. (ไทย) ๒๕/๑/๑๗๑, พุ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๘๖/๕๒๖.

^{๑๓} ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๑๐/๑๕.

^{๑๔} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๗๑/๒๒๘.

กรรมนสิกการโดยแยกกาย โดยความเป็นของไม่เที่ยง เป็นทุกข์ ... (บังคับไม่ได้) เป็นของทรุดโทรม เป็นของสูญ เป็นอนัตตา”^{๑๕}

(๓.๔) วิธีคิดแบบอริยสัจ หรือวิธีคิดแบบแก้ปัญหา สามารถจำแนกได้ ๒ วิธี ได้แก่ (ก) การคิดตามเหตุและผล หรือเป็นไปตามเหตุและผลสืบสาวจากผลไปหาเหตุ แล้วแก้ไข และทำการที่ต้นเหตุ จัดเป็น ๒ คู่ คือ คู่ที่ ๑ ทุกข์เป็นผล เป็นตัวปัญหา สมุทัยเป็นเหตุ เป็นที่มาของปัญหา เป็นจุดที่ต้องกำจัดหรือแก้ไข จึงจะพ้นปัญหาได้ คู่ที่ ๒ นิโรธ เป็นผล เป็นภาวะสิ้นปัญหามรรคเป็นเหตุ เป็นวิธีการ เพื่อบรรลุจุดหมายคือ ภาวะสิ้นปัญหา คับทุกข์ (ข) การวิธีคิดที่ตรงจุดตรงเรื่อง มุ่งตรงสิ่งที่ต้องทำ ใช้แก้ปัญหามาไม่พียงชาน โดยพัฒนาเป็นปัญญา คือทุกข์ ให้รู้หน้าที่คือปริยญา แก่ด้วยการรู้ สมุทัย ทำหน้าที่ให้ถูกต้อง คือ ปหาน ได้แก่ กำจัดหรือละเสีย นิโรธ ความดับทุกข์ หน้าที่คือ สัจฉิกิริยา ทำให้แจ้ง ทำให้เป็นจริง และมรรค ทางดับทุกข์ มีหน้าที่คือ ภาวนา ปฏิบัติหรือลงมือทำ ตัวอย่างการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกกายแบบนี้เช่นการพิจารณาว่า

นี้ทุกข์ (สภาวะที่ทนได้ยาก) นี้ทุกข์สมุทัย (เหตุเกิดทุกข์) นี้ทุกข์นิโรธ (ความดับทุกข์) นี้ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา (ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์) เมื่ออริยสาวกนั้นมณสิกการโดยแยกกายอย่างนี้สังโยชน์ ๓ คือ (๑) สักกายทิฏฐิ(ความเห็นว่าเป็นตัวของตน) (๒) วิจิกิจฉา (ความลังเลสงสัย) (๓) สีลัพพตปรามาส(ความถือมั่นศีลและวัตร) ย่อมสิ้นไป ภิกษุทั้งหลาย เหล่านี้เรียกว่า อาสวะที่ต้องละด้วยทัสสนะ”^{๑๖}

(๓.๕) วิธีคิดแบบบรรลธรรมสัมพันธ คือ เป็นการพิจารณาคิดตามหลักการและความมุ่งหมาย คือ พิจารณาให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างธรรมกับบรรล หรือหลักการกับความมุ่งหมาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องที่เรียกว่า ธรรมานุธรรมปฏิบัติ หมายถึง ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ซึ่งจะได้นำเสนออีกครั้งในหัวข้อถัดไป

(๓.๖) วิธีคิดแบบเห็นคุณโทษและทางออก หรือพิจารณาให้ครบทั้ง อัสนาทะ (ส่วนดี ส่วนอร่อย) อาทีนวะ (ส่วนเสีย ข้อเสีย) นิสสรณะ (ทางออก ทางรอด) การพิจารณาโดยใช้วิธีนี้คือ ควรยอมรับส่วนดีของสิ่งหรือข้อปฏิบัติที่ตนละเว้น และไม่มองข้ามซึ่งโทษ ข้อบกพร่อง จุดอ่อน ข้อเสีย คึดมองตามความเป็นจริงทำให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง มีความไม่ประมาท นำเอาส่วนดีของสิ่งที่ตนละเว้นมาใช้ประโยชน์ได้ และสามารถหลีกเลี่ยง หรือมีโอกาสแก้ไขส่วนเสียบกพร่องที่ติดตามมากับสิ่งหรือข้อปฏิบัติที่ตนเลือกรับเอานั้น ได้ด้วย ตัวอย่างการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกกายแบบนี้เช่นการพิจารณาว่า

^{๑๕} ส.ช. (ไทย) ๑๗/๑๒๒/๒๑๕.

^{๑๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๑/๒๑.

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ผู้ไม่รู้คุณของโลกโดยความเป็นคุณ โทษของโลกโดยความเป็นโทษ และเครื่องสลัดออกไปโดยความเป็นเครื่องสลัดออกไปตามความเป็นจริง เราไม่ยกย่องว่าเป็นสมณะในหมู่สมณะ หรือเป็นพราหมณ์ในหมู่พราหมณ์ และท่านเหล่านั้นไม่เชื่อว่าทำให้แจ้งคุณของความเป็นสมณะและคุณของความเป็นพราหมณ์ด้วยปัญญาอันยิ่งเองเข้าถึงอยู่ในปัจจุบัน^{๓๖}

(๓.๓) **วิธีคิดแบบรู้คุณค่าแท้-คุณค่าเทียมหรือคุณค่าพอกเสริม** คือ การพิจารณาในเรื่องการจับจ่ายใช้สอยในปัจจัย ๔ ที่เกี่ยวกับการบริโภคอุปโภคในชีวิตประจำวัน โดยมองถึงประโยชน์ที่จะได้รับว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า สามารถสนองความต้องการของเราได้ ซึ่งคุณค่านี้มี ๒ ประเภทคือ (ก) คุณค่าแท้ คือในแง่ที่สามารถสนองความต้องการของชีวิตโดยตรง ซึ่งคุณค่านี้อาศัยปัญญาเป็นเครื่องตีค่าหรือวัดราคา เช่น การรับประทานอาหาร อาหารมีคุณค่าประโยชน์เพื่อหล่อเลี้ยงร่างกายให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ มีสุขภาพดี อยู่ผาสุก มีกำลังเกื้อกูล บำเพ็ญกิจหน้าที่ ฯลฯ (ข) คุณค่าเทียมหรือคุณค่าพอกเสริมเป็นไปเพียงเพื่อปรนเปรอการเสพเสวยเวทนาหรือเสริมราคาเสริมขยายตีค่าหรือวัดราคา เรียกว่า คุณค่าสนองตัณหาก็ได้ เป็นต้น เช่น อาหารที่มีคุณค่าอยู่ที่ความอร่อย สนุกสนาน โก้ มุ่งเอาแต่ความสวยงาม เป็นต้น การพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกแบบนี้นั้นเช่นการพิจารณาว่า “ภิกษุพิจารณาโดยแยกกายแล้ว จึงใช้สอยจิ๋ว เพียงเพื่อป้องกันความหนาวป้องกันความร้อน ป้องกันสัมผัสแห่งเหลือบ ยุง ลม แดด และสัตว์เลื้อยคลานเพียงเพื่อปกปิดอวัยวะที่ก่อให้เกิดความละอาย”^{๓๗}

(๓.๔) **วิธีคิดแบบเร้าคุณธรรม** เป็นการพิจารณาที่เป็นวิธีคิดในแนวสกัดกั้นหรือบรรเทาและขัดเกลาตัณหา ซึ่งหลักวิธีคิดนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ คือ สิ่งที่ได้ประสบหรือได้รับรู้มาอย่างเดียวกัน แต่โครงสร้างของจิตใจหรือแนวทางการเคยชินต่างๆ ที่เป็นเครื่องปรุงจิตสุดแต่การทำใจในขณะนั้นๆ เช่น การคิดถึงความตาย ถ้ามีโยนิโสมนสิการ ก็จะมีมุมมองในลักษณะทำใจหรือคิดไม่ถูกวิธี อกุศลก็เกิดขึ้น คือ คิดถึงความตายแล้วสลดหดหู่ เกิดความเศร้าหวาดเสียวใจบ้าง แต่ถ้ามีโยนิโสมนสิการ คือ ทำใจหรือคิดให้ถูกวิธี ก็จะเกิดกุศล คือ เกิดความรู้สึกลึ้นตัว เร้าใจ ไม่ประมาท เร่งชวนขวยปฏิบัติกิจหน้าที่ ทำสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์ เป็นต้น ตัวอย่างการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกแบบนี้นั้น เรื่องราวอย่างหนึ่ง หากพิจารณาไปอย่างหนึ่งจะทำให้เกียจคร้าน แต่หากพิจารณาไปอีกอย่างหนึ่งจะทำให้เกิดความเพียรพยายาม พระพุทธเจ้าตรัสว่า

^{๓๖} อ.จ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๑๐๓/๓๕๐.

^{๓๗} พุ.ม. (ไทย) ๒๕/๒๐๖/๖๐๑.

ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ มีงานที่ต้องทำ เธอมีความคิดอย่างนี้ว่า ‘เราจักต้องทำงาน เมื่อเราทำงานอยู่ ภายจักเมื่อยล้า อย่างกระนั้นเลย เราจะนอน’ เธอจึงนอนเสีย ไม่ปรารถนาคามเพียร เพื่อถึงธรรมที่ยังไม่ถึง เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อทำให้แจ้งธรรมที่ยังไม่ทำให้แจ้ง . . . ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ มีงานที่ต้องทำ เธอมีความคิดอย่างนี้ว่า ‘เราจักต้องทำงาน เมื่อเราทำงาน การจะใส่ใจคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลายมิใช่ทำได้ง่าย อย่างกระนั้นเลย เราจะรีบปรารถนาคามเพียร เพื่อถึงธรรมที่ยังไม่ถึง เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อทำให้แจ้งธรรมที่ยังไม่ทำให้แจ้ง’ เธอจึงปรารถนาคามเพียร เพื่อถึงธรรมที่ยังไม่ถึง เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อทำให้แจ้งธรรมที่ยังไม่ทำให้แจ้ง”^{๗๕}

(๓.๕) วิธีคิดแบบอยู่กับปัจจุบัน เป็นการพิจารณาในแนวทางของความรู้หรือคิดด้วยอำนาจปัญญา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เป็นไปอยู่ในขณะนี้ หรือเป็นเรื่องล่วงไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกาลภายหน้า ซึ่งวิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบันนี้ สติปัญญาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เพราะใช้เจริญในชีวิตประจำวัน ถือเป็นปฏิบัติเพื่อพัฒนาปัญญา หมายถึง ขณะเดียวที่กำลังเกิดขึ้นเป็นอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบันคือมีสติตามทันสิ่งที่รับรู้เกี่ยวข้องหรือต้องทำอยู่ในขณะนั้นๆ แต่ละขณะทุกๆ ขณะ ไม่ตกอยู่ในอำนาจอารมณ์ คิดเลื่อนลอยฟุ้งเพื่อฝันไป ตัวอย่างการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแบบคายนี้นี้เช่นการพิจารณาว่า “บุคคลไม่ควรคำนึงถึง สิ่งล่วงไปแล้ว ไม่ควรหวังสิ่งที่ยังไม่มาถึง สิ่งใดล่วงไปแล้ว สิ่งนั้นก็พ้นอันละไปแล้ว และสิ่งใดที่ยังไม่มาถึง สิ่งนั้นก็พ้นอันยังไม่มาถึง”^{๗๖}

(๓.๑๐) วิธีคิดแบบวิภาษวาท เป็นการพิจารณาแยกแยะ จำแนก แจกแจง หรือวิเคราะห์ ซึ่งสามารถจำแนกให้เห็นเป็นลักษณะต่างๆ ได้ดังนี้คือ (ก) การพิจารณาจำแนกโดยแง่ด้านของความจริง คือจำแนกตามแง่ด้านต่างๆตามที่เป็นอยู่จริงของสิ่งนั้นๆ และจำแนกโดยมองหรือแสดงความจริงของสิ่งนั้นๆ ให้ครบทุกแง่ทุกด้าน (ข) การพิจารณาจำแนกโดยส่วนประกอบ คือวิเคราะห์แยกแยะออกไปให้รู้เท่าทันภาวะที่สิ่งนั้นๆ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบย่อยๆ ต่างๆ มาประชุมกันเข้า (ค) การพิจารณาจำแนกโดยลำดับขณะ คือ แยกแยะวิเคราะห์ปรากฏการณ์ตามลำดับความสืบทอดแห่งเหตุปัจจัย ซอยออกไปเป็นแต่ละขณะๆ ให้มองเห็นตัวเหตุปัจจัยที่แท้จริง (ง) การพิจารณาจำแนกโดยความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย คือ สืบสาวสาเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์สืบทอดกันมาของสิ่งหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทำให้มองเห็นความจริงที่สิ่งทั้งหลายไม่ได้ตั้งอยู่ลอยๆ ไม่ได้เกิดขึ้นลอย ๆ แต่เกิดขึ้นด้วยอาศัยเหตุปัจจัย จะดับไปด้วยการดับที่เหตุปัจจัย (จ) การพิจารณา

^{๗๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๕/๓๔๔.

^{๗๖} ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๒๗๒/๓๑๕.

จำแนกโดยเงื่อนไข คือ มองหรือแสดงความจริงโดยพิจารณาเงื่อนไขประกอบ เช่น เมื่อครั้งพระพุทธเจ้าทรงทดลองบำเพ็ญทุกรกิริยาอย่างสุดกำลัง ทรงเห็นว่าไม่ใช่ทางที่ถูกต้อง ก็ทรงเปลี่ยนวิธีการโดยทรงคิดพิจารณาและค้นพบทางสายกลาง แล้วทรงปฏิบัติจนบรรลุโพธิญาณในที่สุด^{๕๑}

เท่าที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า การพิจารณาสอบสวนใคร่ครวญนี้เป็นการเจาะตัดสินวินิจฉัยด้วยทฤษฎี ความเห็น ด้วยการจับเหตุหยั่งถึงผลสาหาเหตุ ได้แก่ รู้เพราะคิด เรียกว่า จินตามยปัญญา ^{๕๒}ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดประโยชน์ เพราะเมื่อพิจารณาไตร่ตรองโดยแยบคายมีความรู้ความเข้าใจดีแล้วยอมนำไปปฏิบัติ อันเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกัน เริ่มแรกจากการคบคนดี ตามด้วยการสังเกต สดับฟังคำสอน และเมื่อฟังแล้วต้องพิจารณาไปด้วย จับหลักจับประเด็นให้เข้ากับความมุ่งหมายของตนที่จะใช้ จากนั้นนำไปปฏิบัติ อันเป็นการสร้างสรรค์ปัญญาในข้อต่อไป

(๔) การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม (ธัมมานุষ্ঠมมปฏิบัติ)

การปฏิบัติโดยอาศัยหลักธัมมานุষ্ঠมมปฏิบัติเป็นวิธีการประยุกต์วิธีการหนึ่ง (ข้อ ๕) ในการพิจารณาอย่างแยบคายที่ได้นำเสนอไปแล้วในหัวข้อที่ผ่านนั้น ยังสามารถแสดงตัวอย่างเด่นชัดในฐานะขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาปัญญาตามหลักกฏศีลธรรม ๔ ซึ่งควรทำความเข้าใจเพิ่มเติมดังนี้ คือ

การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม (ธัมมานุষ্ঠมมปฏิบัติ) คือ การปฏิบัติธรรมถูกหลัก ดำเนินชีวิตถูกต้องตามธรรม หรือการปฏิบัติธรรมให้ถูกหลัก ถูกความมุ่งหมาย ธรรมข้อนี้เป็นเรื่องการปฏิบัติ จะมีอยู่ ๒ นัยด้วยกันคือ (ก) การปฏิบัติธรรมตามฐานะของตน คือมองดูฐานะของตนว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไร จึงปฏิบัติอย่างนั้น เช่น สำหรับฆราวาส การปฏิบัติธรรมสมควรแก่การเป็นฆราวาส สำหรับภิกษุสงฆ์ควรปฏิบัติตามความเป็นพระสงฆ์ ด้วยศีลวินัยที่ควรรักษา ส่วนอีกนัยหนึ่ง คือ (ข) การปฏิบัติธรรมน้อยคล้ายแก่ธรรมใหญ่ หรือปฏิบัติธรรมย่อยคล้ายตามหลักใหญ่ คือ การปฏิบัติธรรมถูกหลัก คือ ทำให้ข้อปฏิบัติย่อยเข้ากันได้ สอดคล้องกัน และส่งผลแก่หลักการใหญ่ เป็นไปเพื่อจุดหมายที่ต้องการ^{๕๓}

^{๕๑} คุรยละเอียดเรื่องทรงทดลองบำเพ็ญทุกรกิริยาของพระพุทธเจ้าใน จุ.พุทธ. (ไทย) ๓๓/๑๒-๑๓/๖๕๓, ๑๔-๑๖/๖๕๖.

^{๕๒} สมเด็จพระสังฆราช กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, ความรู้ในพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๘.

^{๕๓} คุคำอธิบายเพิ่มเติมใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๖๘๔-๖๘๓.

การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม (ธัมมานุสम्मมปฏิบัติ) เป็นข้อที่ควรฝึกฝนให้มีปัญญาที่จะสามารถเลือกหลักธรรมให้ถูกต้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง หากเลือกหลักธรรมผิดกับบริบทที่กำลังสนใจอาจส่งผลเสียมากกว่าผลดี ซึ่งเปรียบได้กับการเลือกใช้ยาที่ไม่ถูกต้องกับโรค ดังนั้นการพัฒนาปัญญาให้สมบูรณ์จำเป็นต้องฝึกการปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ซึ่งการทำให้เกิดปรากฏเห็นแจ่มแจ้งขึ้นในจิต จนไม่ต้องเชื่อผู้อื่น และไม่ต้องคิดคาดคะเนว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนั้น ปัญหานี้สำเร็จด้วยการบำเพ็ญ คือ ทำให้เกิดขึ้น เจริญขึ้น ได้แก่ รู้แจ้ง เรียกว่า ภาวนามยปัญญา^{๔๔}

ตัวอย่างเช่น ในอดีตกาล ณ ริมทะเลแห่งหนึ่งมีชาวบ้านนำเครื่องเช่นมาตั้งเวรพญานาคและทิ้งเครื่องเช่นไว้ หลังจากนั้นปรากฏว่า กาสามีภรรยาคนหนึ่ง ลงมากินเครื่องเช่นนั้นซึ่งรวมไปถึงการกินปลา การกินเนื้อ และการดื่มสุรา ซึ่งส่งผลให้เกิดเมามายขึ้นมา ก็จะเล่นน้ำทะเลให้สนุก แต่พอตีมืดคืนพดมา นางกาถูกพัดลงทะเลไป ถูกปลาใหญ่สูบกินนางกาไปเสีย ฝ่ายนายกามีความเศร้าโศกเสียใจมาก พบฝูงกาจำนวนมาก ได้เล่าเรื่องให้ฟัง ว่านางกาถูกโจรทะเล (ทะเล) เอาไป บรรดาเหล่ากาทั้งหลาย มีใจคิดจะช่วย คิดว่า พวกคนนั้นฝูงใหญ่ จะช่วยกันวิดน้ำให้แห้งเพื่อหานางกา เลยช่วยกันวิดน้ำทะเล ทั้งวิดทั้งดื่มจนเหนื่อย แต่ไม่เป็นผลสำเร็จ เหล่ากานั้นเหน็ดเหนื่อยได้แต่คร่ำครวญเสียใจ จนกระทั่ง เทวดารำคาญอยากช่วยให้พ้นทุกข์จากการร้องไห้ เลยเนรมิตเป็นรูปที่น่ากลัว เรื่องราวจึงจบลง^{๔๕}

จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า ฝูงกาแม้มีความเพียรอย่างมาก แต่น้ำทะเลมีปริมาณมากวิดเท่าไรย่อมมีจักแห่ง ขึ้นวิดต่อไปย่อมตายเปล่า การใช้ความเพียรไม่ถูกที่ถูกทาง ย่อมไม่สำเร็จผล ซึ่งไม่จัดเป็นธัมมานุสम्मปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความรู้จะเกิดขึ้นได้จากการมีกัลยาณมิตรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ รับฟังบุคคลเหล่านั้นด้วยความตั้งใจและนอบน้อมด้วยความคิดอย่างแยกคายอีกทั้งนำคำที่ได้ฟังได้เรียนรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นหรือเพื่อประโยชน์สุขต่อองค์กรและประเทศชาติต่อไปในอนาคต

(ค) แนวทางการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขากับหลัก วุฑฒิธรรม

เมื่อแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขา คือ การพัฒนาปัญญาตามเรื่อง คิด สมถิ และปัญญา แม้ไม่ได้มุ่งแสดงให้เห็นถึงแนวการพัฒนาปัญญาโดยตรง แต่มุ่งแสดงให้เห็น

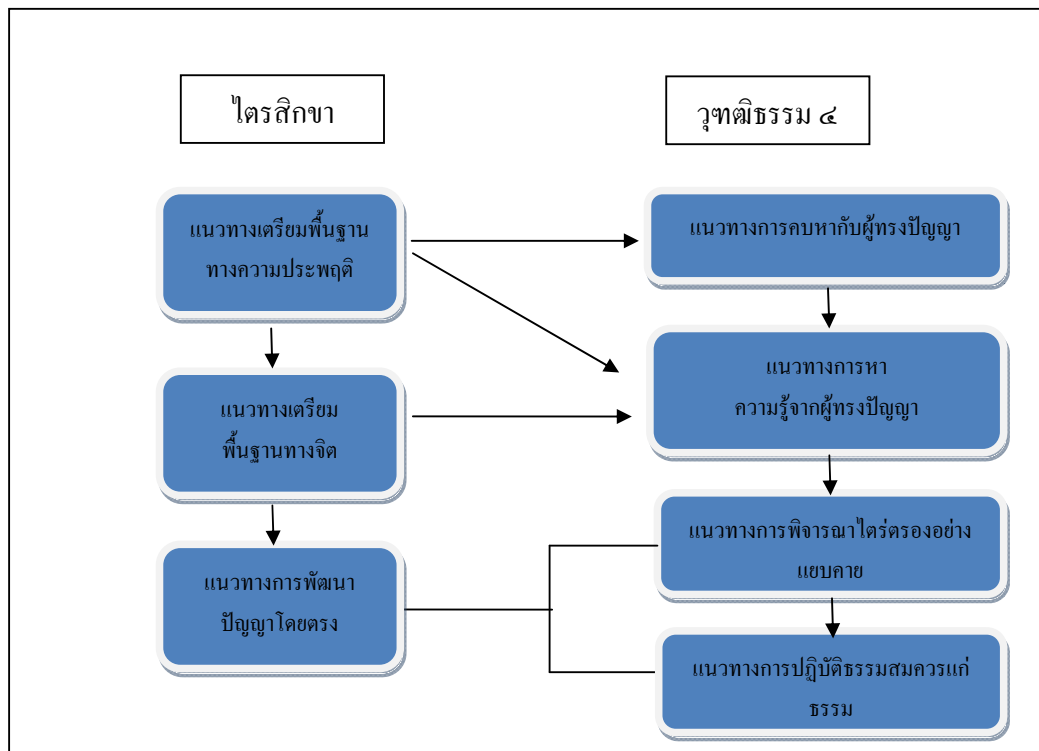
^{๔๔} สมเด็จพระสังฆราช กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, ความรู้ในพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๘.

^{๔๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), เล่าเรื่องให้โยมฟัง ชุดที่ ๒ พัฒนาปัญญา, หน้า ๓๐-๓๑.

ถึงการพัฒนาขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานให้สามารถพัฒนาปัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขั้นแรก การที่จะพัฒนาปัญญาได้นั้นต้องมีสติเป็นพื้นฐาน เพราะสติมีความหมายว่า ปกติ สงบ เมื่อจิตใจสงบ จึงสามารถพัฒนาสมาธิให้เจริญก้าวหน้าได้ เมื่อมีสมาธิที่ตั้งมั่นเกิดขึ้นแล้วจึงนำมาใช้งาน อันเป็นหลักและแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามไตรสิกขายังสามารถเชื่อมโยงเข้าสู่หลักธรรมอื่นเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาปัญญาที่ประสบความสำเร็จมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการหรือวางไว้

ส่วนแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักกุฏติธรรม ๔ นั้น เริ่มต้นจากการคบหากับ ผู้ทรงปัญญาที่เป็นกัลยาณมิตร เป็นสัตบุรุษ การ เช่น พ่อแม่ ครูอาจารย์ เพื่อนที่คบหา หนังสือ สื่อมวลชน และวัฒนธรรม ซึ่งให้ข่าวสารที่ถูกต้อง สั่งสอนอบรมไปในทางที่ดีงาม เรียกว่า สัปปริสสังเสวะ จากนั้นควรหมั่นฟังความรู้จากผู้ทรงปัญญาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจเกิด ปัญญาที่เรียกว่า สัทธัมมัสสวนะ จากนั้นนำความรู้นั้นมาพิจารณาไตร่ตรองด้วยความคิดที่แยกคาย ด้วยวิธีต่างๆ สุดท้ายจึงนำการเรียนรู้จากทั้งสามอย่างที่ได้อ่านข้างต้น ไปปฏิบัติให้สมควรแก่ธรรม นั้นคือ ให้เหมาะสมทั้งกาลเวลา สถานการณ์และวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ปัญญา มุ่งสู่จุดหมายที่ต้องการของแต่ละบุคคลอันเป็นเหตุอันสมควรในการพัฒนาปัญญา

เมื่อนำแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขาในส่วนของความประพฤติ (ศีล) การพัฒนาจิตใจ (สมาธิ) และปัญญา กับแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักกุฏติธรรม ๔ ในส่วนของการเสวนาสัตบุรุษที่เรียกว่า สัปปริสสังเสวะ ส่วนการฟังคำสอนที่เรียกว่า สัทธัมมัสสวนะ ส่วนการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกคายที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการและส่วนการปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ที่เรียกว่า ัมมานุชัมมปฏิบัติ นั้นมาสังเคราะห์รวมเข้าด้วยกันเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาทั้งสอง จะทำให้เกิดบทสรุปของแนวทางการพัฒนาปัญญาที่สามารถอธิบายได้ตามแผนภูมิที่ ๓.๑ ด้านล่าง ดังต่อไปนี้ คือ



แผนภูมิที่ ๓.๑ แสดงการเชื่อมโยงระหว่างแนวทางไตรสิกขาและแนวทางวุฑฒิธรรม

จากแผนภูมินี้ เมื่อพิจารณาชุดแนวทางการพัฒนาทางซ้ายของแผนภูมิจะเห็นถึงแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขา และหากพิจารณาชุดแนวทางการพัฒนาทางขวาของแผนภูมิจะเห็นถึงแนวทางการพัฒนาปัญญาตามแนวทางวุฑฒิธรรม ๔ ดังที่ได้นำเสนอแล้วข้างต้น

แต่เมื่อพิจารณาภาพรวมของแผนภูมิจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการพัฒนาทั้งสองนั้น เริ่มจากแนวทางเตรียมพื้นฐานทางความประพฤติที่เรียกว่าศีลนั้น นอกจากจะเป็นบาทฐานต่อแนวทางเตรียมพื้นฐานทางจิตที่เรียกว่าสมาธิแล้ว ยังเป็นบาทฐานต่อแนวทางการคบหากับผู้ทรงปัญญาที่เรียกว่าสัปปริสสังเสวะ เนื่องจากการคบหากันจะต้องมีความประพฤติที่เข้ากันได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งผู้ทรงปัญญาย่อมมีความประพฤติที่เป็นบาทฐานต่อการมีปัญญาตามหลักไตรสิกขา การคบหากับผู้ทรงปัญญาจึงจำเป็นต้องเตรียมพื้นฐานทางความประพฤติ

ไม่เพียงเท่านั้น แนวทางเตรียมพื้นฐานทางความประพฤติ ยังเป็นบาทฐานต่อแนวทางการหาความรู้จากผู้ทรงปัญญาที่เรียกว่าสัทธัมมัสสวนะด้วยเช่นกัน เนื่องจากการหาความรู้จากผู้ทรงปัญญาจะต้องฝึกฝนความประพฤติให้อยู่ในแนวทางการหาความรู้นั้นให้ได้ เช่น การฟังคำบรรยายโดยผู้ทรงปัญญาเป็นเวลาต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง ในขณะที่ฟังนั้นจะต้องสามารถควบคุม

ความประพฤตินขณะฟังให้อยู่ในอาการสำรวม หากพื้นฐานทางความประพฤติไม่เพียงพอ ย่อมไม่สามารถฟังอยู่ในอาการสำรวมจนจบการบรรยายนั้นได้

เมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่าแนวทางการหาความรู้จากผู้ทรงปัญญาไม่เพียงต้องใช้แนวทางการคบหากับผู้ทรงปัญญาและแนวทางเตรียมพื้นฐานทางความประพฤติเป็นบาทฐานดังที่นำเสนอแล้วนั้น ยังต้องใช้แนวทางเตรียมพื้นฐานทางจิตอีกด้วย เนื่องจากการหาความรู้จากผู้ทรงปัญญาจะต้องมีจิตที่ตั้งมั่นในเรื่องนั้นๆ หากจิตไม่เป็นสมาธิการฟังคำบรรยายจากผู้ทรงปัญหาย่อมคือยประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาปัญญาโดยตรงกับแนวทางการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกคายที่เรียกว่าโยนิโสมนสิการ และแนวทางการปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมที่เรียกว่าชัมมานุชัมมปฏิบัติจะพบว่าโยนิโสมนสิการและชัมมานุชัมมปฏิบัตินั้นคือแนวทางการพัฒนาปัญญาโดยตรง

แม้ว่าเมื่อพิจารณาอย่างเคร่งครัดตามแนวทางของพระอภิธรรม โยนิโสมนสิการนั้นไม่ใช่ปัญญา^{๕๖} แต่เมื่อพิจารณาตามบริบทของเนื้อหาโยนิโสมนสิการซึ่งเป็นแนวทางการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกคายนี้อาจพบว่า มีเนื้อหาครอบคลุมไปถึงเรื่องการคิด และแม้ว่าการคิดนั้นไม่ใช่ปัญญา (หากพิจารณาอย่างเคร่งครัดตามแนวทางของพระอภิธรรม)^{๕๗} แต่เมื่อพิจารณาในมุมมองที่กว้างออกไปในเรื่องไตรสิกขา การคิดสามารถจัดเป็นปัญญาได้ ดังจะเห็นได้จากเรื่องการคิดที่ถูกตั้งที่เรียกว่าสัมมาสังกัปปะสามารถจัดเป็นปัญญาในเรื่องไตรสิกขาได้^{๕๘} และเมื่อพิจารณารายละเอียดของแนวทางการพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกคายแล้ว ชัมมานุชัมมปฏิบัติเป็นแนวทางหนึ่งในโยนิโสมนสิการ แต่ในหลักกฏาติธรรม ๔ ชัมมานุชัมมปฏิบัติแสดงตัวอย่างเด่นชัดมาเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาปัญญาตามหลักธรรมนี้ดังที่ได้นำเสนอไปแล้ว

เมื่อโยนิโสมนสิการและชัมมานุชัมมปฏิบัติคือแนวทางการพัฒนาปัญญาโดยตรง แนวทางเตรียมพื้นฐานทางจิตและแนวทางการหาความรู้จากผู้ทรงปัญหาย่อมเป็นบาทฐานต่อแนว

^{๕๖} คุรยละเอียดเพิ่มเติมใน นันทพล โรจนโกศล, “อายตนะ : สนามแห่งความรู้ในพุทธจิตวิทยา”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐, หน้า ๕๖.

^{๕๗} คุรยละเอียดเพิ่มเติมใน นันทพล โรจนโกศล, “พุทธประสาทจริยศาสตร์กับภาวะบัพพรวงทางสมอง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑, หน้า ๓๕๔-๓๗๒.

^{๕๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๖๒/๕๐๓.

ทางการพัฒนาปัญญาโดยตรงซึ่งรวมไปถึงโยนิโสมนสิการและธัมมานุธัมมปฏิบัติด้วย เนื่องจากลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนทั้งในแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขาและในแนวทางการพัฒนาปัญญาตามแนวทางวุฑฒิธรรม ๔ เองตามที่ได้นำเสนอไปแล้ว

๓.๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้

ในพระพุทธศาสนายังไม่มีหลักฐานอ้างอิงที่กล่าวชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ แต่จากการศึกษาในเนื้อหาที่นำมาประยุกต์เทียบเคียงได้ คือหลักการและเหตุผลในการทำสังคายนาที่แสดงให้เห็นได้ว่า ความรู้ในพระพุทธศาสนาดำรงอยู่ได้มาจนถึงปัจจุบันนี้คือ กระบวนการรักษาองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนา

๓.๒.๒.๑ หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้

(ก) หลักการและเหตุผลของการทำสังคายนาที่เป็นบาทฐานต่อกระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

การทำสังคายนาเกิดขึ้นครั้งแรกเนื่องจาก ครั้งหนึ่งเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมแก่ภิกษุสงฆ์จบแล้ว พระสารีบุตรได้ปรารภเหตุที่พวกนิครนถ์ (พระในศาสนาเซนสาวกของมหาวิระหรือนิครนถนาฏบุตร) ได้แตกแยกทางความคิดเห็นกันรุนแรง หลังจากศาสดาล่วงลับไปไม่นาน เหล่าสาวกเกิดการถกเถียงและไม่ลงรอยกัน เนื่องจากเพราะเหตุที่ศาสดามหาวิระมิได้รวบรวมคำสอนไว้เป็นหมวดหมู่ จึงเสนอแนะให้ภิกษุทั้งหลายได้รวบรวมธรรมวินัย (สังคายนา) ไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้พรหมจรรย์ดำรงอยู่นานสืบไป^{๘๘} ในกาลครั้งนั้นพระพุทธเจ้าตรัสว่าธรรมวินัยของพระองค์เป็นธรรมวินัยที่ศาสดาผู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ (ไม่เป็นเหตุให้เกิดการแตกแยก) แต่แนะนำให้สังคายนาพระธรรมวินัยโดยทรงวางหลักการสังคายนาและธรรมที่ควรสังคายนาไว้^{๘๙} ดังนี้คือ

จนทะ เพราะเหตุ นั้น ธรรมทั้งหลายที่เราแสดงไว้แล้วเพื่อความรู้ยังบริบูรณ์ทั้งหมดนั้น แหละ พึงพร้อมเพรียงกันประชุม สอบทานอรรถกับอรรถ พยายามกับพยายามในธรรมนั้น แล้วพึงสังคายนา ไม่พึงวิวาทกัน เพื่อให้พรหมจรรย์นี้ตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน

^{๘๘} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คำบรรยายพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันสันติธรรม, ๒๕๕๓), หน้า ๕-๖.

^{๘๙} คุณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระสูตรต้นตปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

ขอนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย

ธรรมทั้งหลายเราแสดงไว้เพื่อความรู้อยิ่ง บริษัททั้งหมดนั้นแหละพึงพร้อมเพรียงกัน ประชุมสอบทานอรรถกับอรรถ พัญชนะกับพัญชนะแล้วพึงสังคายนากัน ไม่พึงวิวาทกัน เพื่อให้พรหมจรรย์นี้ตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน ขอนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย คืออะไร

คือ (๑) สติปัฏฐาน ๔ (๒) สัมมัปปธาน ๔ (๓) อธิธิบาท ๔ (๔) อินทริย์ ๕ (๕) พละ ๕ (๖) โพชฌงค์ ๗ (๗) อริยมรรคมีองค์ ๘

จนทะ ธรรมทั้งหลายนี้แล เราแสดงไว้แล้วเพื่อความรู้อยิ่ง บริษัททั้งหมดนั้นแหละพึงพร้อมเพรียงกันประชุม สอบทานอรรถกับอรรถ พัญชนะกับพัญชนะพึงสังคายนากัน ไม่พึงวิวาทกัน เพื่อให้พรหมจรรย์นี้ตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน ขอนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลกเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย^{๕๐}

จากพุทธพจน์ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปให้เห็นหลักการและวิธีการในการทำสังคายนาดังต่อไปนี้คือ (๑) ให้พร้อมเพรียงกันในการประชุม (๒) สอบทานอรรถกับอรรถ (๓) สอบทานพัญชนะกับพัญชนะ (๔) อย่าทะเลาะวิวาทกัน และ (๕) ถ้าภิกษุใดตรงจำอรรถและพัญชนะมาผิดหรือถูก อย่าเพิ่งชื่นชม ยอมรับหรือคัดค้าน แต่ควรร่วมกันพิจารณาตรวจสอบให้ดีก่อนว่าลงกันสมกันกับพระสูตรและพระวินัยหรือไม่ โดยธรรมที่ควรสังคายนา ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔ สัมมัปปธาน ๔ อธิธิบาท ๔ อินทริย์ ๕ พละ ๕ โพชฌงค์ ๗ และอริยมรรคมีองค์ ๘

เมื่อพระพุทธองค์ได้ทรงวางหลักการและวิธีการในการจัดทำสังคายนาขึ้นแล้ว ต่อมาการทำสังคายนาได้เริ่มต้นขึ้นจากวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ

๑. การทำสังคายนาครั้งแรกมีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมและจัดหมวดหมู่พุทธพจน์ ได้จัดขึ้นภายหลังจากพุทธปรินิพพาน ๓ เดือน สาเหตุเนื่องจากพระภิกษุบางพวกเมื่อแก่ชรา สุกทันตะ ได้กล่าวคูหมิ่นพระธรรมวินัย ทำให้พระมหากัสสปะเกรงว่า พระธรรมวินัยจะเสื่อมสูญ จึงดำเนินการเรียกประชุมพระอรหันตเถระ ๕๐๐ องค์ มาทำสังคายนา ณ ถ้ำสัตตบรรณคูหา ข้างเวภารบรรพต ใกล้กรุงราชคฤห์

^{๕๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๗/๑๓๘.

ในการจัดทำสังคายนาครั้งนี้มีพระมหากัสสปะเป็นประธานซักถาม พระธรรมวินัย พระอานนท์เป็นผู้วิสันาพระธรรม พระอุบาลีเป็นผู้วิสันาพระวินัย ซึ่งในระหว่างการสังคายนา เมื่อมีการลงมติยอมรับคำสอนส่วนใดแล้ว ที่ประชุมจะทำการสวดพร้อม ๆ กัน เพื่อเป็นการรับรองว่าให้ใช้เป็นแบบแผนที่จะต้องทรงจำชนิดคำต่อคำเพื่อถ่ายทอดแก่ผู้อื่นและสืบต่อแก่นุชน ซึ่งผู้อุปถัมภ์การสังคายนาครั้งนี้คือ พระเจ้าชาตศัตรู โดยกระทำการอยู่เป็นเวลา ๘ เดือน จึงสำเร็จ^{๕๒}

๒. การทำสังคายนาครั้งที่ ๒ เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานได้ ๑๐๐ ปี สาเหตุเนื่องมาจากพระภิกษุวัชชีบุตรกลุ่มหนึ่งได้ปฏิบัติย่อหย่อนต่อพระวินัย ๑๐ ประการ เช่น ถือว่าควรเก็บเกลือไว้ในแขนง (เขาสัตว์) เพื่อเอาไว้น้ำได้ ตะวันชายเกินเที่ยงไปแล้ว ๒ นิ้วควรฉันอาหารได้ ควรรับเงินทองได้ เป็นต้น พระยสสะ กาคณทกบุตร เป็นผู้ชักชวนพระเถระผู้ใหญ่ร่วมมือกันกระทำการครั้งนี้ ๘ รูป คือ (๑) พระสัพพทามี (๒) พระสาพะยะ (๓) พระชชชโสภิตะ (๔) พระวาสภคามิกะ (๕) พระเรวตะ (๖) พระสัมภุตะสาณวาสี (๗) พระยสสะ กาคณทกบุตร และ (๘) พระสุมนะ ในการนี้พระเรวตะเป็นผู้ถาม พระสัพพทามีเป็นผู้ตอบปัญหาทางวินัยที่เกิดขึ้น มีพระสงฆ์ประชุมกัน ๘๐๐ รูป การสังคายนาครั้งนี้กระทำที่วาลิการาม เมืองเวสาลี มีพระเจ้ากาฬาสกเป็นผู้อุปถัมภ์ กระทำอยู่ ๘ เดือนจึงสำเร็จ^{๕๓}

๓. การทำสังคายนาครั้งที่ ๓ เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานได้ ๒๓๔ หรือ ๒๓๕ ปี^{๕๔} สาเหตุเนื่องมาจาก พวกเดียริถย์หรือนักบวชศาสนาอื่นมาปลอมบวชในพระพุทธศาสนามากขึ้น แสดงธรรมวินัยผิดแปลกไปจากหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา พระโมคคัลลิตบุตร ติสสเถระด้วยความร่วมมือจากพระเจ้าอโศกมหาราช เรียกประชุมพระสงฆ์จำนวน ๑,๐๐๐ รูป ชำระสอบสวนกำจัดเดียริถย์ สะสงพระธรรมวินัยได้ ซึ่งการทำสังคายนาครั้งนี้กระทำที่อโศการาม เมืองปาตลีบุตร ทำอยู่ ๕ เดือนจึงสำเร็จ^{๕๕}

^{๕๒} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘, เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คำบรรยายพระไตรปิฎก, หน้า ๑.

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

^{๕๔} เป็นเพียงข้อสันนิษฐาน คือ พระเจ้าอโศกมหาราช เสด็จราชย์ ๒๑๘ ปี หลังพุทธปรินิพพาน ต่อมาอีก ๑๖ ปี (บางฉบับว่า ๑๗ ปี) จึงได้ทำสังคายนา เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องนับ ๑ ตั้งแต่ปีเสวยราชย์.

^{๕๕} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๕, เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คำบรรยายพระไตรปิฎก, หน้า ๑.

มีข้อนำสังเกต คือ พระโมคคัลลีบุตรติสสเถระ ได้แต่งคัมภีร์กถาวัตถุ ซึ่งเป็นหนังสือคัมภีร์ในจำนวนอภิธรรมเจ็ดคัมภีร์ และได้ส่งคณะสมณทูตไปประกาศพระพุทธศาสนาไปยังต่างประเทศด้วย และประเทศไทยได้รับสืบทอดพระพุทธศาสนามาจาก พระโสณะและพระอุตตระที่ถูกส่งมาเผยแผ่ศาสนา ณ ภูมิภาคแถบนี้ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา^{๕๖}

๔. การทำสังคายนาครั้งที่ ๔ “ทำเมื่อพุทธศักราช ๒๑๘ พระมหินทเถระได้ประดิษฐ์พระพุทธศาสนาที่ประเทศลังกา มีพระเจ้าทวานัมปิยติสสะ เป็นผู้อุปถัมภ์”^{๕๗}

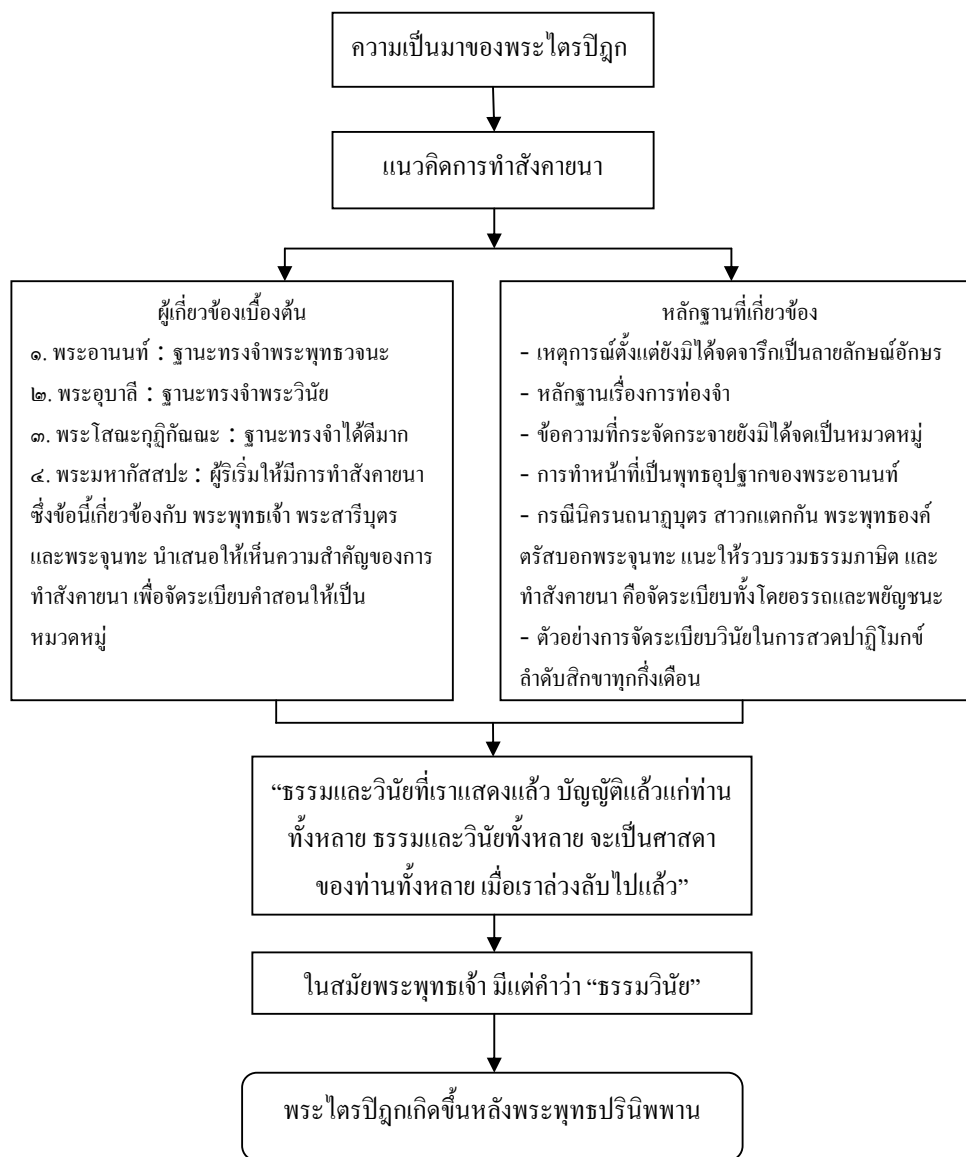
๕. การทำสังคายนาครั้งที่ ๕ ทำเมื่อพุทธศักราช ๔๕๐ (บางแห่งว่า ๔๑๑) เพื่อต้องการจารึกพระพุทธรวจนะเป็นลายลักษณ์อักษร ด้วยเกรงว่าการถ่ายทอดโดยระบบท่องจำจะคลาดเคลื่อนได้ สังคายนาครั้งที่ทำที่อาโลกนสถานมตเลขนบท ไทยเรียกว่า มลัชชนบทประเทศศรีลังกา พระรักษตมหาเถระเป็นประธาน ทำอยู่นานเท่าใดไม่ปรากฏหลักฐาน^{๕๘}

จากหลักการและเหตุผลในการจัดทำสังคายนาสามารถนำมาเป็นมูลเหตุให้เห็นได้ว่า พระพุทธศาสนาได้มีการรวบรวม จัดหมวดหมู่หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าหลังจากที่พระองค์ได้ปรินิพพานได้ ๑ เดือน แสดงให้เห็นได้ว่า การรวบรวมและร้อยกรองธรรมและวินัยนี้ถือเป็นการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะที่รักษาองค์ความรู้ที่กลายมาเป็นพระไตรปิฎกให้พุทธศาสนิกชนได้ศึกษามาเป็นเวลากว่า ๒,๖๐๐ ปี พอสรุปได้ตามแผนภาพที่ ๑.๒ ข้างล่างนี้

^{๕๖} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คำบรรยายพระไตรปิฎก, หน้า ๘.

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

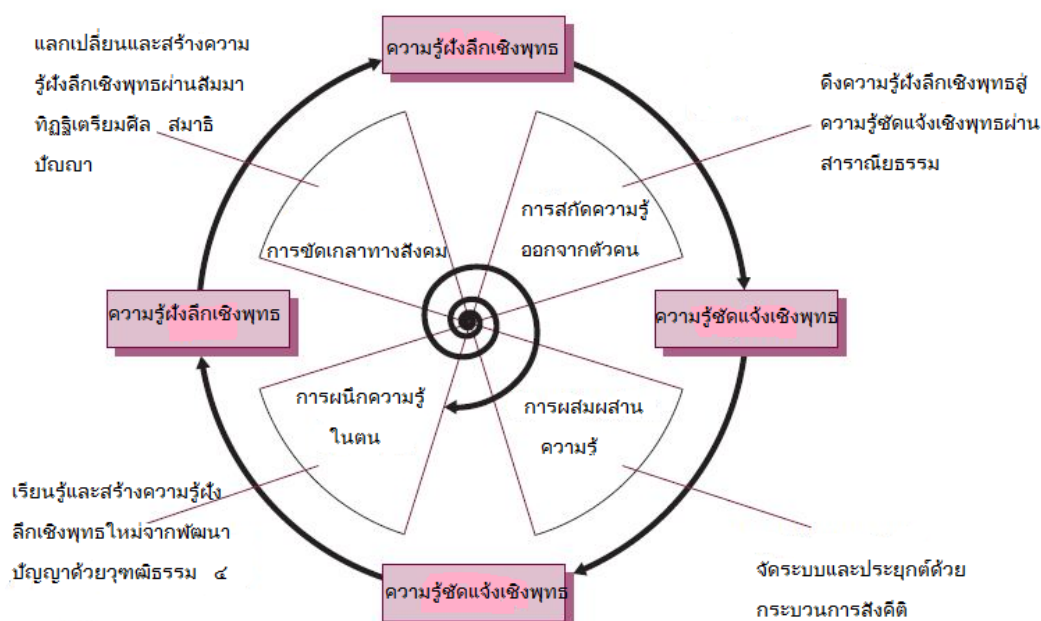


แผนภาพที่ ๓.๒ สรุปความเป็นมาของพระไตรปิฎก (ผู้วิจัย)^{๕๕}

^{๕๕} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในสุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๑-๗.

(ข) กระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

กระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ได้นำกรอบแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้มาประยุกต์เป็นฐานในการนำเสนอ คือ



แผนภาพที่ ๓.๓ กระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา (ผู้วิจัย)^{๑๐๐}

(๑) การขัดเกลาทางสังคม : ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธสู่ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ

การขัดเกลาทางสังคมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น ในพระพุทธศาสนา พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะปฏิสัมพันธ์เกิดเริ่มขึ้นจากประเด็น คือพระอานนท์ได้รับเลือกให้ทำหน้าที่เป็นพุทธอุปัฏฐาก คือผู้ใกล้ชิดพระพุทธเจ้า^{๑๐๑}

ตัวอย่างเช่น ก่อนที่พระอานนท์จะรับหน้าที่เป็นพุทธอุปัฏฐาก ท่านได้ขอพรหรือเงื่อนไข ๘ ประการจากพระพุทธเจ้า^{๑๐๒} เป็นเงื่อนไขปฏิเสศ ๔ ข้อ เงื่อนไขขอร้อง ๔ ข้อ ดังนี้คือ

^{๑๐๐} ดัดแปลงจาก Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company** : **How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 71.

^{๑๐๑} สุชีพ ปุญญานุภาพ, **พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน**, หน้า ๒.

^{๑๐๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒-๓.

เงื่อนไขปฏิเสธ คือ (๑) ถ้าพระผู้มีพระภาคจักไม่ประทานจีวรอันประณีตที่ได้แล้วแก่ข้าพระองค์ (๒) ถ้าพระผู้มีพระภาคจักไม่ประทานบิณฑบาต (คืออาหาร) อันประณีตที่ได้แล้วแก่ข้าพระองค์ (๓) ถ้าพระผู้มีพระภาคเจ้าไม่โปรดให้ข้าพระองค์อยู่ในที่ประทับของพระองค์ (๔) ถ้าพระผู้มีพระภาคจักไม่ทรงพาข้าพระองค์ไปในที่นิมนต์

เงื่อนไขขอร้อง คือ (๑) ถ้าพระองค์จักไปสู่ที่นิมนต์ที่ข้าพระองค์รับไว้ (๒) ถ้าข้าพระองค์จะนำบริษัทซึ่งมาแต่ที่ไกลเพื่อเฝ้าพระองค์ได้ในขณะที่มาแล้ว (๓) ถ้าความสงสัยของข้าพระองค์เกิดขึ้นเมื่อใด ขอให้ได้เข้าเฝ้าทูลถามเมื่อนั้น และ (๔) ถ้าพระองค์ทรงแสดงข้อความอันใดในที่ลับหลังข้าพระองค์ ครั้นเสด็จกลับมาแล้วจักตรัสบอกข้อความนั้นแก่ข้าพระองค์อีก

เหตุผลที่พระอานนท์ทูลในเงื่อนไขฝ่ายปฏิเสธเพื่อป้องกันผู้กล่าวหาว่าท่านอุปัฏฐากพระพุทธเจ้าเพราะเห็นแก่ลาภสักการะ ในส่วนเงื่อนไขฝ่ายขอร้อง ๓ ข้อแรก เพื่อป้องกันผู้กล่าวหาว่า พระพุทธเจ้าไม่ทรงอนุเคราะห์แม้เรื่องเพียงเท่านี้ และข้อสุดท้าย เพื่อว่าจะได้ตอบคำถามต่าง ๆ เมื่อมีผู้ถามในธรรมเทศนาที่พระองค์ได้เทศนาไปแล้ว

จะเห็นได้ว่า การพูดคุยระหว่างพระอานนท์เป็นการสนทนาที่มีพื้นฐานมาจากศีล สมาธิ ปัญญา อธิบายความได้ว่า การที่พระอานนท์จะเป็นพระอุปัฏฐากนั้นมีความรู้ฝังลึกเชิงพุทธที่ประกอบไปด้วยปัญญาที่มองเห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต จึงได้ทูลขอเงื่อนไขต่าง ๆ ถึง ๘ ประการ ซึ่งการเตรียมการนั้นประกอบไปด้วยพื้นฐานแห่งเตรียมเรื่องศีล (วินัย) ให้เป็นปกติ มีการเตรียมด้านจิตใจ เพื่อให้จิตมีสมาธิ เป็นพื้นฐานให้เกิดปัญญา ผลของการทูลขอทำให้ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ในอันที่จะเป็นความรู้ฝังลึกใหม่ที่เป็นประโยชน์ในอนาคตได้ ซึ่งสามารถเรียกได้ว่า พระอานนท์มีปฏิภาณไหวพริบในการมองการไกลทางด้านจริยธรรม คือ การดำเนินชีวิตของคน หรือระบบการดำเนินชีวิตที่ติงามของมนุษย์ ที่จะต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรม ๓ ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่เรียกว่าศีล ด้านจิตใจที่เรียกว่า สมาธิ และด้านปัญญารวมเรียกว่า ไตรสิกขา ซึ่งทั้งสามด้านนี้ต้องอาศัยสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน^{๑๑๑}

(๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน : ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธสู่ความรู้ชัดแจ้งเชิง

พุทธ

การสกัดความรู้ออกจากตัวคน ในทางพระพุทธศาสนามีแสดงไว้ในครั้งที่เกิดการสังคายนาขึ้นด้วยความปรารถนาดีของพระจุนทเถระที่ได้รู้เห็นเหตุการณ์ที่สาวกของ

^{๑๑๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาเนศวร์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑.

นิครนถนาฏบุตรแตกกัน เพื่อมาเข้าพบพระอานนท์ ๒ ครั้ง ครั้งแรกพระอานนท์พาเข้าเฝ้า พระพุทธเจ้าด้วยกัน พระพุทธเจ้าแนะนำให้ทำสังคายนาดังกล่าวข้างต้น และครั้งที่สอง เมื่อสาวก นิครนถนาฏบุตรแตกกันยิ่งขึ้น พระพุทธเจ้าได้แสดงธรรมเรื่อง สาราณียธรรม หลักธรรมสำหรับอยู่ ด้วยความผาสุก ๖ ประการ^{๑๐๔} มีรายละเอียดดังนี้คือ

สาราณียธรรม ๖ ประการ อะไรบ้าง

คือ กิถุในธรรมวินัยนี้ (๑) ตั้งมั่นเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อ หน้าและลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพเป็นไปเพื่อความ สงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน (๒) ตั้ง มั่นเมตตาวจิกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ ทำเป็นที่รัก. . . เพื่อความเป็นอันเดียวกัน (๓) ตั้งมั่นเมตตาโมกกรรม ในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ ทำเป็นที่รัก. . . เพื่อความเป็นอัน เดียวกัน (๔) บริโภคโดยไม่แบ่งแยก ลากทั้งหลายที่ประกอบด้วยธรรม ได้มาโดยธรรม โดย ที่สุดแม้เพียงบิณฑบาต บริโภคร่วมกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีลทั้งต่อหน้าและลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ ทำเป็นที่รัก . . . เพื่อความเป็นอันเดียวกัน (๕) เป็นผู้มีศีลไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ด่าง ไม่พร้อย เป็นไท ท่านผู้รู้สรรเสริญไม่ถูกค้นหาและทักท้วงครอบงำ เป็นไปเพื่อ สมานเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ทำให้ เป็นที่รัก . . . เพื่อความเป็นอันเดียวกัน (๖) เป็นผู้มีทักท้วงโดยทักท้วงอันประเสริฐ เป็นนินยานิก ธรรม เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบแก่ผู้ทำตามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง สาราณียธรรมเมื่อนี้ทำให้เป็นที่รัก. . . เพื่อความเป็นอันเดียวกันกิถุ ทั้งหลาย^{๑๐๕}

การสกัดความรู้ออกจากตัวคนนั้น ต้องประกอบด้วยการสนทนาที่มีเมตตาต่อกัน ตามสาราณียธรรมดังกล่าวเพื่อให้มีการอนุเคราะห์และเมตตาต่อกันในการที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ขึ้น ในสมัยพุทธกาลเริ่มต้นด้วยวิธีการท่องให้คล่องปากแล้วจึงตรวจทานความถูก ผิดนั้นด้วยการรับฟังซึ่งกันและกันด้วยเมตตาธรรม

^{๑๐๔} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๕.

^{๑๐๕} ม.ญ. (ไทย) ๑๒/๔๕๒/๕๓๑-๕๓๓.

(๓) การผสมผสานความรู้: ความรู้ชุดแจ้งเชิงพุทธสู่ความรู้ชุดแจ้งเชิงพุทธ

การผสมผสานความรู้ในวิธีการนี้ เป็นการทำสังคายนาเพื่อกำเนิดพระไตรปิฎกที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่มีชื่อเรียกต่างๆ การจดจำสืบทอดกันมาตามสำนักต่าง ๆ มีการจดจำกันอย่างไม่เป็นเอกภาพจนถึงหลังพระปรินิพพานประมาณ ๑ เดือน จึงได้มีการร้อยกรองคำสั่งสอนทั้งหมดไว้เป็นหมวดหมู่ที่เรียกว่า สังคิติหรือสังคายนา^{๑๐๖}

การทำสังคายนาที่ร้อยกรองคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในพระไตรปิฎกแบ่งออกเป็น ๑๐ หมวดหมู่ คือ

หมวดที่ ๑ มีธรรม ๑ ประการ คือ สัตว์ทั้งหลายทั้งปวง ดำรงอยู่ได้ด้วยอาหาร สัตว์ทั้งหลายทั้งปวง ดำรงอยู่ได้ด้วยสังขาร^{๑๐๗}

หมวดที่ ๒ มีธรรม ๒ ประการ คือ (๑) นาม รูป (๒) อวิชชา ภาวตัณหา (๓) ภาวทัญญี ... (๓๓) ขยญาณ อนุปปาทญาณ^{๑๐๘}

หมวดที่ ๓ มีธรรม ๓ ประการ คือ (๑) อกุศลมูล ๓ (๒) กุศลมูล (๓) พุจริต ๓ . . . ๖๐. ปาฏิหาริย์ ๓^{๑๐๙}

หมวดที่ ๔ มีธรรม ๔ ประการ คือ (๑) สติปัฏฐาน (ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งสติ) (๒) สัมมปธาน (ความเพียรชอบ) ๔ (๓) อิทธิบาท (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔ . . . (๕๐) บุคคล ๔ อีกนัยหนึ่ง^{๑๑๐}

หมวดที่ ๕ มีธรรม ๕ ประการ คือ (๑) ขันธ ๕ (๒) อุปาทานขันธ (ขันธอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดมั่น) ๕ (๓) กามคุณ ๕ . . . (๒๖) สัญญาที่ควรเจริญเพื่อวิมุตติ^{๑๑๑}

^{๑๐๖} คณาจารย์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, พระสูตรตันตปิฎก, หน้า ๖

^{๑๐๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๓/๒๕๑.

^{๑๐๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๔/๒๕๑-๒๕๘.

^{๑๐๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๕๙-๒๖๖.

^{๑๑๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๒๖๖-๒๙๙.

^{๑๑๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๕/๒๙๙-๓๑๕.

หมวดที่ ๖ มีธรรม ๖ ประการ คือ (๑) อายุคณภายใน ๖ (๒) อายุคณภายนอก ๖ (๓) หมวดวิญญาณ ๖ . . . (๒๒) นิพเพชภาคยัสัญญา (กำหนดหมายในญาณอันเป็นส่วนซ้ำแรก กิเลส) ๖^{๑๑๒}

หมวดที่ ๗ มีธรรม ๗ ประการ คือ (๑) อริยทรัพย์ ๗ (๒) โพชฌงค์ ๗ (๓) ธรรมที่เป็นบริวารแห่งสมาธิ ๗ . . . (๑๔) อธิกรณสมถธรรม (ธรรมเป็นเครื่องระงับอภิรันธ์) ๗^{๑๑๓}

หมวดที่ ๘ มีธรรม ๘ ประการ คือ (๑) มิจฉัตตะ (ความเป็นธรรมที่ผิด) ๘ (๒) สัมมัตตะ (ความเป็นธรรมที่ถูกต้อง) ๘ (๓) ทักขิณียบุคคล (บุคคลผู้ควรแก่ทักษิณา) ๘ . . . (๑๑) วิโมกข์ (ความหลุดพ้น) ๘^{๑๑๔}

หมวดที่ ๙ มีธรรม ๙ ประการ คือ (๑) อาฆาตวัตถุ (เหตุผูกอาฆาต) ๙ (๒) อาฆาตปฏิวินยะ (อุบายเป็นเครื่องกำจัดอาฆาต) ๙ (๓) สัตตาวาส (ภพเป็นที่อยู่ของสัตว์) ๙ . . . (๖) อนุปปพนิโรธ (ความดับไปตามลำดับ) ๙^{๑๑๕} และ

หมวดที่ ๑๐ มีธรรม ๑๐ ประการ คือ (๑) นาถกรณธรรม (ธรรมเครื่องกระทำที่พึง) ๑๐ . . . (๖) อเสขธรรม (ธรรมเป็นอเสขะ) ๑๐^{๑๑๖}

จะเห็นได้ว่าการทำสังคายนาในแต่ละครั้งจะเป็นการรวบรวมความรู้ หลักธรรม คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าให้เป็นหมวดหมู่และสมบูรณ์ขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งเป็นกระบวนการรักษาองค์ความรู้ที่เชื่อมต่อมาประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบันนี้

(๔) การฝึกความรู้ในตัวตน : ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธสู่ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ

การฝึกความรู้ในตัวตนเป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล คือการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ ก่อนการลงมือทำในทางพระพุทธศาสนาจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่จะทำให้สามารถสร้างความรู้ในตนเองจะยึดในหลักกฏาธิธรรม ๔ ที่เป็นแนวทางการพัฒนาปัญญาที่เป็นพื้นฐานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น คือ (๑) การเสวนาสัตบุรุษ (สัปปริสสังเสวะ

^{๑๑๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๓๕๑-๓๓๐.

^{๑๑๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๐-๓๓๕.

^{๑๑๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๓/๓๓๕-๓๕๑.

^{๑๑๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๔๐/๓๕๑-๓๕๘.

^{๑๑๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๔๕/๓๕๘-๓๖๖.

- (๒) การฟังคำสอน (สัทธัมมัสสวนะ) (๓) การพิจารณาไตร่ตรองอย่างแยกกาย (โยนิโสมนสิการ)
(๔) การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม (ธัมมานุชัมมปฏิบัติ)

การฝึกความรู้ในตัวตนนี้จะต้องเน้นในด้านการปฏิบัติเป็นหลัก ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ หรือเรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญหรือที่เรียกว่า เอตทัคคะ กลุ่มเอตทัคคะนี้สามารถจัดแบ่งออกเป็น ๔ หมวด คือ ๑) หมวดภิกษุ ๒) หมวดภิกษุณี ๓) หมวดอุบาสก และ ๔) หมวดอุบาสิกา ดังนี้

๑) หมวดภิกษุ ทั้งหมด ๔๑ องค์ คือ (๑) พระอัญญาโกณฑัญญะเอตทัคคะในทาง รัตตัญญู (รูราตรีนาน) (๒) พระอรุเวลกัสสปะเอตทัคคะในทางผู้มีบริวารมาก (๓) พระสารีบุตรเอตทัคคะในทางผู้มีปัญญา (๔) พระมหาโมคคัลลานะเอตทัคคะในทางผู้มีฤทธิ์ (๕) พระปุลณมันตานีบุตรเอตทัคคะในทางผู้เป็นพระธรรมกถึก (๖) พระกาฬทายีเอตทัคคะในทางผู้นำตระกูลให้เลื่อมใส (๗) พระนันทเอตทัคคะในทางผู้ส่ำรวมอินทรีย์ (๘) พระราหุลเอตทัคคะในทางผู้ใคร่ในการศึกษา (๙) พระอุบาลีเอตทัคคะในทางผู้ทรงพระวินัย (๑๐) พระภัททียเอตทัคคะในทางผู้เกิดในตระกูลสูง (๑๑) พระอนุรุทธเอตทัคคะในทางผู้มีทิพยจักขุญาณ (๑๒) พระอานนท์เอตทัคคะในทางผู้เป็นพหูสูต ผู้มีสติ ผู้มีคติ ผู้มีความเพียร และเป็นพุทธอุปัฏฐาก (๑๓) พระโมฆราชเอตทัคคะในทางผู้ยินดีในจีวรเศร้าหมอง (๑๔) พระปิณโฑลภารทวาชเอตทัคคะในทางผู้บันลือสีหนาท (๑๕) พระมหากัจจายนเอตทัคคะในทางผู้อธิบายความย่อให้พิสดาร (๑๖) พระสีวลีเอตทัคคะในทางผู้มีลาภมาก (๑๗) พระโสณกุฎทิมณเอตทัคคะในทางผู้แสดงธรรมด้วยถ้อยคำอันไพเราะ (๑๘) พระมหากัสสปะเอตทัคคะในทางผู้ทรงธุดงค์ (๑๙) พระราชเอตทัคคะในทางผู้ทรงปฏิภาณ (ญาณแจ่มแจ้งในพระพุทธศาสนา) (๒๐) พระลกุณฏกภัททียเอตทัคคะในทางผู้พูดเสียงไพเราะ (๒๑) พระทัฬหฬบุตรเอตทัคคะในทางผู้จัดเสนาสนะ (๒๒) พระพากุลเอตทัคคะในทางผู้มีโรคาพยาธิน้อย (๒๓) พระวักกลิเอตทัคคะในทางผู้สัทธาธิมุต (หลุดพ้นกิเลสด้วยศรัทธา) (๒๔) พระมหากัปปินเอตทัคคะในทางผู้ให้อิวาทภิกษุบริษัท (๒๕) พระอุปเสนเอตทัคคะในทางผู้นำซึ่งความเลื่อมใสโดยรอบในหมู่ชนทั้งชั้นสูงและชั้นต่ำ (๒๖) พระขทิวณิยเรวตเอตทัคคะในทางผู้อยู่ป่า (๒๗) พระสุภูติเอตทัคคะในทางผู้อรณวิหาร (เจริญ्यानประกอบด้วยเมตตา) และทักษิณยบุคคล (๒๘) พระพาหิยทวารุจิรายเอตทัคคะในทางขิปปาภิญญา (ตรัสรู้เร็วพลัน) (๒๙) พระวังคีสเอตทัคคะในทางผู้มีปัญญาปฏิภาณฉลาดในการผูกเป็นบทบาทคาถา (๓๐) พระโสณโกฬวิสเอตทัคคะในทางผู้ปรารถนาความเพียร (๓๑) พระโสภิตเอตทัคคะ

ในทางระลึกบุพเพนิวาสานุสติญาณ (๓๒) พระนันทกเถระ เอตทัคคะในทางผู้ให้โอวาทภิกษุณี (๓๓) พระกัณหาเรวตเถระ เอตทัคคะในทางผู้ยินดีในฌานสมบัติ (๓๔) พระมหาปิ่นถกเถระ เอตทัคคะในทางผู้เจริญวิปัสสนา (๓๕) พระจูฬปิ่นถกเถระ เอตทัคคะในทางผู้ชำนาญในมโนมยิทธิ (๓๖) พระกุนทธานเถระ เอตทัคคะในทางผู้จับสลากเป็นปฐม (๓๗) พระรัฐบาลเถระ เอตทัคคะในทางผู้บวชด้วยศรัทธา (๓๘) พระกุมารกัสสปเถระ เอตทัคคะในทางผู้แสดงธรรมอันวิจิตร (๓๙) พระมหาโกณฑัญญะเถระ เอตทัคคะในทางผู้แตกฉานในปฏิสัมภิทา ๔ (๔๐) พระสาครเถระ เอตทัคคะในทางผู้ฉลาดในไตรปิฎกสมบัติ (๔๑) พระปิตินทวัจจเถระ เอตทัคคะในทางผู้เป็นที่รักใคร่ของเทพดา^{๑๑๑}

๒) หมวดภิกษุณี ทั้งหมด ๑๓ องค์ คือ (๑) พระมหาปชาบดีเถรี เอตทัคคะในฝ่ายผู้รัตตัญญู (๒) พระมหาเขมาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้มีปัญญา (๓) พระมหาอุบลวรรณาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้มีฤทธิ์ (๔) พระมหาปฏาจาราเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้ทรงพระวินัย (๕) พระมหานันทาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้ยินดีในฌาน (๖) พระมหาธรรมทินนาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้เป็นธรรมกถึก (๗) พระมหาโสณาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้ปรารถนาความเพียร (๘) พระมหาสกุลาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้มีทิพยจักขุ (๙) พระมหาภัททาภุณฺณทลเถรี (พระนางยโสธรา) เอตทัคคะในฝ่าย ผู้ตรัสรู้เร็วพลัน (๑๐) พระมหาภัททาปิลาณีเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้มีบุพเพนิวาสานุสติญาณ (ระลึกชาติได้) (๑๑) พระนางยโสธรา เอตทัคคะในฝ่าย ผู้บรรลุมหาปัญญา (๑๒) พระมหาภิสาโคตมีเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้ทรงจิตรเสรีามอง (๑๓) พระมหาสิงคาลมาตาเถรี เอตทัคคะในฝ่าย ผู้พ้นกิเลสด้วยศรัทธา^{๑๑๒}

๓) หมวดอุบาสก ทั้งหมด ๑๐ ท่าน คือ (๑) ตปุสสะและภัลลิกะ เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถึงสรณะก่อน (๒) อนาถปิณฑกเศรษฐี เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นทายก (๓) จิตตคฤหบดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นธรรมกถึก ๔. หัตถกอาพวกอานาคามี เอตทัคคะในฝ่ายผู้สงเคราะห์บริษัทด้วยสังคหวัตถุ ๔ (๕) พระเจ้ามหานามะ เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถวายปัจจัย ๔ อันประณีต (๖) อุกคคฤหบดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถวายโภชนะเป็นที่ชอบใจ (๗) อุกคคฤหบดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นสังฆอุปัฏฐาก (๘) สุรัมพฤษเศรษฐี เอตทัคคะในฝ่ายผู้เลื่อมใสอย่างมั่นคง (๙) ชิวกโกมารภัจ

^{๑๑๑} ดูรายละเอียดใน พระครูกัลยาณสิทธิวัฒน์ (สมาน พรหมอยู่), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๓-๑๗๒.

^{๑๑๒} ดูรายละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๕-๒๒๒.

เอตทัคคะในฝ่ายผู้เลื่อมใสในบุคคล (๑๐) นกุลปีตาคฤหบดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้มีความคุ้นเคยในพระพุทธเจ้า^{๑๑๕}

๔) หมวดอุบาสิกา ทั้งหมด ๑๐ ท่านคือ (๑) นางสุชาดา เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถึงพระรัตนตรัยก่อน (๒) นางวิสาขา เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นทายิกา (๓) นางขุชชุตตรา เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นพหูสูต (๔) นางสามาวดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้มีปกคิอยู่ด้วยเมตตา (๕) นางอุตตรา (นันทมาตา) เอตทัคคะในฝ่ายผู้ยินดีในฉาน (๖) นางสุปปวาสา เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถวายรสอันประณีต (๗) นางสุปปียา เอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นภิกษุณีในฉาน (๘) นางกาติยานี เอตทัคคะในฝ่ายผู้เลื่อมใสมั่นคง (๙) นางกาฬิ (อุบาสิกาชาวกรุงศรี) เอตทัคคะในฝ่ายผู้เลื่อมใสโดยได้ยิน ได้ฟังตาม (๑๐) นางนกุลมาตาคหปตานี เอตทัคคะในฝ่ายผู้มีความคุ้นเคยในพระพุทธเจ้า^{๑๒๐}

จะเห็นได้ว่า ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธที่ได้รวบรวมมาเป็นจำนวนมาก มีประโยชน์ต่อบุคคลในการนำไปประพฤติปฏิบัติจนเกิดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ยกกระดับความรู้เป็นของตนเอง เพื่อนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่ในที่สุด จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงทำให้มีตำแหน่งเอตทัคคะที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับคุณสมบัติส่วนตน และคุณสมบัติที่เอื้อต่อส่วนรวมที่พระสาวกแต่ละท่านที่มีแตกต่างกันออกไปนั่นเอง ถือเป็นบุคคลตัวอย่างที่สำคัญซึ่งลักษณะเช่นนี้เทียบได้กับคำที่ว่าจะเรียกว่า Best Practice ในเรื่องการจัดการความรู้นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถจัดได้เป็น ๔ วิธีการในกรอบของแนวคิดการจัดการความรู้ คือ (๑) การขัดเกลาทางสังคม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีพื้นฐานในการเตรียมความพร้อมในเรื่อง ศีล สมาธิและปัญญา (๒) การสกัดความรู้ออกจากตน มีการสนทนาด้วยเมตตา (สาราณียธรรม) เพื่อความผาสุก (๓) การผสมผสานความรู้ ด้วยการร้อยกรองความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ที่เชื่อมโยงกัน (๔) การฝึกความรู้ในตัวตน ด้วยการลงมือไปปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ เป็นความรู้ฝังลึกเชิงพุทธใหม่ เพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

๓.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

วิธีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยใช้หัวข้อจากกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่เป็นกรอบในการนำเสนอ

^{๑๑๕} คุรยละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๕-๒๕๕.

^{๑๒๐} คุรยละเอียดใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๘-๒๕๕.

(๑) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

การสร้างวิสัยทัศน์ในทางพระพุทธศาสนา ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยพบว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้บริหารในระดับสูงสุดของพระพุทธศาสนาหรือองค์กรที่เป็นสังฆะ พระองค์มีขอบเขตในการจัดการวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เริ่มต้นจาก กรณีที่นิครนนาฏบุตรผู้เป็นอาจารย์เจ้าลัทธินิชีพ สวากเกิดแตกกัน พระจุนทเถระผู้เป็นน้องชายของพระสารีบุตร เกรงเหตุการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา จึงเข้าพบพระอานนท์ จากนั้นพระอานนท์ได้พากราบทูลให้พระพุทธเจ้าทรงทราบถึงประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับพระพุทธศาสนาได้เช่นกัน ในกาลครั้งนั้นพระพุทธองค์ได้ตรัสบอกพระจุนทเถระให้รวบรวมธรรมเนียมปฏิบัติของพระองค์ และทำสังคายนา คือ จัดระเบียบทั้งโดยอรรถและพยัญชนะเพื่อให้พรหมจรรย์ตั้งมั่นยั่งยืนสืบไป^{๑๒๑} ดังพุทธพจน์ที่ว่า

ท่านผู้มีอายุทั้งหลาย ธรรมอะไรเล่าที่พระผู้มีพระภาคของพวกเราตรัสไว้ดีแล้วประกาศไว้ดีแล้ว เป็นเครื่องนำออกจากทุกข์ได้ เป็นไปเพื่อความสงบระงับ เป็นธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าประกาศไว้ พวกเราทั้งหมดนี้แหละพึงสังคายนา ไม่พึงวิวาทกันในธรรมนั้น เพื่อให้พรหมจรรย์นี้ตั้งอยู่ได้นาน ดำรงอยู่ได้นาน ข้อนั้นพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย^{๑๒๒}

จากตัวอย่างพุทธพจน์ที่นำมานี้ แสดงให้เห็นได้ว่า พระพุทธองค์ทรงเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ มองการไกลและเป็นผู้ริเริ่มให้สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ คือ ให้จัดทำกรรณการของพระองค์ให้เป็นหมวดหมู่ ดังได้เห็นกรรณการที่นำมาเป็นประโยชน์และเรียนรู้ในปัจจุบันกาล อันได้แก่พระไตรปิฎก

(๒) สร้างกลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้ในองค์กร

ในเรื่องการจัดการความรู้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงานในการจัดการความรู้ ตัวอย่างการสร้างกลุ่มคนทำงานที่เห็นได้ชัดคือ การทำสังคายนาในการจัดทำสังคายนานั้น ในสมัยที่ยังไม่ได้มีการจารึกพระไตรปิฎกลงในใบลาน การจัดการความรู้จะใช้วิธีท่องจำ และการท่องจำจะแบ่งหน้าที่กันตามแต่ใครจะสมควรเป็นผู้เชี่ยวชาญในส่วนไหน

^{๑๒๑} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๕.

^{๑๒๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๒/๒๕๐.

ตอนไหนของพระไตรปิฎก ลักษณะกลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้^{๑๒๓}จะมีบุคคลที่เรียกว่า เป็นอาจารย์ผู้ทรงจำพระไตรปิฎก ได้แก่ ทีมภิกษุ หมายถึง ผู้สวดคัมภีร์ที่ฆมนิกาย (พระธรรมเทศนาหมวดยาว) มัชฌิมภิกษุ หมายถึง ผู้สวดคัมภีร์มัชฌิมนิกาย (พระธรรมเทศนาขนาดปานกลาง) ซึ่งการแบ่งกันนี้เป็นการแบ่งงานกันในการท่องจำพระไตรปิฎก และมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขามีศิษย์ของแต่ละสำนักท่องจำตามที่อาจารย์สั่งสอน^{๑๒๓}

การจัดทีมการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาเพื่อการทำสังคายนาในแต่ละทางคือ วินัยปิฎก สุตตันตปิฎก และอภิธรรมปิฎกที่เรียกว่า อาจารย์ปริมปรา ตามสายแห่งอาจารย์ มีดังนี้^{๑๒๔} คือ

สายวินัยปิฎก ได้แก่ (๑) พระอุบาลี (๒) พระทาสกะ (๓) พระโสภณกะ (๔) พระสิคคะ และ (๕) พระโมคคลีบุตร ติสสะ

สายสุตตันตปิฎก ไม่ได้ระบุไว้ในอรรถกถา มีกล่าวถึงเป็นการมอบหน้าที่ให้ท่องจำสืบ ๆ กันต่อมา ได้แก่ (๑) มอบให้พระอานนท์ ท่องจำสั่งสอนที่ฆมนิกาย (๒) มอบให้นิสิตทั้งหลายของพระสารีบุตร ท่องจำมัชฌิมนิกาย (๓) มอบให้พระมหากัสสปท่องจำสังคตนิคาย (๔) มอบให้พระอนนรุทท์ท่องจำอังคุตตรนิกาย ส่วนขุททกนิกายไม่ได้กล่าวไว้ว่ามอบหน้าที่ให้ใคร

สายอภิธรรมปิฎก ได้แก่ (๑) พระสารีบุตร (๒) พระภัททชิ (๓) พระโสภิตะ (๔) พระปิยชาติ (๕) พระปิยปาละ (๖) พระปิยทัสสี (๗) พระโกสิยปุตตะ (๘) พระสิคคะ (๙) พระสันเทหะ (๑๐) พระโมคคลีบุตร (๑๑) พระติสสทัตตะ (๑๒) พระธัมมิยะ (๑๓) พระทาสกะ (๑๔) พระโสณกะ (๑๕) พระเรวตะ^{๑๒๕}

(๓) สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทบทวนองค์ความรู้และสอบทานจากผู้รู้

การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ในการทำสังคายนาแต่ละครั้งมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนเป็นจำนวนมากเพื่อมาร่วมทำภารกิจให้ประสบความสำเร็จ เช่น

^{๑๒๓} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๑๖.

^{๑๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖.

^{๑๒๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖.

ในการทำสังคายนาครั้งที่หนึ่ง มีพระอรหันต์ร่วมประชุมกัน ๕๐๐ รูป ใช้เวลาในการทำงานร่วมกัน ๙ เดือน งานจึงจะสำเร็จได้^{๑๒๖}

ในการทำสังคายนาครั้งที่สอง มีพระเถระที่เป็นผู้ใหญ่ร่วมมือเป็นจำนวน ๘ รูป คือ (๑) พระสัพพกามี (๒) พระสาฬหะ (๓) พระชัชชโสภิตะ (๔) พระวาสภคามิกะ (๕) พระเววตะ (๖) พระสัมภุตะสาณวาสี (๗) พระยสะ กากัณทกบุตร (๘) พระสุมนะ และยังมีพระสงฆ์อีกจำนวน ๗๐๐ รูป ร่วมปฏิสัมพัทธ์กันปรารภข้อปฏิบัติย่อหย่อน ๑๐ ประการทางพระวินัย ซึ่งใช้เวลาในการกระทำอยู่ ๘ เดือนจึงสำเร็จ^{๑๒๗}

นอกจากการทำสังคายนา ๒ ครั้งดังกล่าวข้างต้นแล้ว บรรยากาศการมีปฏิสัมพัทธ์ร่วมกันที่เกิดขึ้นมีอีกหลายครั้งต่อมา

(๔) นำองค์ความรู้มา “ทดลองปฏิบัติจากของจริงด้วยการนำกระบวนการสร้างสติปัญญาขึ้นมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน”

(๔.๑) สติปัญญา มีความโดยสังเขป คือ

(๔.๑.๑) ภาวนาปุัสสนา คือ การพิจารณากายหรือตามดูร่างกาย

ก. อานาปานสติ คือ ไปในที่ที่สงบ นั่งสมาธิ ตั้งสติกำหนดลมหายใจเข้าออก ด้วยอาการต่างๆ

ข. กำหนดอิริยาบถ คือ ไม่ว่าจะยืน เดิน นั่ง นอน หรือร่างกายอยู่ในอาการอย่างไรๆ ให้รู้ชัดในอาการที่เป็นอยู่นั้นๆ

ค. สัมปชัญญะ คือ สร้างสัมปชัญญะในทุกการกระทำ ทุกการเคลื่อนไหว เช่น การยืน เดิน นั่ง นอน กิน ดื่ม ทำ พูด คิด การเหยียดมือ เหยียดมือ นุ่งห่ม ถ่ายอุจจาระ ปัสสาวะ

ง. ปฏิภูมณสิการ คือ พิจารณาร่างกายตนตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้า ว่ามีส่วนประกอบที่ไม่สะอาดต่างๆ มากมายรวมๆ กันอยู่

จ. ธาตุมนสิการ คือ พิจารณาร่างกายของตน ให้แยกธาตุเป็นธาตุ ๔ แต่ละอย่างๆ

^{๑๒๖} สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน, หน้า ๘.

^{๑๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

จ. นวสัทธิกา คือ มองเห็นศพอยู่ในสภาพต่างๆ กัน โดยระยะเวลา ๘ ระยะ ตั้งแต่ตายใหม่ๆ จนถึงกระดูกผุ แล้วในแต่ละกรณีให้ย้อนมานึกถึงร่างกายของคนว่า จะต้องเป็นเช่นนั้นเหมือนกัน^{๑๒๘}

(๔.๑.๒) เวทนานุปัสสนา คือ การตามรู้ทันเวทนา หมายถึง เมื่อเกิดความรู้สึก สุข รู้สึกทุกข์ รู้สึกเฉยๆ ก็ดี ทั้งที่เป็นสามิส^{๑๒๙} และนิรามิส^{๑๓๐} ให้รู้ชัดตามที่เป็นอยู่ในขณะนั้น^{๑๓๑}

(๔.๑.๓) จิตตานุปัสสนา คือ การตามรู้ทันจิต หมายถึง ตามดูจิตของตนในขณะนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น จิตมีราคะ จิตไม่มีราคะ จิตมีโทสะ จิตไม่มีโทสะ จิตมีโมหะ จิตไม่มีโมหะ จิตฟุ้งซ่าน จิตเป็นสมาธิ หลุดพ้น ไม่หลุดพ้น ฯลฯ ให้ตามรู้ชัดตามที่มันเป็นอยู่ในขณะนั้นๆ^{๑๓๒}

(๔.๑.๔) ฌัมมานุปัสสนา คือ การตามรู้ทันธรรม คือ

ก. นิ वर्ณ คือ รู้ชัดในนิ वर्ณ ๕ แต่ละอย่าง ว่ามีอยู่ในใจตนหรือไม่ อย่างไร ที่เกิดขึ้นแล้ว จะละได้อย่างไร ที่ยังไม่เกิด เกิดขึ้นได้อย่างไร

ข. ฌันธ คือ กำหนดฌันธ ๕ แต่ละอย่าง คืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ดับได้อย่างไร

ค. อายตนะ คือ รู้ชัดในอายตนะภายในและภายนอกแต่ละอย่าง ๆ รู้ชัดในสังขโญชน์ที่เกิดขึ้นเพราะอาศัยอายตนะนั้นๆ รู้ชัดว่าสังขโญชน์ที่ยังไม่เกิด เกิดขึ้นได้อย่างไร ที่เกิดขึ้นแล้ว ละเสียได้อย่างไร ที่ละได้แล้ว ไม่เกิดขึ้นได้อีกต่อไปอย่างไร

ง. โพชฌงค์ คือ รู้ชัดในขณะนั้นว่า โพชฌงค์ ๗ แต่ละอย่างๆ มีอยู่ในใจตนหรือไม่ ที่ยังไม่เกิด เกิดขึ้นได้อย่างไร ที่เกิดขึ้นแล้วเจริญเต็มบริบูรณ์ได้อย่างไร

^{๑๒๘} ที. ม. (ไทย) ๑๐/๓๗๔/๓๐๒-๓๐๔, ๓๗๕/๓๐๔, ๓๗๖/๓๐๕, ๓๗๗/๓๐๖, ๓๗๘/๓๐๗-๓๐๘, ๓๗๙/๓๐๘-๓๑๓, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๘๑๑.

^{๑๒๙} สามิส แปลว่า เจือด้วยามิส คือ เครื่องล่อ ต้องขึ้นต่อวัตถุหรืออารมณ์ภายนอก - พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๔๔๐.

^{๑๓๐} นิรามิส แปลว่า หาเหยื่อมิได้ ไม่มีามิส คือ เหยื่อที่เป็นเครื่องล่อใจ ไม่ต้องอาศัยวัตถุ - เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๘.

^{๑๓๑} ที. ม. (ไทย) ๑๐/๓๘๐/๓๑๑-๓๑๔, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๘๑๑.

^{๑๓๒} ที. ม. (ไทย) ๑๐/๓๘๑/๓๑๔-๓๑๕, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑๑.

จ. อริยสัจ คือ รู้ชัดในอริยสัจ ๔ แต่ละอย่างตามความเป็นจริง ว่าคืออะไร
อย่างไร^{๑๓๓}

กล่าวโดยสรุป หลักสติปัฏฐาน ๔ มีส่วนเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์มีจุดที่ควรใช้สติ
คอยกำกับดูแลทั้งหมด ๔ แห่ง คือ (๑) ร่างกายและพฤติกรรมสาระสำคัญของสติปัฏฐาน (๒) เวทนา
คือความรู้สึกสุขทุกข์ต่างๆ (๓) ภาวะจิตที่เป็นไปต่างๆ (๔) ความคิดนึกไตร่ตรอง ซึ่งถ้าดำเนินชีวิต
โดยมีสติคุ้มครอง ณ จุดทั้งสี่นี้แล้ว จะช่วยให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัย ไร้ทุกข์ มีความสุขผ่องใส
ทำงานได้ดี อีกทั้งยังนำไปสู่ความรู้แจ้งอริยสัจธรรม^{๑๓๔}

ตัวอย่างการเจริญสติในชีวิตประจำวัน เป็นขั้นตอนในการพิจารณาวิเคราะห์
สติ ปัฏฐาน ๔ กับกิจกรรมธรรมดาๆ ทั้งหลาย ได้แก่ การยืน เดิน นั่ง นอน กิน ดื่ม ทำ พูด คิด เป็น
ต้น

๑. ตามรู้กายหรือตามรู้ใจในทันทีที่ตื่นนอน จะเริ่มรู้ทันจิตใจของตนเอง
ในทันทีที่รู้สึกตัว เช่น กรณีคนทำงาน ฟังสังเกตความรู้สึก อาจจะได้ว่ารู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อตื่นขึ้น
และนึกได้ว่า วันนี้เป็นวันจันทร์ หรือรู้สึกสดชื่นและผ่อนคลายเมื่อนึกได้ว่า วันนี้เป็นวันศุกร์
(พรุ่งนี้ไม่ต้องทำงาน)

๒. ตามรู้ความเปลี่ยนแปลงทางกายและใจต่อไป ความแตกต่างของนักปฏิบัติ
กับ ไม่ปฏิบัติ จะเห็นต่างกัน เช่น “เมื่อตื่นนอน คนทั่วไปอาจจะบิดขี้เกียจ แต่นักปฏิบัติอาจรู้สึกได้
ถึงความปวดเมื่อยกาย และรู้ถึงความต้องการบิดขี้เกียจเพื่อแก้เมื่อย แล้วก็บิดขี้เกียจ ถัดจากนั้นก็
รู้สึกถึงความสบายกายและรู้สึกถึงความรู้สึกผ่อนคลายทางใจที่เกิดตามมา และมีความรู้สึกทางใจ ที่
ไม่ใช่คิด ว่า รูปร่างหรือความรู้สึกทางใจทั้งหลายนั้น เป็นเพียงรูปธรรมหรือนามธรรมบางอย่าง
ไม่ใช่ตัวเราและเป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น”^{๑๓๕}

๓. การเจริญสติบนถนน การเจริญสติบนถนน กรณีศึกษาคือ คนทั่วไปที่ต้อง
อาศัยรถประจำทาง กับคนที่ขับรถ การตามรู้ทันหรือรู้สึกตัวจะเห็นต่างกัน

^{๑๓๓} ที. ม. (ไทย) ๑๐/๓๘๒/๓๑๖-๓๑๗, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับ
ปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๘๑๒.

^{๑๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑๒.

^{๑๓๕} พระปราโมทย์ ปาโมชฺโช, ระเบียบสงฆ์ธรรม, หน้า ๘๕.

ตัวอย่างเช่น คนทั่วไปที่อาศัยรถประจำทาง ถ้าต้องรอรถนานก็หงุดหงิด กังวล กระสับกระส่ายเพราะกลัวไปทำงานสาย หรือเห็นรถประจำทางมาจะรู้สึกดีใจ แต่พอรถไม่จอด ความรู้สึกดีใจก็เปลี่ยนไปเป็นความ โกรธ จิตใจจะเหวี่ยงขึ้นลงตลอดเวลา

คนปฏิบัติ จะมองเห็นสิ่งเดียวกันและอาจเกิดปฏิกิริยาของจิตในทำนองเดียวกัน แต่มีสติตามรู้ความเปลี่ยนแปลงของจิตอยู่เรื่อยๆ และจะมีความรู้สึกทางใจ (ไม่ใช่คิด) ว่า รูปที่เห็นและความรู้สึกทั้งหลายไม่ใช่ตัวเราแต่เป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น

ตัวอย่างเช่น คนทั่วไปที่ขับรถ วันไหนรถติดไฟแดงบ่อยจะหงุดหงิด ปล่อยใจไปจมแช่อยู่กับความหงุดหงิดนั้น แต่นักปฏิบัติจะรู้ทันจิตใจของตนอยู่เรื่อยๆ และมีความรู้สึกทางใจ (ไม่ใช่คิด) ว่า ความรู้สึกทั้งหลายไม่ใช่ตัวเราแต่เป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น^{๑๓๖}

๔. การเจริญสติในเวลาทำงาน การเจริญสติในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ทำงานที่ใช้ร่างกาย ได้แก่ รดน้ำต้นไม้ ทำความสะอาดบ้าน คนทั่วไปจะคิดว่าเราทำงานบ้าง ใจลอยไปที่อื่นบ้าง รู้สึกเมื่อยบ้าง แต่นักปฏิบัติจะมีความรู้สึกทางใจ ว่ารูปและความรู้สึกทั้งหลายไม่ใช่ตัวเรา เป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น

ตัวอย่างการทำงานที่ใช้สมอง ได้แก่ การเรียนหนังสือ หรือทำงาน คนทั่วไปจะรู้สึกว่าทำงาน ส่วนนักปฏิบัติในช่วงทำงานไม่ต้องเจริญสติ เพราะจิตต้องดู ต้องฟัง ต้องคิดนึก ให้รู้เรื่อง แต่เมื่อทำงานไปแล้ว เกิดมีสภาวะธรรม เกิดขึ้น เช่น ความสุขใจที่ทำงานสำเร็จดี หรือเกิดความทุกข์ใจที่ถูกตำหนิ จึงค่อยมีสติระลึกสู่สภาวะธรรมดังกล่าว จะมีความรู้สึกทางใจ (ไม่ใช่ความคิด) ว่ารูปและความรู้สึกทั้งหลายไม่ใช่ตัวเราและเป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น จนจิตใจเป็นกลางแล้วจึงตั้งใจทำงานด้วยสมาธิในการทำงานต่อไป^{๑๓๗}

๕. การเจริญสติเมื่อใช้ชีวิตในครอบครัวและสังคม นักปฏิบัติอาจมีใจที่ฟูขึ้นบ้างแฟลงบ้าง แต่จะมีความรู้สึกทางใจ (ไม่ใช่คิด) สิ่งทั้งหลายไม่ใช่ตัวเราและเป็นเพียงสิ่งที่ถูกรู้เท่านั้น^{๑๓๘}

๖. การเจริญสติเมื่อมีปัญหาชีวิตที่รุนแรง กรณีปัญหารุนแรง ได้แก่ เจ็บป่วยรุนแรง พิการ ใกล้ตาย ลูกคิดยา สามีหรือภรรยาอกใจ คนรักเสียชีวิต ธุรกิจมีปัญหา เป็นต้น^{๑๓๙}

^{๑๓๖} พระปราโมทย์ ปาโมชฺโช, *ประทีปส่องธรรม*, หน้า ๕๑.

^{๑๓๗} *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๕๒.

^{๑๓๘} *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๕๓.

^{๑๓๙} *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๕๔.

กรณีเช่นนี้คนทั่วไปจะเกิดความเครียดอย่างรุนแรงอาจถึงขั้นกินไม่ได้ นอนไม่หลับ และไม่สามารถมีสติแก้ปัญหาชีวิตได้ แต่นักปฏิบัติเมื่อเวลาที่มีความทุกข์ทางใจรุนแรง ต้องใช้ธรรมะช่วยแก้ปัญหาให้ดีที่สุด คือ ขจัดความเครียดหรือทุกข์ออกจากจิตใจเสียก่อน ให้เหลือแต่ปัญหาจริงๆ แล้วใช้สติปัญญาแก้ที่สาเหตุ หากไม่ได้ผลให้ยอมรับความจริง หรือใช้เครื่องมือต่อไปนี้ช่วยลดความเครียด คือ ก. เจริญวิปัสสนา ตามรู้ใจที่ทุกข์ รู้ทันความอยากที่จะให้หายทุกข์ จนจิตเป็นกลางต่อความทุกข์และออกจากทุกข์ได้ ข. การยอมรับสถานการณ์ในเรื่องผลของกรรม หรือการกระทำอย่างใจเย็น ค. การทำสมถะน้อมจิตไปทำความสงบ นึกถึงพระพุทธ พระธรรม และ พระสงฆ์ ง. ปรัชญาคนที่ไว้ใจได้

(๔.๒) ผลของการนำกระบวนการสร้างสติปัญญามาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน”

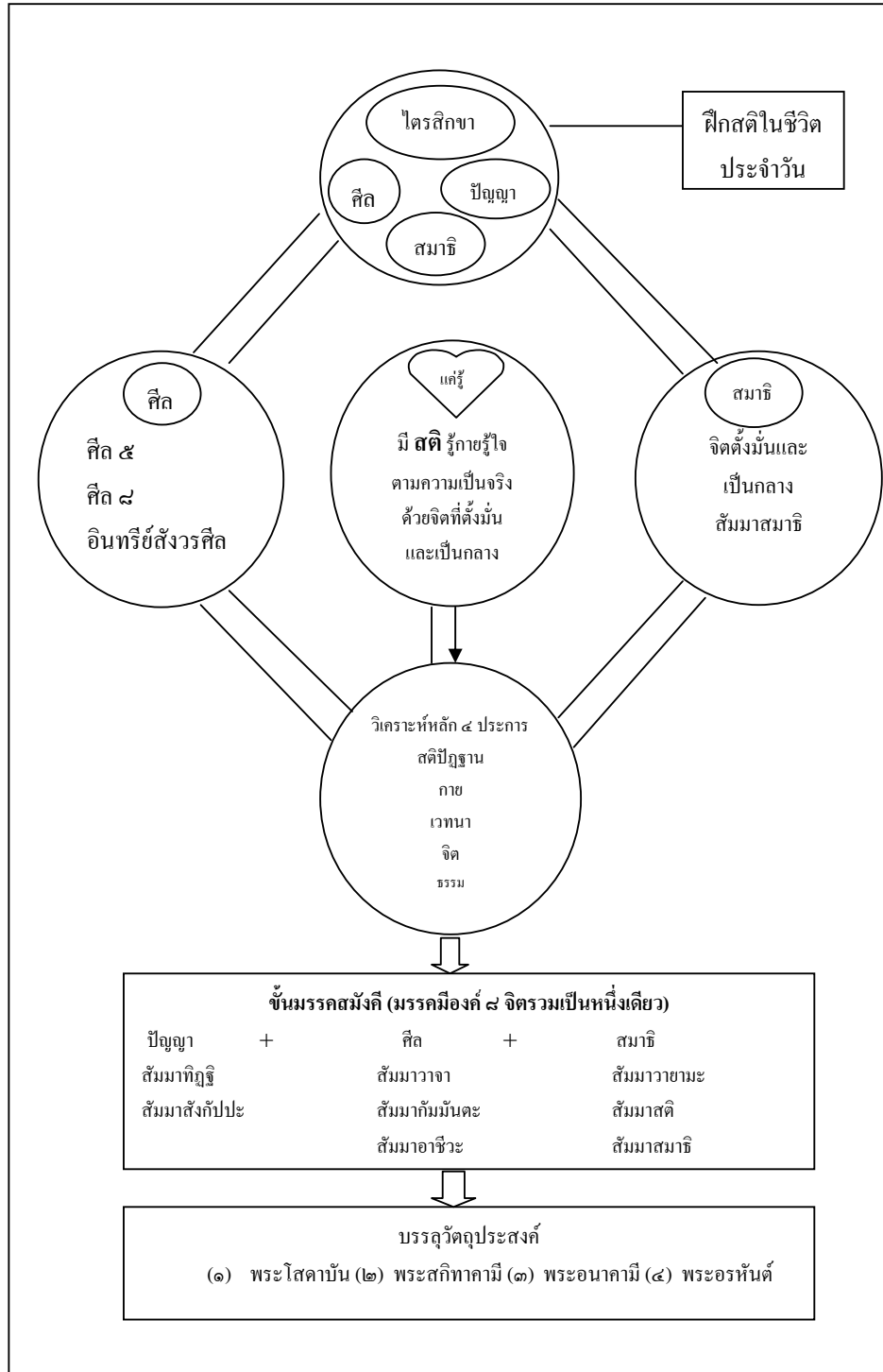
(๔.๒.๑) ในแง่ความบริสุทธิ์ เมื่อสติจับอยู่กับสิ่งที่ตามรู้และสัมปชัญญะรู้เข้าใจ สิ่งนั้นตามที่มันเป็น ย่อมเป็นการควบคุมกระแสการรับรู้และความคิดไว้ให้บริสุทธิ์ ไม่มีช่องที่กิเลสต่างๆ จะเกิดขึ้นได้ และมองเห็นสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงแค่รู้ตามที่มันเป็น ไม่ใช่ความรู้สึก ไม่สร้างความคิดความฝึใจลงไป ก็ย่อมไม่มีความยึดมั่นต่างๆ ไม่มีช่องที่กิเลสทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ เป็นการกำจัดอาสวะเก่า และป้องกันอาสวะใหม่ไม่ให้เกิดขึ้น สามารถทำให้ศีลบริสุทธิ์ขึ้น เมื่อศีลบริสุทธิ์เป็นปกติ สมาริก็เกิดขึ้น สงบขึ้น เมื่อสมาริเกิดขึ้นปัญญาก็จะเกิดขึ้นตาม

(๔.๒.๒) ในแง่ความเป็นอิสระ เมื่อมีสภาพจิตที่บริสุทธิ์แล้ว ย่อมมีความเป็นอิสระด้วย ไม่หวั่นไหวไปกับอารมณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบ

(๔.๒.๓) ในแง่ปัญญา เมื่ออยู่ในกระบวนการทำงานของจิต ปัญญาย่อมทำหน้าที่ได้ผลดีที่สุด ไม่ถูกเคลือบด้วยความรู้สึกเอนเอียง ออกติต่างๆ ทำให้รู้เห็นตามที่มันเป็น คือรู้ตามความเป็นจริง

(๔.๒.๔) ในแง่ความพ้นทุกข์ เมื่อจิตอยู่ในสภาวะตื่นตัว เข้าใจสิ่งต่างๆ ตามที่มันเป็น และคอยรักษาทำที่ของจิตอยู่ได้ ปราศจากอาการกระวนกระวายต่างๆ เป็นภาวะจิตที่เรียกว่า พ้นทุกข์ ปลอดโปร่ง โล่งเบา ผ่องใส ผ่อนคลาย^{๑๔๐}

^{๑๔๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม (ฉบับเดิม), หน้า ๓๒๖.



แผนภาพที่ ๓.๔ กระบวนการสร้างสติปัญฐานในชีวิตประจำวัน^{๑๔๑} (ผู้วิจัย)

^{๑๔๑} ดัดแปลงจากแผนภาพ บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการมโนมย, หน้า ๑๒๗.

(๕) การประเมินผลของการปฏิบัติ

การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนา จะเป็นเรื่อง การสอบทานหรือประเมินผลในเรื่องการปฏิบัติภาวนา การประเมินจึงเป็นการประเมินในเรื่องผล ของการภาวนาว่าเป็นอย่างไร เช่น การสอบอารมณ์ หรือการสอบทานเรื่องญาณ

ธรรมเหล่านี้ คือ ความโกรธความเป็นคนพูดเท็จ และความสงสัยย่อมมีในเมื่อความดี ใจและความเสียใจทั้งสองมีอยู่ บุคคลผู้มีสงสัยพึงศึกษาเพื่อทางแห่งญาณ และธรรมเหล่านี้ใด พระสมณะทรงทราบแล้วตรัสไว้ธรรมเหล่านั้น เมื่อความดีใจและความเสียใจทั้งสองมีอยู่ก็ มีมา^{๑๔๒}

การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ในทางพระพุทธศาสนามีวิธีการ ประเมินได้จากการปฏิบัติภาวนาที่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ญาณ หรือญาณ ๑๖ ได้แก่

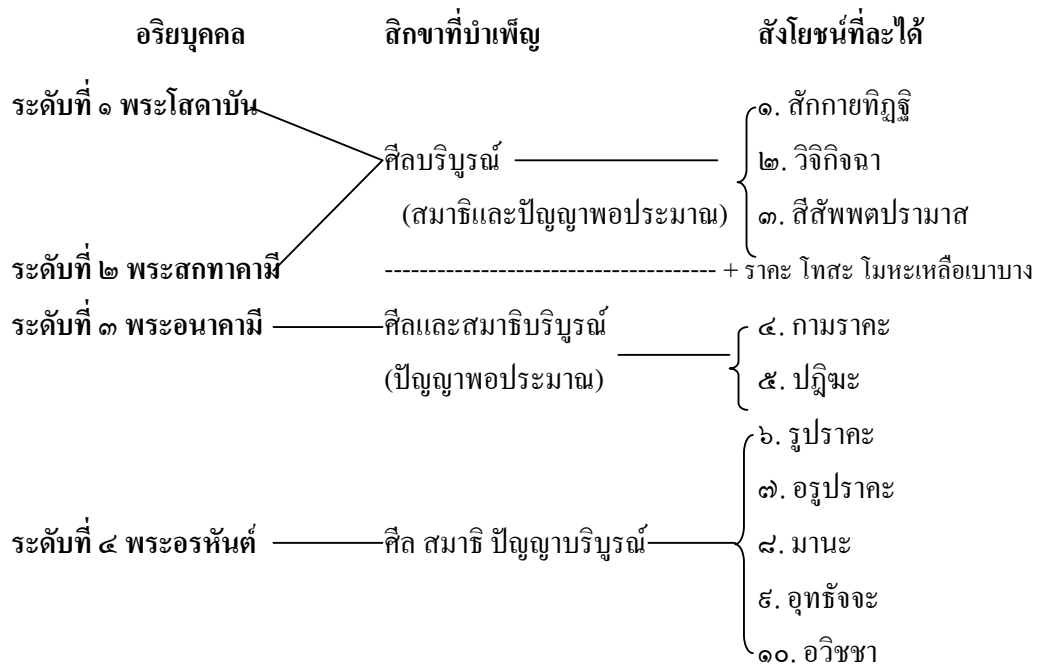
ญาณ ในที่นี้หมายถึงญาณ ๑๖ (โศภสญาณ) ความหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เจริญวิปัสสนา ตามลำดับตั้งแต่ต้นจนถึงที่สุด คือ (๑) นามรูปปริจเฉทญาณ (ญาณกำหนดรู้นามและรูป) (๒) ปัจจัยปริคคหญาณ (ญาณกำหนดรู้ปัจจัยของนามและรูป) (๓) สัมมสนญาณ (ญาณ กำหนดรู้ด้วยพิจารณาเห็นนามและรูปโดยไตรลักษณ์) (๔) อุทัพพยานุปัสสนาญาณ (ญาณ อันตามเห็นความเกิดและความดับ) (๕) กังคานุปัสสนาญาณ (ญาณอันตามเห็นความสลาย เห็นว่าสังขารทั้งปวงล้วนจะต้องสลายไปหมด) (๖) กยตูปัญฐานญาณ (ญาณอันมองเห็น สังขารปรากฏเป็นของน่ากลัว เพราะล้วนแต่จะต้องสลายไปไม่ปลอดภัยทั้งสิ้น) (๗) อาทีนวานุปัสสนาญาณ (ญาณอันคำนึงเห็นสังขารทั้งปวงนั้นว่าเป็นโทษ) (๘) นิพพิทา นุปัสสนาญาณ (ญาณอันคำนึงเห็นด้วยความหน่าย) (๙) มุญจิตุกัมมตญาณ (ญาณอันคำนึง ด้วยใคร่จะพ้นไปเสีย เมื่อหน่ายสังขารทั้งหลายแล้ว ย่อมปรารถนาที่จะพ้นไปเสียจาก สังขารเหล่านั้น) (๑๐) ปฏิสังขานุปัสสนาญาณ (ญาณอันคำนึงพิจารณาหาทาง เพื่อมองหา อุบายที่จะปลดปล่อยออก) (๑๑) สังขารเปกขาญาณ (ญาณอันเป็นไปโดยความเป็นกลางต่อ สังขาร ไม่ยินดียินร้ายต่อสังขารทั้งหลาย) (๑๒) สัจจานุโลมิกญาณ หรืออนุโลมญาณ (ญาณอันเป็นไปโดยอนุโลม ได้แก่การหยั่งรู้หรือริยัสัจ) (๑๓) โศตรกญาณ (ญาณหยั่งรู้ที่เป็น หัวต่อแห่งการข้ามพ้นจากภาวะปุถุชน เข้าสู่ภาวะอริยบุคคล) (๑๔) มัคคญาณ ญาณใน อริยมรรค (ความหยั่งรู้ที่ทำให้สำเร็จภาวะอริยบุคคลแต่ละขั้น) (๑๕) ผลญาณ ญาณในอริยผล

^{๑๔๒} พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๘๓๕/๗๑๐.

(ความหยั่งรู้ที่เป็นผลสำเร็จของพระอริยบุคคลชั้นนั้น ๆ) (๑๖) ปัจจเวกขณญาณ (ญาณหยั่งรู้ด้วยการพิจารณาทบทวน ตำราจรรู้มรรคผลกิเลสที่ละแล้ว กิเลสที่เหลืออยู่และนิพพาน)^{๑๔๓}

(๖) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะ (อรหัตตผล)

ผู้เชี่ยวชาญมีทักษะในด้านการภาวนาสามารถละสังโยชน์ คือ กิเลสที่ผูกใจสัตว์ไว้กับทุกข์ในสังสารวัฏฏ์เหมือนเทียมสัตว์ไว้กับรถ มี ๑๐ อย่างได้ ดังแผนภาพที่ ๓.๕



แผนภาพที่ ๓.๕ ทักษะในอริยบุคคลหรืออริยบุคคล^{๑๔๔}

^{๑๔๓} บุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๘๕/๗๑๐, บุ.ป. (ไทย) ๓๑/๑-๖๕/๗-๑๐๕, วิสุทฺธิ. (ไทย) ๒/๖๖๒-๘๐๔/๒๕๐-๓๕๐.

^{๑๔๔} คัดแปลงจาก พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๒๘๘.

สังโยชน์ ๑๐ อย่าง ประกอบไปด้วย

(ก) โอรัมภากิยสังโยชน์ (สังโยชน์เบื้องต่ำหรือชั้นหยาบ) ๕ อย่างคือ ๑. สักกายทิฏฐิ ความเห็นว่าเป็นตัวของตน คิดในสมมติว่าเป็นตัวตน เรา เขา เป็นนั่นเป็นนี่ ๒. วิจิกิจฉา ความลังเล สงสัย เช่น สงสัยในพระศาสนา พระธรรม พระสงฆ์ ทำให้ไม่มั่นใจ ไม่เข้มแข็งที่จะดำเนินชีวิตตามหลักธรรม ๓. สีลัพพตปรามาส ความถือมั่นศีลพรต ยึดถือผิดพลาดไปว่า จะบรรลุฤทธิ์ หลุดพ้นได้เพียงด้วยศีลและพรต ถือข้อปฏิบัติต่างๆ สักว่าทำตาม ๆ กันไปอย่างงมงาย เห็นเป็นของขลังและศักดิ์สิทธิ์ ๔. กามราคะ ความกำหนัดในกาม คิดใจในกามคุณ ๕. ปฏิฆะ ความกระทบกระทั่งใจ ความหงุดหงิดขัดเคือง งุ่นง่านใจ

(ข) อุทัมภากิยสังโยชน์ (สังโยชน์เบื้องสูง หรือชั้นละเอียด) ๕ อย่างคือ ๖. รูปราคะ ความคิดใจในรูปธรรมอันประณีต เช่น คิดใจในรูปนิมาน ๗. อรูปราคะ ความคิดใจในอรูปธรรม เช่น คิดใจปรารถนาในอรูปนิมาน ๘. มานะ ความถือตัว เช่น สูงกว่า เท่าเทียม หรือต่ำกว่าเขา ๙. อุทธัจจะ ความฟุ้งซ่าน จิตใจไม่สงบ ๑๐. อวิชชา ความไม่รู้จริง ไม่รู้เท่าทันสภาวะ^{๑๔๕}

ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะทั้ง ๔ ดังกล่าวข้างต้น ยังเป็นผู้ที่ต้องศึกษา เรียกว่า พระเสขะ (สตูปาทิเสสนุคคล) คือ ยังมีกิจเกี่ยวกับการฝึกฝนอบรมตนที่ต้องทำต่อไปอีก ได้แก่ ทักษิณยบุคคล ๓ ประเภทแรก จะต้องปฏิบัติในสิกขา เพื่อละสังโยชน์และบรรลुरुธรรมขั้นต่อไป จนถึงพระอรหันต์ ส่วนพระอเสขะ (อนูปาทิเสสนุคคล) หมายถึง ผู้ที่ไม่ต้องศึกษา คือทำกิจเกี่ยวกับการฝึกฝนอบรมตนเสร็จสิ้นแล้ว บรรลุประโยชน์ตนแล้ว ไม่ต้องปฏิบัติในสิกขาต่อไป^{๑๔๖}

ระดับที่ ๑ โสดาบัน ผู้เข้าถึงกระแสนิพพาน ผู้เดินถูกต้อง ปฏิบัติถูกต้อง เป็นผู้ทำได้บริบูรณ์ในขั้นศีล พอประมาณในสมาธิ และพอประมาณในปัญญา ละสังโยชน์ได้ ๓ คือ สักกายทิฏฐิ วิจิกิจฉา และสีลัพพตปรามาส

ระดับที่ ๒ พระสกทาคามี ผู้กลับสู่โลกนี้อีกครั้งจะกำจัดทุกข์ได้สิ้น เป็นผู้ทำได้บริบูรณ์ในขั้นศีล พอประมาณในสมาธิ และพอประมาณในปัญญา ละสังโยชน์ได้ ๓ ข้อข้างต้นได้แล้ว และทำราคะ โทสะ และโมหะ ให้เบาบางลงด้วย

^{๑๔๕} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๒๘๔-๒๘๕.

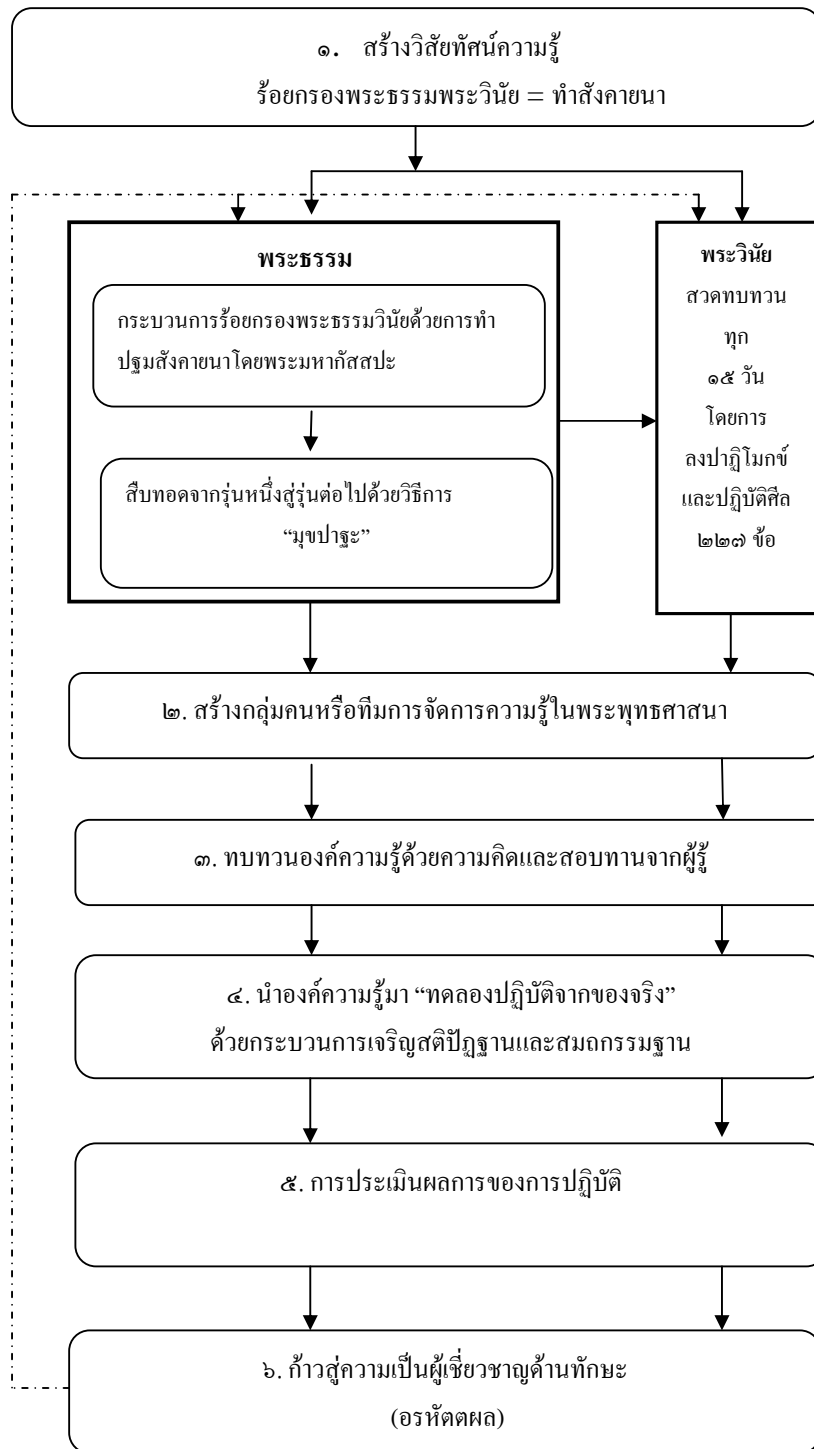
^{๑๔๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๖.

ระดับที่ ๓ พระอนาคามี ผู้จะปรินิพพานในที่สุดเกิดขึ้น ไม่เวียนกลับมาอีก เป็น ผู้ทำได้บริบูรณ์ในขั้นศีล พอประมาณในสมาธิ และพอประมาณในปัญญา ละสังโยชน์ได้ ๒ ข้อ คือ กามราคะ และภวัณณะ

ระดับที่ ๔ ผู้ควรแก้ทุกข์ฉิบหายหรือควรบูชา เป็นผู้สิ้นอาสวะ เป็นผู้ทำได้บริบูรณ์ใน สติกาทั้งสาม คือ ศีล สมาธิ ปัญญา และสังโยชน์เบื้องสูงได้อีก ๕ ข้อ^{๑๔๗}

กล่าวโดยสรุป วิธีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาประกอบไปด้วย (๑) การสร้าง ทัศนคติความรู้ คือ การรวบรวมพระธรรมพระวินัยด้วยการร้อยกรอง เรียกว่า การทำสังคายนา (๒) กระบวนการทำสังคายนาในแต่ละครั้ง (๓) สร้างกลุ่มคนทำงานด้านการจัดการความรู้ (๔) นำองค์ ความรู้ไปใช้และทดลอง (ปฏิบัติจริง) (๕) การประเมินผลการปฏิบัติ (๖) ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านทักษะ

^{๑๔๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๒๘๔- ๒๘๕.



แผนภาพที่ ๓.๖ วิธีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา (ผู้วิจัย)

๓.๒.๒.๓ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

(๑) การสวณะและปริปจณา หมายถึง การฟัง ชักถาม สอบค้น หรือการสอบถาม เหตุผล^{๑๔๘} ปริปจณา เป็นการปริกษาสอบถามปัญหา กับ ผู้ประพฤติติ ปฏิบัติชอบ ผู้ไม่ประมาท มัว เมา อยู่เสมอตามเวลาอันควร เพื่อให้รู้ชั้การอันดีชั่ว ควรประกอบหรือไม่ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุข หรือไม่ แล้วประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปโดยถูกต้อง^{๑๔๙} การที่คนจะเป็นผู้มีความรู้ มีปัญญาจะต้องมั่น สอบถามด้วยเหตุผล ดังพุทธพจน์ที่กล่าวว่า

บุคคลผู้มีปฏิภาณเพราะปริปจณา เป็นอย่างไร

คือ บุคคลบางคนในศาสนานี้ เป็นผู้ไต่สวนในเรื่อง ในเรื่องที่ต้องรู้ในลักษณะ ในเหตุ ในฐานะและอฐานะ(ความเป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้) ญาณของเขาข้อมแจ่มแจ้ง เพราะอาศัยการไต่สวน บุคคลนี้ชื่อว่าผู้มีปฏิภาณเพราะปริปจณา^{๑๕๐}

(๒) ธรรมสาถักจณา เป็นการสนทนา หมายถึง ถกเถียงและการอภิปราย^{๑๕๑}

การสนทนา (สาถักจณา) เป็นลักษณะการสอนที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการสอนบ่อย ที่สุด ที่ทำให้ผู้ฟังไม่รู้สึว่ากำลังถูกสอนแต่จะรู้สึว่ากำลังสนทนาปราศรัยกับพระพุทธองค์อย่าง สนุกสนาน ซึ่งลักษณะการสนทนา พระพุทธองค์ทำหน้าที่ชักถามโยนปัญหาให้ขบคิด แล้วจึงดึง เข้าหาประเด็นที่ต้องการ โดยบางครั้งคู่สนทนาอาจสรุปได้เอง

ตัวอย่างเช่น “ภิกษุโสณะ” ได้บำเพ็ญเพียรขะมักเขม้นในป่าสี่ตะวันดินจกรมจน เห็นแตกทั้งสองข้างก็ไม่บรรลุมรรคผลที่ต้องการ วันหนึ่งนั่งครุ่นคิดอยู่ผู้เดียวว่าในบรรดาผู้ที่ตั้งหน้า ทำความเพียร เราก็นับเป็นผู้หนึ่งซึ่งพากเพียรจนขนาดนี้แล้วจึงไม่บรรลุมรรคผลอะไร เรายังก็เป็น บุตรของตระกูลมั่งคั่ง โภคทรัพย์ก็มากมาย อย่างกระนั้นเลย เราลาสิกขาไปทำบุญทำทานรักษาศีล ตามวิสัยของอุบาสกผู้ครองเรือนจะดีกว่า

พระพุทธเจ้าทรงทราบความคิดของภิกษุหนุ่ม จึงเสด็จมาเทศนาสั่งสอนเธอ พระองค์ทรงเลือกแบบสนทนาดังต่อไปนี้

ท่านพระโสณะทูลรับว่า “อย่างนั้น พระพุทธเจ้าข้า”

^{๑๔๘} อ.จ. สดุดก.อ. (ไทย) ๓/๖๘/๒๐๓.

^{๑๔๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๕๐.

^{๑๕๐} พ.จ. (ไทย) ๓๐/๑๑๘/๓๘๖.

^{๑๕๑} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๕/๓๒.

พระผู้มีพระภาคตรัสถามว่า “โศณะ เธอเข้าใจเรื่องนั้นอย่างไร เมื่อครั้งที่เธออยู่ครองเรือนนั้น เธอเป็นผู้เชี่ยวชาญในการคิดพิณมิใช่หรือ”

ท่านพระโศณะทูลรับว่า “อย่างนั้น พระพุทธเจ้าข้า”

พระผู้มีพระภาคตรัสถามว่า “โศณะ เธอเข้าใจเรื่องนั้นอย่างไร เวลาสายพิณของเธอ ดึงเกินไป พินของเธอมีเสียงใช้การได้หรือ”

ท่านพระโศณะกราบทูลว่า “ใช้การไม่ได้ พระพุทธเจ้าข้า”

พระผู้มีพระภาคตรัสถามว่า “โศณะ เธอเข้าใจเรื่องนั้นอย่างไร เวลาสายพิณของเธอ หย่อนเกินไป พินของเธอมีเสียงใช้การได้หรือ”

ท่านพระโศณะกราบทูลว่า “ใช้การไม่ได้ พระพุทธเจ้าข้า”

พระผู้มีพระภาคตรัสถามว่า “โศณะ เธอเข้าใจเรื่องนั้นอย่างไร เวลาสายพิณของเธอ ไม่ดึง ไม่หย่อนเกินไป จึงอยู่ในระดับที่พอเหมาะ พินของเธอมีเสียงใช้การได้หรือ”

ท่านพระโศณะทูลรับว่า “ใช้การได้ พระพุทธเจ้าข้า”

พระผู้มีพระภาคตรัสว่า “โศณะ เช่นเดียวกัน ความเพียรที่ปรารถนากินไปย่อมเป็นไปเพื่อความฟุ้งซ่าน ความเพียรที่ย่อหย่อนเกินไป ย่อมเป็นไปเพื่อความเกียจคร้าน ฉะนั้น เธอจงตั้งความเพียรให้พอดี จงปรับอินทรีย์ให้เสมอกัน และจงถือเอานิมิตในความเสมอกันนั้น”

พระผู้มีพระภาคตรัสว่า “โศณะ เช่นเดียวกัน ความเพียรที่ปรารถนากินไปย่อมเป็นไปเพื่อความฟุ้งซ่าน ความเพียรที่ย่อหย่อนเกินไป ย่อมเป็นไปเพื่อความเกียจคร้าน ฉะนั้น เธอจงตั้งความเพียรให้พอดี จงปรับอินทรีย์ให้เสมอกัน และจงถือเอานิมิตในความเสมอกันนั้น”^{๑๔๒}

กล่าวโดยสรุป การสนทนาเป็นกิจกรรมที่เป็นเครื่องมือให้เกิดความรู้ได้ด้วยปัญญา เป็นหนึ่งในการใช้เหตุผล วิริยะเป็นใหญ่ในการระดมพลัง ซึ่งวิธีการสนทนานี้ พระพุทธองค์ทรงส่งเสริมให้พระสาวกใช้กัน เมื่อไม่สามารถตกลงกันได้บางเรื่อง บางประเด็น ^{๑๔๓}

^{๑๔๒} อจ.ภก.ก. (ไทย) ๒๒/๒๕/๕๓๔.

^{๑๔๓} พระมหาเสรี พุทธกรุจิโต, “การสังคมสงเคราะห์แนวพุทธ (Buddhist Social Word)”

<<http://sites.google.com/site/smcucorat/Home/khxmml-web/pi-4-2552/pi-4-/karsuksasngkheraah/bthkhwa/bth>>.

(๒๘ ก.พ. ๕๕).

(๓) การเล่าเรื่อง

การเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการดึงความรู้ออกมาจากตัวคน ซึ่งพระพุทธองค์ใช้วิธีเล่าเรื่องในลักษณะที่เป็นชาดกบ้าง นิทานบ้าง ในสมัยพุทธกาลมีเรื่องเล่าที่ทำให้เกิดเป็นความรู้ขึ้น คือ เรื่องนางอัมพปาลีคณิกา เป็นหญิงโสเภณีที่มีความงามมากได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนางนครโสเภณี เป็นสมบัตติกลาง นางได้รับตำแหน่งนี้เพื่อดึงผู้คนท่องเที่ยวเมืองไพศาลีและนำทรัพย์เข้าประเทศมากมาย ซึ่งพระเจ้าพิมพิสารแห่งมครรัฐมายังเมืองไพศาลี เรียกว่า เป็นขาประจำพระองค์รู้สึกประทับใจในวิธีการ “ดึงผู้คนตราจากต่างประเทศ” พระองค์จึงกลับไปตั้งสำนักคณิกาในลักษณะการเลียนแบบด้วย^{๑๔๔}

(๔) พี่เลี้ยง

พี่เลี้ยงในพระพุทธศาสนา เทียบเคียงได้กับพระอุปัชฌาย์ ได้แก่ ผู้คอยดูแลเอาใจใส่ คอยแนะนำพร่ำเตือนสัทธวิหาริก (ลูกศิษย์) ของตนมีหน้าที่หลัก ๒ อย่างคือเป็นผู้รับผิดชอบและรับรองผู้บวชในพิธีบรรพชาอุปสมบทและ เป็นผู้รับปกครองดูแล แนะนำ ตักเตือนและติดตามความเป็นอยู่ของผู้ที่ตนบวชให้ เหมือนบิดาปกครองดูแลบุตร ตามกฎหมายธรรมานั้นได้กำหนดให้เขตปกครองคณะสงฆ์ตำบลหนึ่ง ให้มีพระอุปัชฌาย์เพียงหนึ่งรูป เว้นแต่ มีกรณีพิเศษ^{๑๔๕}

(๕) การสับเปลี่ยนงาน

การสับเปลี่ยนงานเป็นการขีมนุเคราะห์มาช่วยงาน ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาศึกษาได้จากกรณีการตัดสินใจเรื่องภิกษุณีท้อ^{๑๔๖} มารดาของพระกัสสปะตอนยังเป็นสาวมีศรัทธาปรารถนาจะบวชเป็นภิกษุณี แต่บิดามารดาไม่อนุญาต จึงได้แต่งงานมีสามีครองเรือนจนสามีรักใคร่พอใจ วันหนึ่งได้อ่อนวอนของบวช สามีอนุญาต นางได้บวชเข้าสำนักภิกษุณีของเทวทัต บวชไม่นานเกิดตั้งท้อง เทวทัตตัดสินใจให้สละสมณเพศให้สึกออกไป นางเสียใจพูดอ่อนวอนอย่างลงโทษหนัก แต่อ่อนวอนไม่เป็นผล เพื่อนภิกษุณีพาไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าทรงทราบว่า นางท้องมาตั้งแต่ก่อนบวช แต่เพื่อให้เรื่องกระจายชัด จึงให้พระอุบาลีดำเนินการชำระอธิกรณ์

^{๑๔๔} คุรยละเอียดเพิ่มเติมในที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๖๑/๑๐๖-๑๐๘.

^{๑๔๕} วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, อุปัชฌาย์, <<http://th.wikipedia.org/wiki/%>>, (๐๖ มี.ค. ๕๕).

^{๑๔๖} พระกัสสปะ เขตทัตถะในทางผู้แสดงอันวิจิตร

<<http://www.lambuddhism.com/atakatka/pratera/pratera16.html>>, (๐๖ มี.ค. ๕๕).

พระอุบาลีเชษฐผู้เชี่ยวชาญมาพิสูจน มีพระเจ้าปเสนทิโกศลเป็นประธาน มีนางวิสาขา มหาอุบาสิกา อนุตบิณฑิกเศรษฐีและตระกูลอื่นๆ เป็นต้น นางวิสาขาเรียกตรวจคู่มือ เท้าสะคือ ลักษณะครรภ์ นับวันนับเดือน พิสูจนชัดเจนว่า “นางตั้งครรภ์มาตั้งแต่ก่อนบวช” พระอุบาลีจึงประกาศตัดสินอธิกรณ์ท่ามกลางพุทธบริษัท ๔ ว่านางภิกษุณียังมีศีลบริสุทธิ์ จึงกราบทูลพระพุทธองค์ให้ทรงทราบ

จากตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ว่า มีการสับเปลี่ยนงานอย่างชัดเจน ให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง

(๖) เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แก่ การตอบปัญหาของท่านนาคเสนและพระเจ้ามลินท โดยการตั้งคำถามและตอบคำถาม หรือลักษณะการประชุมกันเป็นนิคม์เพื่อให้เกิดเป็นเวทีในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน หรือการสนทนาธรรมกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล เช่น การสนทนากับนิครนถ์ การสนทนากับชวานา หรือการสนทนากับพระเจ้าอชาตศัตรู

(๗) ชุมชนแนวปฏิบัติ

ชุมชนแนวปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องการแก้ปัญหาหรือความชอบในหัวข้อเดียวกัน เป็นพื้นที่ของผู้เชี่ยวชาญ ในพระพุทธศาสนา ความเป็นชุมชนแนวปฏิบัติมีความชัดเจนอย่างยิ่ง เนื่องจากพระพุทธเจ้าสอนให้รู้ทุกข์โดยอาศัยปัญญาที่เป็นแสงสว่างแห่งการนำทาง พุทธศาสตร์เน้นความเชี่ยวชาญในการสำรวจกิเลสออกจากตัวด้วยความเชี่ยวชาญในการฝึกจิต ยกย่องผู้ประพฤติธรรมทั้งหลาย ความเชี่ยวชาญที่น่ายกย่องที่สุดคือ ความเชี่ยวชาญทางปัญญารู้แจ้งแทงตลอดในปัญหา รู้ในองค์ประกอบที่เป็นบุพภาคของการศึกษา ที่เรียกว่า ปัจจัยแห่งสัมมาทิฎฐิ ๒ ประการคือ ปรโตโฆสะ โยนิโสมนสิการและการปฏิบัติตามหลักกฏมัตติธรรม ๕^{๕๗} และคำกล่าวนี้ชี้ให้เห็นการแสวงหาภูมิปัญญาเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือให้เกิดความชำนาญ โดยอาศัยพหุสูตร ๕ ประการ คือ

ขั้นที่ ๑ พหุสุตตา แปลว่า ฟังมาก เรียนมาก ท่องมาก รวบรวมข้อมูลได้มาก เป็นการศึกษาแล้วเรียนจากข้อมูลต่างๆ จากอาจารย์ จากตำรา การใฝ่หาความรู้ต่างๆ

^{๕๕๗} คุรายละเอียดในหน้า ๑๐๔.

ขั้นที่ ๒ ธตา แปลว่า จำได้ จำหลักหรือสาระสำคัญให้ได้ว่าสิ่งไหนที่ควรจะจำ เมื่ออ่านหนังสือจบเล่มหนึ่งๆ ต้องจับประเด็นหลักให้ได้ แล้วนำความจำประเด็นหลักๆ มาขยายความให้ได้

ขั้นที่ ๓ วาจา ปริจิตา คือท่องให้คล่องปาก หรือใช้คำพูดอยู่เสมอจนแคล่วคล่องชัดเจน

ขั้นที่ ๔ มนसानุเปกฺขิตา คือ ฟังให้ขึ้นใจ คือใส่ใจนึกคิดพิจารณาจนสามารถสร้างภาพพจน์ขึ้นในใจ

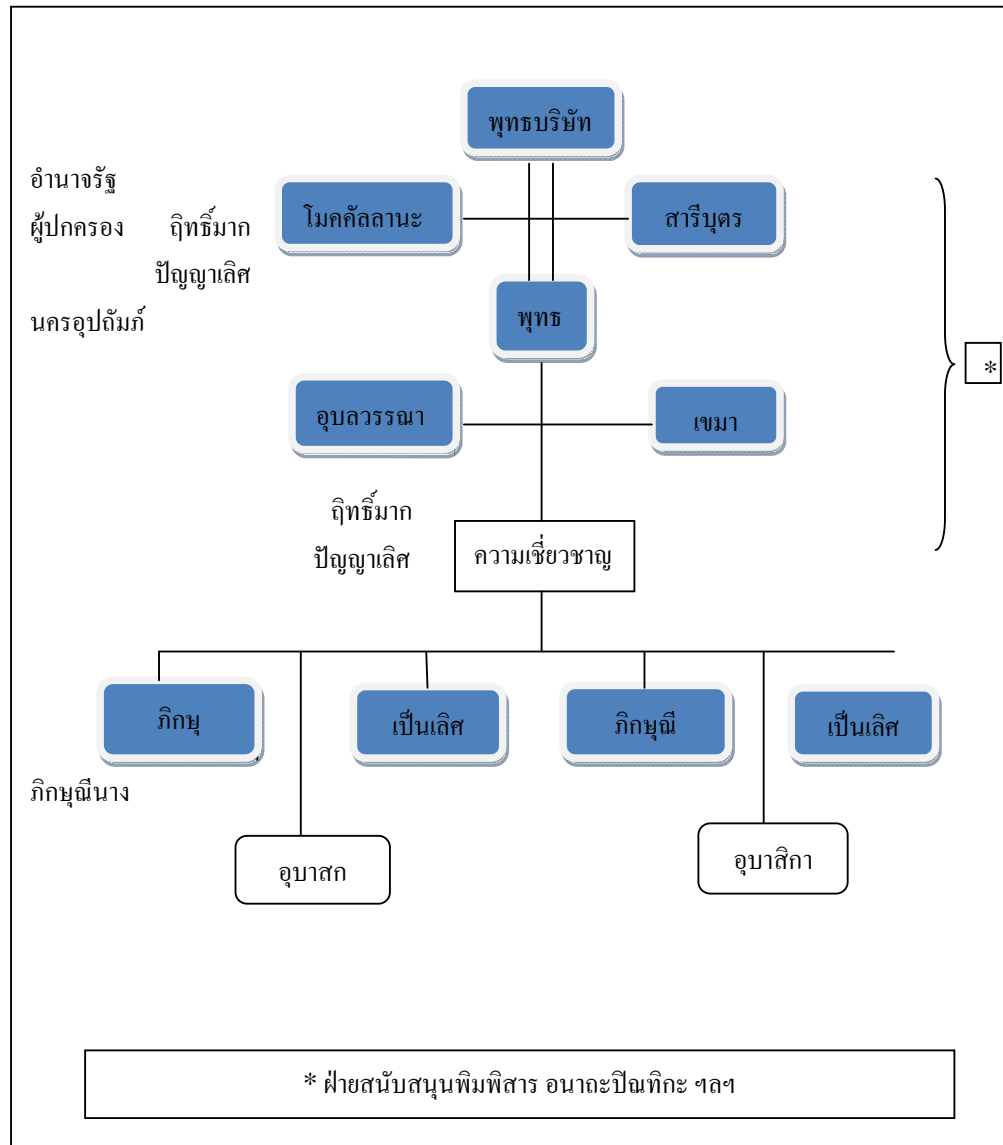
ขั้นที่ ๕ ทิฎฐิยา สปุฎฐิวิฑฐา คือจบให้แตก ด้วยทฤษฎี หมายถึง มีความเข้าใจลึกซึ้ง มองเห็นประจักษ์แจ้งด้วยปัญญา สิ่งที่เรียนจำมาแล้ว สิ่งที่ต้องจนคล่องปากแล้ว สิ่งที่เกิดในใจ วาดภาพออกมาชัดเจนแล้ว สิ่งเหล่านี้จะต้องนำมาขบมาคิดตีให้แตก แล้วสามารถนำมาสรุปเป็นแนวคิดของตัวเองได้ นำไปประยุกต์ใช้ได้^{๑๕๘}

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นประสานกับความรู้ความสามารถในการฝึกจิตโดยการฝึกปฏิบัติที่มีจิตมุ่งไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นด้วยความตั้งใจ พากเพียรสม่ำเสมอ บุคคลย่อมเป็นผู้รู้แจ้ง ฉะนั้นความเชี่ยวชาญเป็นสมบัติของหลักปรัชญาพุทธศาสตร์ เพราะพุทธศาสตร์นี้เริ่มด้วยปัญญาเพื่อไปจัดควิชาที่ครอบงำมนุษย์ให้รู้เท่าทัน เพื่อปกป้องตนเองจากกิเลสทั้งหลาย^{๑๕๙}

โครงสร้างผู้เชี่ยวชาญ เอตทกคะ คือ ผู้เชี่ยวชาญเป็นเลิศ ตามฐานะความเชี่ยวชาญของตนดังนี้คือ

^{๑๕๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๗๑.

^{๑๕๙} บุญทัน ดอกไธสง, การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม), (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๒๘๔-๒๘๕.



แผนภาพที่ ๓.๗ แสดงผู้เชื่อชาวยุเอตทัคคะสมัยพุทธกาล^{๑๖๐}

^{๑๖๐} บุญทัน ดอกไธสง, การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม), หน้า ๒๘๔-๒๘๕, คู่มือระเบียบเพิ่มเติมในสุชีพ ปุญญาอนุภาพ, พระไตรปิฎกฉบับประชาชน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : มุขนิรมิตมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๔๕๔-๔๕๗.

(๘) เพื่อนช่วยเพื่อน

กิจกรรมในส่วนนี้ในพระพุทธศาสนาเรื่องเพื่อนช่วยเพื่อนที่เด่นชัดที่สุดคือ การเรียนรู้ธรรมของปริพาชกอุปติสสะกับปริพาชกโกณฑิยะเป็นเพื่อนกัน วันหนึ่งปริพาชกอุปติสสะได้พบพระอัสสชิเดินบิณฑบาตอย่างสำรวมอยู่นอกเมืองราชคฤห์เกิดความเลื่อมใสจึงตามไปสนทนาด้วย ความย่อคือ “ธรรมเหล่าใดเกิดแต่เหตุ พระตถาคตเจ้าตรัสเหตุแห่งธรรมเหล่านั้น และตรัสความดับธรรมเหล่านั้น ไว้ด้วย พระมหาสมณะมีปกติตรัสอย่างนี้”^{๑๖๐}

เมื่อปริพาชกอุปติสสะฟังแล้วเกิดความรู้แจ้งได้โศคาปัตติผล ได้ลากลับรีบไปหาปริพาชกโกณฑิยะผู้เป็นเพื่อนแล้วกล่าวธรรมตามที่ได้รู้แจ้งมาให้ฟัง ผลปรากฏว่า ปริพาชกโกณฑิยะได้บรรลุโศคาปัตติผลด้วย

(๙) การเรียนรู้ระหว่าง AAR

ลักษณะการเรียนรู้เช่นนี้เทียบได้กับ การจัดให้มีประชุมเป็นนิคม หรือเพื่อนช่วยเพื่อนการปฏิบัติธรรมาร่วมกัน หลังจากปฏิบัติแล้วมีการสอบอารมณ์

(๑๐) การเรียนรู้ภายหลัง

ลักษณะการเรียนรู้ภายหลัง ศึกษาได้จากกรณีที่พระอนนทมูลขอรับตำแหน่งพระอุปัชฌาย์ จาก พร ๘ ประการดังต่อไปนี้คือ

๑. ถ้าจักไม่ประทานจีวรอันประณีตที่พระองค์ได้แล้วแก่ข้าพระองค์
๒. ถ้าจักไม่ประทานบิณฑบาตอันประณีตที่พระองค์ได้แล้วแก่ข้าพระองค์
๓. ถ้าจักไม่โปรดให้ข้าพระองค์อยู่ในที่ประทับของพระองค์
๔. ถ้าจักไม่ทรงพาข้าพระองค์ไปในที่ที่ทรงรับนิมนต์ไว้
๕. ถ้าพระองค์จักไปสู่นิมนต์ที่ข้าพระองค์รับไว้
๖. ถ้าข้าพระองค์จะพาบริษัทซึ่งมาแต่ที่ไกลเพื่อเฝ้าพระองค์ได้ในขณะที่มาแล้ว
๗. ถ้าความสงสัยของข้าพระองค์เกิดขึ้นเมื่อใด ขอให้ได้เฝ้าทูลถามเมื่อนั้น

^{๑๖๐} วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๐/๗๓.

๘. ถ้าพระองค์ทรงแสดงธรรมเทศนาอันใดในที่ลับหลังข้าพระองค์จักเสด็จมา
ตรัสบอกพระธรรมเทศนานั้นแก่ข้าพระองค์อีก

ด้วยเหตุผลว่าพระผู้มีพระภาคได้ตรัสถามถึงโทษและอนิสงส์ที่ทูลขอ พระ
อานนท์ตอบว่า ถ้าท่านไม่ทูลขอพรข้อ ๑-๔ นี้ จะมีคนพูดได้ว่า ท่านรับตำแหน่งพุทธปฏิญาณ เพื่อ
หวังลาภสักการะ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันคำกล่าวดำหนินี้ท่านจึงได้ทูลขอพร ๔ ข้อนี้ ถ้าท่านไม่
ทูลขอพรข้อ ๕-๗ จะมีคนพูดได้ว่า พระอานนท์บำรุงพระศาสดาไปทำไม เพราะกิจท่านี่พระองค์ก็
ยังไม่ทรงสงเคราะห์เสียแล้ว และหากท่านไม่ทูลขอพรข้อ ๘ เมื่อมีคนมาถามท่านลับหลัง พระพุทธ
องค์ว่า คานานี้ สุตฺรนี้ ชาดกนี้ พระผู้มีพระภาคตรัสที่ไหน? ถ้าท่านตอบเขาไม่ได้ เขาก็จะพูดได้ว่า
พระอานนท์เฝ้าติดตามพระผู้มีพระภาคเหมือนเงาของพระองค์อยู่เป็นเวลานาน ทำไมเรื่องท่านนี้ยัง
ไม่รู้^{๑๖๒}

(๑๑) การออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต

๑. บริหารฐานกาย

ก. การเดินจงกรม การเดินจงกรม หมายถึง การเดินเป็นเส้นตรงระยะไม่เกิน
๓ เมตร เดินไปเดินกลับ ขณะที่เดินนั้นจะต้องมีสติรู้ริยาบถให้ทันปัจจุบัน การเดินจงกรมไม่ใช่
การเดินชมธรรมชาติหรือเดินเพื่อการผ่อนคลายร่างกายหรือจิตใจ^{๑๖๓} การเดินจงกรมนั้นมีวิธีการเดิน
ได้หลายระยะตามแนวการสอนสายพองยุบมี ๖ ระยะ^{๑๖๔} แต่ในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า การเดินจงกรม
ที่นำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวันคือ [การเดินจงกรมระยะที่ ๑ คือ ขว้างอย่างหนอ ซ้ายอย่างหนอ หรือ
เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเดินจงกรมธรรมชาติ]

การเดินจงกรมธรรมชาติ หมายถึง การเดินจงกรมที่เดินกลับไปกลับมา หากจะ
ประมาณเป็นจำนวนก้าว ประมาณได้ไม่เกิน ๒๕ ก้าว โดยมีวิธีการเดินแบบเดินไปสบายๆ ไม่ช้า
ไม่เร็ว โดยมีหลักที่สำคัญ คือพอสุดทางจงกรมตามระยะที่กำหนดไว้ให้หยุดก่อน ทำความรู้สึกตัว
สบายๆ แล้วจึงค่อยหมุนตัวกลับ ไม่ต้องหมุนซ้ำมาก หมุนสบายๆ พอหันกลับมาแล้ว อย่าเพิ่งเดิน
รู้สึกตัวให้สบายอีก แล้วค่อยเดินต่อ เดินอย่างมีสติ ไม่ใช่เดินเอาระยะทาง เวลาเดินไป ให้เห็น

^{๑๖๒} พระอานนท์, <<http://th.wikipedia.org/wiki/%๑>>, (๐๗ มี.ค. ๕๕).

^{๑๖๓} การเดินจงกรม, วัดพระกัททันตอะสภาราม<http://bhaddanta.blogspot.com/2005/09/blog-post_112608686918646845.html>, (๐๗ มี.ค. ๕๕).

^{๑๖๔} วรเดช ปัญจรงค์, การเจริญสติด้วยวิปัสสนากรรมฐานในแนวสติปัญญาฐาน ๔, (กรุงเทพมหานคร
: โรงพิมพ์ พิมพ์พรรณการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๕๕-๖๒, การเดินจงกรม, วัดพระกัททันตอะสภาราม
<http://bhaddanta.blogspot.com/2005/09/blog-post_112608686918646845.html>, (๐๗ มี.ค. ๕๕).

ร่างกายเดิน ใจเราเป็นคนดู เดิน ๆ ไป ใจลอยรู้ว่าใจลอย รู้ทันจิตรู้ทันกาย เดินรู้กายเดินรู้จิต เรียกว่าเดินอย่างมีสติ แต่เห็นความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกายของใจ ไปเรื่อย ๆ^{๑๖๕}

ข. การฝึกเคลื่อนไหวกาย

การฝึกโยคะเป็นการบริหารกายที่มีท่าทางกายเป็นเครื่องกำหนด อาจจะมีจำนวนท่ามากน้อยตามต้องการ ใช้เวลาฝึกประมาณวันละ ๓๐ นาทีเป็นอย่างน้อย อาจจะฝึกในลักษณะทำให้เกิดสมาธิสงบนิ่ง คือ การเอาจิตไปจับอยู่กับการเคลื่อนไหวของกาย แต่หากต้องการฝึกในลักษณะพัฒนาให้เกิดปัญญา คือ การเอาจิตไปดูเพียงการเคลื่อนไหวของกาย เมื่อจิตไปเพ่งที่การเคลื่อนไหวให้รู้ทัน เมื่อเกิดเวทนาให้รู้ทัน เมื่อเหนื่อยเพลีย ไม่ชอบ ให้รู้ทันอารมณ์ที่เกิดขึ้นตามรู้อารมณ์ไปเรื่อย ๆ จนหมดเวลา

๒. บริหารฐานจิต

การนั่งสมาธิ ตัวอย่างการฝึกสมาธิเพื่อให้จิตสงบที่เรียกว่า ทำสมถภาวนา หมายถึง จิตเรียบสม่ำเสมอ จับอยู่กับสิ่งใดมั่นคงอยู่กับสิ่งนั้น ไม่วอกแวก ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่กระสับกระส่าย ไม่กระวนกระวาย จิตอยู่ตัวลงตัวแน่นแน่ เรียกว่า จิตมีสมาธิ^{๑๖๖}

ตัวอย่างการฝึกสมาธิเพื่อให้เกิดปัญญา ที่เรียกว่า ทำวิปัสสนาภาวนา หมายถึง การตามดูรู้ทันความนึกคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้น คับไป ในความเป็นอยู่ประจำวันของตน^{๑๖๗} ผู้ปฏิบัติธรรมอาจใช้สมาธิเพียงขั้นต้น ที่เรียกว่า ขณิกสมาธิ เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับใช้ปัญญาพิจารณาสภาวธรรมตามหลักวิปัสสนา^{๑๖๘}

๓. บริหารฐานปัญญา จะพัฒนาปัญญาได้ต้องมีการเตรียมพร้อมจากการมีสติที่ปกติ (มีวินัย) มีสมาธิที่เป็นจิตตั้งมั่นหรือสัมมาสมาธิ ปัญญาจึงจะเกิดได้

(๑๒) การเชื่อมสมาน (Tuning in) หรือ สมานัตตตา^{๑๖๙} เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของวิชาจิตบำบัดและการศึกษาเชิงพุทธที่ผู้วิจัยนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ จากการ

^{๑๖๕} วิธีการเดินจงกรมธรรมชาตินี้ เป็นการประยุกต์วิธีการมาเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการเจริญสติในชีวิตประจำวัน – สุรพล สายพานิชและคณะ, ประมวลธรรมเทศนาของหลวงพ่อบุญรอด ปาโมชฺโช, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมดา, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖๗-๒๖๘.

^{๑๖๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), สัมมาสมาธิและสมาธิแบบพุทธ, หน้า ๑๖๖.

^{๑๖๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗.

^{๑๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔.

^{๑๖๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๗๐.

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาที่ได้นำกระบวนการปรึกษาเชิงจิตวิทยาแนวพุทธไปใช้กับการจัดการความรู้มาแล้ว มีรายละเอียดดังนี้คือ

การเชื่อมสมาน หมายถึง การเอาตัวเข้าเชื่อมกันสิ่งที่อยู่ตรงหน้า ไม่ว่าจะเป็ คนที่อยู่ตรงหน้า สัตว์ เหตุการณ์ ได้ทั้งสิ้น เมื่อเชื่อมได้สนิท สิ่งที่จะเกิดตามมาคือ ความสอดคล้องกลมกลืนในการอยู่ร่วมกันกับสิ่งนั้น ๆ และเอื้อให้การอยู่ร่วมเป็นไปอย่างมีมิตรภาพยิ่ง เช่น การอยู่กับฤดูฝนอย่างเป็สุข การเล่นกับสัตว์ตัวโปรด การรู้จังหวะที่จะพูดหรือเงิบ ที่จะเข้าไปหาหรือถอยห่างในชีวิตประจำวัน รวมทั้ง KM เช่น การต้องการประสบการณ์พิเศษจากกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันสักเรื่อง ไม่ว่าจะเทคนิคใดก็ตาม ผู้ทำหน้าที่เอื้อให้เกิดการเผย Tacit นั้น จะเอื้อให้สมาชิกในที่นั้นรู้สึกสบาย ยินดีที่จะแบ่งปัน อย่างเป็นธรรมชาติ รวมทั้งบางสิ่งที่ไม่ได้คิดถึงมาก่อน แต่เมื่อมาอยู่ในบรรยากาศและการเอื้อที่มีประสิทธิภาพนี้ กลับทำให้ประเด็นสำคัญบางอย่างผุดออกมาได้อย่างเหมาะสม ยิ่งการเชื่อมสมานมีประสิทธิภาพมากเท่าใด Tacit อันมีคุณค่าก็จะยิ่งหลั่งไหลออกมา และเมื่ออยู่ในกลุ่ม ก็จะยิ่งเอื้อต่อการต่อยอดในแต่ละสมาชิกในประเด็นนั้นให้ลุ่มลึกยิ่งขึ้นไปอีก สิ่งที่จะตามนอกจากจะได้แก่นอันมีคุณค่าของประเด็นนั้นๆ แล้ว ยังได้ความรู้สึกอ้อมเอมใจในใจของเหล่าสมาชิกที่มาร่วมแบ่งปัน ซึ่งเกิดจากการรับฟังและเชื่อมสมานอย่างทรงคุณภาพ

การเชื่อมสมานนี้จึงเป็ความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ในจังหวะของการร่วมเดินทางในสิ่งใดๆ ที่ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ ให้คุณค่า ให้สิ่งที่อยู่ตรงหน้าเป็ที่หนึ่ง เป็ความซาบซึ้งในการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นถึงความงามที่อยู่ตรงหน้า เห็นถึงในใจที่แสนจะงดงามของผู้เล่า ไม่ว่าจะเป็ ความคิด การกระทำ ความพากเพียร ความรักในเพื่อนมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจ การฝึกฝน ทีละลำดับไปเรื่อย ๆ ฝึกมาก ละเอียดมาก ได้มาก

ดังนั้นผู้ฝึกเชื่อมสมานนี้ ตัวเขา ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ของเขา จึงกลายเป็เครื่องมือสำคัญที่ไม่ว่าจะหยิบไปใช้ในเทคนิค KM ใดก็ตาม ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในกิจการนั้นอย่างยอดเยี่ยม ซึ่งโดยปกติอาจปฏิบัติในงานบางอาชีพที่ต้องฝึกอย่างเข้มข้น เช่น การช่วยเหลือผู้มีความทุกข์ใจ แต่ในสถานการณ์โดยทั่วไปแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการอยู่ร่วมกับผู้คนรอบข้าง กับทุกสิ่งรอบข้าง กับงานบางชนิดที่ต้องการให้ธรรมชาติเดิมแท้ของผู้เล่าเรื่องคงลักษณะสำคัญที่เข้มข้นลึกซึ้งไว้ ไม่ว่าจะเป็ งานวิจัยเชิงคุณภาพ การสกัดความรู้บางอย่าง การสอนงาน การสอนนักเรียน การดูแลเด็ก ฯลฯ^{๑๑๐}

^{๑๑๐} สุภาพร ประดับสมุทร (spradubsamut@gmail.com) ระบบการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์. ผู้รับ เอ็มมอร์ ชดวร (maophd500@gmail.com), (๘ ก.พ. ๕๕).

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการเชื่อมสมานเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากคุณสราวุฒิ พันธุรงค์ ว่า เครื่องมือนี้นำมาใช้กับ KM ได้หรือไม่ คุณสราวุฒิให้สัมภาษณ์ว่า เครื่องมือนี้ได้ถูกนำมาทดลองกับบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่นคอมโพเน้นท์ จำกัด แล้วได้ผลในกรณีของเกิดปัญหาอะไรทำไมพนักงานจึงลาออกของมิเปอร์เซ็นต์สูงถึง ๒๐% ในปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์คือเมื่อได้มีการนำเครื่องมือนี้นำมาใช้ เปอร์เซ็นต์การลาออกลดลงเหลือเพียง ๘ % โดยใช้วิธีการให้เกิดการสร้าง CoP ที่เป็นธรรมชาติตั้งแต่วันแรกของการเข้าทำงานของพนักงาน จากนั้นส่งไปอบรมโดยมีนักจิตวิทยาเป็นวิทยากร กิจกรรมที่นักจิตวิทยาใช้คือการเชื่อมสมานต่อพนักงานทุกคนจนสามารถทราบผลว่ามีปัญหาอะไรพนักงานจึงลาออก และกิจกรรมที่นำมาร่วมในการอบรมครั้งนี้ คือ การสวดมนต์และนั่งสมาธิ เป็นต้น^{๑๑๑}

๓.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา มีวัตถุประสงค์ครอบคลุมไปถึงความมีปัญหาในการพิจารณาให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีที่สุขสบายทั้งกายและใจ ดังนี้คือ

๓.๓.๑ เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขในปัจจุบัน (ทิฏฐุชัมมิกัตถะ)

การเข้าใจถึงเรื่องเป้าหมายการพัฒนาปัญญาเพื่อประโยชน์สุขที่ตามองเห็น ควรทำความเข้าใจว่าประโยชน์สุขที่ตามองเห็นนั้นหมายถึง ประโยชน์สุขในระดับต้นตามหลักความต้องการของมนุษย์อันได้แก่ ปัจจัย ๔ ซึ่งเป็นเรื่องของวัตถุหรือด้านรูปธรรมที่ประกอบไปด้วย (๑) การมีความสุขภาพที่ดี ร่างกายที่แข็งแรงและสมบูรณ์ ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย สุขสบาย ใช้การได้ดี (๒) การมีทรัพย์สินเงินทอง การงานดำรงชีพด้วยอาชีพสุจริตเป็นหลักเป็นฐาน สามารถพึ่งตนเอง จัดหา ใช้จ่ายและเก็บออม (๓) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนมนุษย์ สถานะทางสังคมเป็นที่ยอมรับ มีกัลยาณมิตร (๔) การมีครอบครัวที่สมบูรณ์และเป็นสุข (กรณีภุคหัตถ์)^{๑๑๒}

ประโยชน์สุขในระดับต้นนี้ตรงกับศัพท์เฉพาะที่เรียกว่า “ทิฏฐุชัมมิกัตถะ” คือประโยชน์ปัจจุบัน อันถือว่ามนุษย์จะขาดไม่ได้ เพราะถือเป็นฐานที่มั่นคงต่อการดำเนินชีวิตต่อไปในภายภาคหน้า ซึ่งทุกคนต้องพัฒนาปัญญาตนเองให้เกิดขึ้นและใช้ปัญญาเพื่อหาสิ่งเหล่านี้มาเพื่อ

^{๑๑๑} สราวุฒิ พันธุรงค์, อดีตผู้บริหารบริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่นคอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, ๐๕ ก.พ. ๕๕.

^{๑๑๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *ชีวิตที่สมบูรณ์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พระมิ่งทอง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๘-๑๙.

ความสุขของตน ทำให้สุขภาพดี เมื่อสุขภาพดี เราสามารถหาเงินได้สะดวก เมื่อมีทรัพย์สิน สิ่งที่ดีตามมากคือ ฐานะทางสังคม เป็นที่ยอมรับ มียศ มีตำแหน่ง สืบเนื่องอาศัยกัน ทำให้ได้มาซึ่งมิตรและบริวาร ช่วยเหลือทำอะไรได้สะดวกและกว้างไกลขึ้น อันเป็นฐานให้ครอบครัวมั่นคงและมีความสุขเลี้ยงดูบุตรหลานได้ จะสามารถสร้างสรรค์ความเจริญของชีวิตครอบครัว วงศ์ตระกูล และสังคมประเทศชาติต่อไป แต่ถ้าใครขาดประโยชน์ระดับต้นนี้ชีวิตก็จะลำบาก^{๑๗๓}

เมื่อเข้าใจประโยชน์สุขที่ตามองเห็นแล้วจึงสามารถทำความเข้าใจต่อไปว่า เมื่อปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาปัญญาแล้วจะสามารถนำไปสู่ประโยชน์สุขที่ตามองเห็นซึ่งเป็นเป้าหมายในพัฒนานั้นได้อย่างไร

แนวทางการใช้ปัญญาเพื่อพัฒนาปัญญานำไปสู่ประโยชน์สุขที่ตามองเห็นนั้นสามารถดำเนินไปตามหลักความต้องการของมนุษย์ทั้ง ๔ นั้น มนุษย์ทุกคนควรทำให้เกิดขึ้น เพราะถ้าใครขาดระดับนี้ความเป็นอยู่ของชีวิตจะลำบาก มีชีวิตได้ยาก และก้าวไปสู่ความสุขหรือประโยชน์ในระดับสูงติดขัดมาก

ฉะนั้น เมื่อเราอยู่ในโลกต้องพยายามสร้างประโยชน์สุขในระดับนี้ให้ได้ เพื่อความเป็นอยู่ที่สบาย เริ่มจากการดูแลให้ตนเอง มีร่างกายแข็งแรง สุขภาพดี ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย ใช้การได้ดี เมื่อมีสุขภาพดี หาเงินทองได้สะดวก ไม่ต้องวุ่นวายกับโรคภัยไข้เจ็บ การมีสุขภาพดีนั้นถือเป็นฐานในการรองรับขั้นพื้นฐานไว้ก่อน เมื่อมีทรัพย์สินเงินทองแล้ว ฐานะทางสังคมจะพ่วงมาด้วย เพราะตามหลักของค่านิยมในสังคม เมื่อใครมีทรัพย์สินเงินทองมักเป็นที่ยอมรับ กลายเป็นคนมีฐานะได้รับการยกย่อง มีเกียรติ มีอำนาจ ทำให้ทางแห่งการใช้มาของทรัพย์สินเงินทองมีมากขึ้นด้วย เมื่อมีทรัพย์สินเงินทอง มียศ มีตำแหน่งแล้ว จะทำให้มีมิตรบริวารตามมาด้วย เป็นเครื่องประกอบที่ช่วยทำให้ทำอะไรต่างๆ สามารถทำได้สะดวกและกว้างขวางยิ่งขึ้น สุดท้ายความเป็นครอบครัวที่ดี ที่มั่นคงมีความสุข จะทำให้การทำหน้าที่ของงานนั้นปลอดโปร่ง โล่งใจ คล่องตัว อันเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องแก่กันและกัน การพัฒนาปัญญาก็เป็นไปอย่างสร้างสรรค์เพราะบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้^{๑๗๔}

^{๑๗๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘-๑๙, เรื่อง “ทฤษฎีสามมิติทัศนะ” คู่มือ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๓๓,๑๘๗/๑๔๘,๒.ศ. (ไทย) ๒๕/๓๓/๕๐๓, คู่มือละเอียดเพิ่มเติมในพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *ประโยชน์สูงสุดชีวิตนี้*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

^{๑๗๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *ชีวิตที่สมบูรณ์*, หน้า ๑๕-๒๐.

๓.๓.๒ เป้าหมายเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

การจัดการความรู้เชิงพุทธ เน้นเรื่องของปัญญาโดยอาศัยเครื่องมือ คือ สติเพื่อพัฒนาให้ เกิดปัญญาไปในเชิงการสร้างสรรค์คุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งความมุ่งหวังนี้จะ เกิดขึ้นได้จากการที่ประชาชนจะต้องช่วยกันสร้างหรือก่อให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อ จะได้เกิดเป็นสังคมของผู้รู้ ผู้ตื่นและผู้เบิกบาน มีจิตใจที่เป็นจิตอาสา ยอมทำงานเพื่อสังคมและ ประเทศชาติให้ได้มากขึ้น ประเทศจึงจะเจริญก้าวหน้าทันความเจริญของประเทศเพื่อนบ้านหรือประเทศ อื่น ๆ ได้

๓.๓.๓ เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขในอนาคต (สัมปรายิกัตตะ)

แม้มนุษย์จะพัฒนาปัญญาจนสามารถบรรลุประโยชน์สุขในระดับต้นมาได้ แต่เชื่อว่า จะ เพียงพอ โดยยังมีข้อบกพร่อง คือ ยังรู้สึกไม่โปร่งโล่งใจเต็มที่ เช่น แม้มิทรัพย์สิ้นเงินทอง แต่ยังรู้สึก ไม่ปลอดภัย ห่วงกังวล และแม้ว่ามียศ มีตำแหน่ง แต่ยังคงไม่แน่ใจว่าเป็นที่ยอมรับในสังคมหรือไม่ จึงกลายเป็นว่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นของเทียม เช่น เกียรติยศ ความเคารพ ทำให้เกิดเป็นปมในใจ ทำ ให้ไม่ได้สุขที่แท้จริง จึงเกิดเป็นปัญหาขึ้นมา เพราะความไม่เต็มอิ่ม ไม่โปร่งโล่ง ระวังอิจฉาริษยา และความรู้สึกไม่มั่นใจในตนเอง

เมื่อเป็นเช่นนี้ การพัฒนาปัญญาจนสามารถบรรลุประโยชน์สุขระดับที่สองจึงมีความ จำเป็น การพัฒนาปัญญาเพื่อให้ได้ประโยชน์ในขั้นนี้เป็นเรื่องของจิตใจที่ลึกซึ้งลงไป เรียกว่า ประโยชน์ที่เลียดจากตามองเห็น (ด้านนามธรรม) หรือเลยไปข้างหน้าไม่เห็นเป็นรูปธรรมต่อหน้าต่อ ตา เรียกว่า สัมปรายิกัตตะ^{๑๓๕} เช่น ความมีชีวิตที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ การที่เราได้ช่วยเหลือผู้อื่น ได้ทำประโยชน์ให้แก่เพื่อนมนุษย์ เมื่อใดที่นึกถึงขึ้นมา ว่าได้ใช้ชีวิตให้มีคุณค่า ได้ใช้ชีวิตอย่างมี ประโยชน์จะทำให้ภูมิใจและมีความสุขอีกแบบหนึ่ง^{๑๓๖}

หลังพัฒนาปัญญาไปสู่เป้าหมายระดับต้นแล้ว ถือได้ว่ามีความพร้อมที่จะพัฒนาปัญญา ในขั้นต่อมา กล่าวคือ หากพัฒนาปัญญาจนสู่เป้าหมายระดับที่เลียดจากตามองเห็น จะสามารถนำ ทรัพย์สิ้นเงินทองซึ่งเป็นผลจากการบรรลุเป้าหมายในระดับต้นนั้นมาจัดสรรช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ ตามฐานะของตนเอง ความมั่นใจในตนเองจะเกิดขึ้น แต่ถ้าหากทำระดับหนึ่งไว้ไม่ได้ ไม่มีเงิน ไป

^{๑๓๕} เรื่อง “สัมปรายิกัตตะ” คูใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๓๗, ๑๘๗/๑๔๘, พุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๓๗/ ๕๐๗, ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ประโยชน์สูงสุดชีวิตนี้**, หน้า ๑๕๗-๑๕๘.

^{๑๓๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ชีวิตที่สมบูรณ์**, หน้า ๒๗.

ช่วย จะทำประโยชน์สุขได้น้อย ทำให้ต้องมีทั้งสองขึ้น ความสุขใจขึ้นใจในการได้ช่วยเหลือเกื้อกูล
 ผู้คน จะทำให้เกิดความมั่นใจในชีวิตตน เมื่อนึกขึ้นมาเมื่อใดจะเป็นความสุขลึกลับซึ่งอยู่ภายใน
 เนื่องจากเป็นคุณธรรมภายใน พอมีคุณธรรมภายใน ที่ช่วยเสริมหนุนประโยชน์ทุกทางด้านของ
 จิตใจ โดยเฉพาะศรัทธา ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณความดี ในการกระทำความดี ในจุดหมายที่ดี
 งาม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสุขประณีตส่วนที่แท้อยู่ในส่วนลึกภายใน^{๑๗๗} แนวการพัฒนาปัญญา
 เป็นไปอย่างบรรลุปเป้าหมายที่ได้วางไว้คือ ประโยชน์สุขในระดับที่สอง

๓.๓.๔ เป้าหมายเพื่อการบรรลุธรรม (ปรমัตตะ)

การพัฒนาปัญญามีเป้าหมายสูงสุด คือ การบรรลุธรรมซึ่งเป็นภาวะชีวิตที่พบความสุข
 อย่างแท้จริง ลักษณะสำคัญของภาวะชีวิตนี้ คือ การมองเห็นทั้งหลายตามที่มันเป็นหรือเห็นตามความ
 เป็นจริง รู้สามัญลักษณะที่เป็นอนิจจัง ทุกขัง อนัตตา รู้เท่าทันสมมติบัญญัติ ไม่ถูกหลอกให้หลงไป
 ตามรูปลักษณะภายนอกของสิ่งทั้งหลาย และยอมรับความจริง^{๑๗๘}

เมื่อพัฒนาปัญญาจนถึงขั้นบรรลุธรรมแล้วจะกลายเป็นผู้บรรลุธรรม ซึ่งจัดเป็นสาวกที่
 แท้ของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า สาวกสงฆ์ เป็นต้น หรือที่เรียกว่า อริยบุคคล หรือพระอริยะ ซึ่งแปลว่า
 ผู้เจริญบ้าง ท่านผู้ประเสริฐบ้าง หรือท่านผู้ไกลจากกิเลส^{๑๗๙} มีขั้นปัญญาที่บรรลุธรรม ๔ ระดับ
 ด้วยกันคือ (๑) โสดาบัน เป็นเกณฑ์ที่จัดแบบตามกิเลส คือ สังโยชน์ที่ละได้ในแต่ละขั้นพร้อมไปกับ
 ความก้าวหน้าในการบำเพ็ญไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา พระโสดาบัน ผู้ถึงกระแส คือเข้าสู่
 มรรค เดินทางถูกต้องอย่างแท้จริง หรือปฏิบัติถูกต้องตามอริยมรรคอย่างแท้จริงแล้ว^{๑๘๐} ละสังโยชน์ได้
 ๓ คือ สักกายทิฏฐิ วิจิกิจฉา และสีลัพพตปรามาส^{๑๘๑} (๒) พระสกทาคามี ผู้กลับมาสู่โลกนี้อีกครั้ง
 เดียวก็จะกำจัดทุกข์ได้สิ้น เป็นผู้ทำได้บริบูรณ์ในขั้นศีลสมาธิ และปัญญาทำได้พอประมาณ
 นอกจากละสังโยชน์ ๓ ข้อต้นได้แล้ว ยังทำราคะ โทสะ และโมหะ ให้เบาบางลงด้วย เป็นผู้ทำได้
 บริบูรณ์ในขั้นศีลได้พอประมาณสมาธิ และทำให้พอประมาณในปัญญา^{๑๘๒} (๓) พระอนาคามี คือผู้
 จะปรินิพพานในที่ผุดเกิดขึ้น ไม่กลับมาอีก เป็นผู้ทำได้ศีล สมาธิบริบูรณ์ แต่ปัญญาทำได้

^{๑๗๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘-๓๐.

^{๑๗๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ประโยชน์สูงสุดชีวิตนี้, หน้า ๔๒-๔๓.

^{๑๗๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๕.

^{๑๘๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๕.

^{๑๘๑} ที.ที. (ไทย) ๕/๓๗๓/๑๕๖, ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๕๗/๑๐๑-๑๐๒, ๒๓๔/๒๐๖, ๒๓๗/๒๐๘, ๒๕๐/
 ๒๒๕, ๓๓๐/๒๕๘.

^{๑๘๒} อ.จ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๓, อ.จ.น.ว.ก. (ไทย) ๒๓/๑๒/๔๕๗, อ.ภ.ป. (ไทย) ๓๖/๑๒๗/๑๘๑.

พอประมาณ ละสังโยชนได้อีก ๒ ข้อ คือ กามราคะ และภริษะ (๔) พระอรหันต์ คือ ผู้ควรแก้
 ทักขินาหรือการบูชาพิเศษ เป็นผู้สิ้นอาสวะ^{๑๘๓} เป็นผู้ทำได้บริบูรณ์ในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และ
 ปัญญา^{๑๘๔} ละสังโยชนเบื้องสูงที่เหลือทั้ง ๕ ข้อ ได้ คือ รูปราคะ อรูปราคะ มานะ อุทธัจจะ และ
 อวิชชา^{๑๘๕}

กล่าวโดยสรุป การที่มนุษย์ควรจะมีการพัฒนาปัญญาเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้คือ
 ประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายของพระพุทธศาสนา ที่จะกำจัดกิเลส และให้รู้เท่าทันความจริงทั้งหลาย
 ให้รู้ถึงความที่สิ่งทั้งหลายเป็นอนิจจัง ทุกขัง และอนัตตาอย่างไร แล้วรู้จักโลกและชีวิตตามความ
 เป็นจริง จนกระทั่งสามารถวางจิตใจต่อชีวิตและโลกได้อย่างถูกต้อง เป็นจิตที่สงบ โโล่ง โปร่ง ผ่อง
 ใส เบา เป็นอิสระ ปราศจากกิเลส ไม่มีอะไรสักอย่าง ไม่มีอะไรเลย ไม่มีอะไรหรือความเป็นไป
 ใดๆ ในโลกที่จะมาทำให้จิตหวั่นไหวได้อีกต่อไป เนื่องจากปัญญาเข้าถึงความจริงได้ในการดำเนิน
 ชีวิต

๓.๔ ผลของการจัดการความรู้

๓.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

๓.๔.๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์

๓.๔.๑.๒ เพิ่มขีดความสามารถในการรับผิชอบ ตัดสินใจด้วยความคิดที่แยกคาย

๓.๔.๑.๓ ช่วยให้การบริหารองค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิชอบต่อ
 สังคมส่วนรวม

๓.๔.๑.๔ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทางปัญญาเพื่อให้งานไปสู่เป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ขององค์กร

๓.๔.๑.๕ ช่วยทำให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านกรภานาใน
 ลักษณะที่ขยายเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้น

^{๑๘๓} วิสุทฺธิ. (ไทย) ๘๑๖/๑๑๔๐.

^{๑๘๔} อจ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๘๘/๓๑๖, อภิ.ป. (ไทย) ๓๖/๑๒๗/๑๘๑, อจ.ต.ก.อ. (ไทย) ๑/๓/๔๕๘.

^{๑๘๕} ศี.ม. (ไทย) ๑๕/๑๘๑/๑๐๖, ๓๑๑/๒๐๓, ๔๖๑-๔๗๐/๒๘๐, ๕๘๗-๕๙๖/๓๕๕, ๖๔๑-๖๕๐/
 ๓๕๗, ๖๕๕-๗๐๔/๓๖๗.

๓.๔.๒ จุดเด่นของการจัดการความรู้

๓.๔.๒.๑. พุทธศาสนามองค้ำจุนชีวิตที่สำคัญในการที่จะพัฒนาจิตใจมนุษย์ให้มีปัญญา ในการดำเนินชีวิตที่เป็น โลกียปัญญาที่เป็นคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างผู้นำทั้งในระดับล่าง ระดับกลางและระดับสูง ให้มีจิตใจที่ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๓.๔.๒.๒. เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่แต่ละองค์กรจะต้อง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการบริหารในเชิงพุทธศาสตร์ เพื่อลบล้างวัฒนธรรมใน ลักษณะที่เป็น “การเอื้อประโยชน์ก่อนาย” ซึ่งพระพุทธานามองค้ำจุนชีวิตที่สำคัญที่จะนำเสนอ ได้แก่ ไตรสิกขา สาราณียธรรม วุฑฒิธรรม ๔ เป็นต้น

๓.๔.๒.๓. พุทธศาสนานำเรื่องการบริหารที่เป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติ และการปฏิบัติที่มุ่งเน้นนั้น เป็นการปฏิบัติเพื่อลดละกิเลส ซึ่งหากองค์กรใดนำหลักการปฏิบัติภาวนานี้ มาพัฒนาให้กับพนักงานในองค์กร ได้ลองฝึกและปฏิบัติในการเจริญสติ องค์กรนั้นจะเห็นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้น ได้เองตามธรรมชาติ ไม่ต้องบังคับหรือฝืนให้กระทำ

๓.๔.๒.๔. พุทธศาสนามุ่งเน้นให้การปฏิบัติภาวนาเป็นวิธีการที่แทรกซึมเข้าไปกับ ชีวิตประจำวันเป็นเสมือนหนึ่งว่าทุกคนปฏิบัติธรรมตลอด ๒๔ ชั่วโมง หากองค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ ย่อมทำให้การจัดการความรู้นั้นได้แทรกเรื่องของปัญญาเข้าไปในทุกส่วนงาน จะทำ ให้เกิดความเต็มใจในงานทุกประเภท ไม่เกี่ยงงานกัน

๓.๔.๒.๕. เมื่อพุทธศาสนามุ่งเน้นการภาวนาให้เกิดปัญญา ย่อมทำให้เกิดพื้นฐาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่และทุกขณะ

๓.๔.๒.๖. เมื่อสมาชิกขององค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นดังกล่าวข้างต้น แล้วทุกประการ ย่อมเกิดความเชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายได้โดยไม่ยากเกินไป เพราะความรัก ความ สามัคคี ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ จะเกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้ทุกคนทำงานด้วยความรัก ความเข้าใจ ไม่แก่งแย่งผลงานกัน แต่เน้นการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น

๓.๕ สรุปและวิเคราะห์เรื่องการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาเรื่องความรู้ในพระพุทธศาสนาในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยนำเสนอความรู้ ของพระพุทธศาสนาในมุมมองของปัญญา เพื่อนำปัญญาไปช่วยเสริมให้การจัดการความรู้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น แม้การบริหารจัดการที่มีการจัดการความรู้หรือ เค เอ็ม (KM) เป็นเครื่องมือจะ

คู่ค้าสมัยไปแล้ว แต่ผู้วิจัยยังมองว่า การที่การทำ KM ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรอาจเกิดจากสาเหตุที่ใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือจัดการไม่เหมาะสมก็เป็นได้

บทสรุปของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา คงจะต้องเริ่มต้นจากการศึกษาตั้งแต่ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ในพระพุทธศาสนาหมายถึงอะไร ซึ่งดังได้กล่าวแล้ว ผู้วิจัยเทียบเคียงความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีกับปัญญาของทางพระพุทธศาสนาแต่ “ปัญญา” นี้จะเป็นปัญญาที่เป็นโลกียปัญญาไม่ใช่โลกุตตรปัญญา แม้ในความเป็นจริง ปัญญาทางพระพุทธศาสนาโดยความหมายทั่วไปจะหมายถึง ทั้งโลกียปัญญาและโลกุตตรปัญญาก็ตาม แต่ปัญญาทางโลกียนี้สามารถพัฒนาก้าวไปสู่โลกุตตรปัญญาได้หากลงมือปฏิบัติภาวนาอย่างต่อเนื่อง

ความหมายของปัญญาในฐานะของการจัดการความรู้ คือความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้นๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ในระดับการดำรงชีพ และมีปัญญาในฐานะของประเภทของความรู้ ๒ ประเภท คือ (๑) ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ คือสุตมยปัญญา (๒) ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ คือจินตามยปัญญาและภาวนามยปัญญา

เมื่อทราบความหมายของความรู้แล้ว สิ่งที่ควรทำความเข้าใจต่อไป คือการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาหมายถึงอะไร ผู้วิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา หมายถึง การรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้าให้เป็นหมวดหมู่โดยจำแนกเป็นพระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก รวมเรียกว่า พระไตรปิฎก ซึ่งเกิดจากการทำสังคายนาภายหลังจากพุทธปรินิพพานได้ ๓ เดือน อันเป็นที่มาของการเริ่มต้นการจัดการความรู้ที่เป็นปัจเจกของพระพุทธเจ้า จนกระทั่งพัฒนามาเป็นความรู้ในลักษณะที่เป็นสาธารณปัญญาให้ผู้คนได้นำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาตนเองให้พ้นทุกข์

การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานำกรอบการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของโนนาคะมาเป็นฐานในการนำเสนอ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการความรู้ วิธีการจัดการความรู้ และกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพขึ้น

โดยกระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย ๔ วิธีการคือ (๑) การจัดเวลาทางสังคม ผู้วิจัยใช้หลักกรรมเรื่องไตรสิกขามาเป็นฐานในการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กร (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน ผู้วิจัยใช้หลักกรรมเรื่องสาราณียกรรม เน้นความเมตตาเป็นหลักในการดึงความรู้ฝังลึกที่เป็นความคิดใหม่ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (๓) การผสมผสาน

ความรู้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการสังคีติ การรื้อกรอง จัดคำสอนให้เป็นหมวดหมู่เป็นฐานในการ เชื่อมต่อความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ และ (๔) การฝึกความรู้ในตน ผู้วิจัยใช้ หลักกฏพิธีกรรม ๔ เพื่อยกระดับความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึกในตนใหม่ที่พัฒนามาจากการลง มือปฏิบัติ

เมื่อการจัดการความรู้มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นฐานแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการ จัดการคือ จะมีวิธีดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการจัดการความรู้ทาง พระพุทธศาสนาเป็น ๖ ขั้นตอนคือ (๑) สร้างวิสัยทัศน์ความรู้ ผู้วิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ความรู้ในทาง พระพุทธศาสนา คือ การรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้าให้เป็นหมวดหมู่ อันหมายถึง การจัดทำ สังคายนาที่เกิดขึ้นหลังพระพุทธเจ้าปรินิพพาน ๓ เดือน (๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมงานการ จัดการความรู้ เมื่อวิสัยทัศน์ความรู้ชัดแจ้ง การจัดสรรคนมาทำงานย่อมไม่เกิดปัญหา ดังเช่น การจัดสังคายนาในแต่ละครั้งมีผู้เชี่ยวชาญหลักธรรมในแต่ละด้านเป็นผู้รวบรวม จัดเก็บเป็น หมวดหมู่ (๓) การตรวจสอบ สอบทานความถูกต้องด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (๔) การนำ องค์ความรู้ไปปฏิบัติ ตามแนวทางสติปัญญา ๔ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ (๕) การประเมินผลของการ ปฏิบัติว่าถูกต้องหรือไม่อย่างไร ด้วยการสอบทานจาก ฆาน (สมถกรรมฐาน และญาณ (วิปัสสนา กรรมฐาน) และ (๖) ได้ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะต่างๆ อรรถผล

ส่วนกิจกรรมที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการนำความรู้ฝังลึกเชิงพุทธออกมาเป็นความรู้ ชัดแจ้งเชิงพุทธ เน้นในกิจกรรมที่สร้างความสมดุลให้กาย ๓ ฐานด้วยกัน คือ ฐานกาย ฐานจิต และ ฐานปัญญา ดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

นอกจากนั้นแล้ว การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนายังมีเป้าหมายที่สำคัญเสริมให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้นคือ (๑) เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขในปัจจุบัน (๒) เป้าหมายเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ (๓) เป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขในอนาคต และ (๔) เป้าหมายเพื่อการบรรลุธรรม ซึ่งการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเช่นนี้นำมาประโยชน์ในด้าน บริหารจัดการทำให้ ก. บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ข. มีจิตความสามารถในการ ตัดสินใจและรับผิดชอบด้วยการคิดที่แยกคาง ค. ช่วยทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้นมีความ รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ง. ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งปัญญาทางโลกและทางธรรม จ. เกิดชุมชน แนวปฏิบัติที่เป็นคณฤชระและวิปัสสนาธุระ

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีจุดเด่นที่เห็นได้ชัดในการที่จะนำไป เสริมให้การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีที่มีอยู่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย (๑) การพัฒนา จิตใจผู้ทำให้เกิดสติ มีจิตใจสูงขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (๒) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้

เป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ เป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน (๓) เน้นการบริหารจัดการปรับพฤติกรรมของทั้งพนักงานและผู้บริหารให้ฝึกเจริญสติให้ได้ (๔) กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติภาวนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (๕) สร้างชุมชนแนวปฏิบัติภาวนาให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นทุกปี และ (๖) ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานมีเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจนที่สอดคล้องวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร

บทที่ ๔

การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

เมื่อความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีและความรู้ในพระพุทธศาสนามีเนื้อหาครอบคลุมถึงความหมาย ประเภท กรอบแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้ แนวทางการจัดการ แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร เป้าหมายการจัดการความรู้และผลของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเนื้อหาได้นำเสนอในบทที่ ๒ และบทที่ ๓ ตามลำดับ เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการค้นหาคำตอบว่า องค์ความรู้ทั้งสองสาขาวิชาจะสามารถบูรณาการออกมาได้หรือไม่ ในรูปแบบใด แต่ก่อนจะศึกษาและทำการวิจัยต่อไป ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาความสอดคล้องระหว่างทั้งสองสาขาวิชาเพื่อเป็นพื้นฐานการวิจัยให้เกิดความรู้เชิงบูรณาการที่เรียกว่า “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ” เป็นสำคัญ

๔.๑ การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

๔.๑.๑ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของความหมายและประเภท

| กรอบ สาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|-------------------------|--|---|---|---|
| ความ หมาย ความรู้ | คือ การผสมผสานขององค์ประกอบ ของความรู้ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่ถูกต้องด้วย ตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้ง คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้ ให้กรอบการทำงานมีการประเมิน และเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไป สนับสนุน ทำให้ศักยภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ บุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล | คือ ความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจ ชัดเจน หน้าที่รู้ชัด ความกำหนด หมาย ความเข้าไปกำหนด ความ เข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนก เห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ใน ระดับการดำรงชีพเป็นปัญญาใน ระดับโลกีย์ปัญญา และสามารถ พัฒนาขึ้นเป็น โลกุตตรปัญญาได้ ในที่สุด | เป็นความรู้ใน ระดับการดำรง ชีพ ที่ใช้ในการ ทำงาน มี พื้นฐานมาจาก ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม เหมือนกัน | ความรู้ใน พระพุทธศาสนา สามารถจำแนก ได้ถึงศีลธรรม และจริยธรรมได้ เห็นคุณ เห็น โทษ ประโยชน์ ในการนำไปใช้ และยังสามารถ พัฒนาให้เกิด ปัญญาแห่งการ บรรลุนิพพานได้ |

ตารางที่ ๔.๑ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของความหมาย

ตารางที่ ๔.๑ แบ่งออกเป็น ๕ ส่วน เพื่ออธิบายให้เห็นถึง ส่วนที่ ๑ กรอบสาระ ส่วนที่ ๒ ความหมายสรุปของความรู้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ส่วนที่ ๓ ความหมายของความรู้ในพระพุทธศาสนา ส่วนที่ ๔ แสดงความสอดคล้องของความหมายที่ไม่ขัดแย้งกัน ซึ่งส่วนที่ ๕ แสดงให้เห็นความต่าง คือเป็นความต่างที่ทางพระพุทธศาสนามีความหมายเพิ่มเติมให้เห็นว่าความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นได้รวมถึง ความสามารถในการจำแนกให้เห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือมีโทษ เป็นประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ ที่ทำให้มนุษย์จัดสรรและจัดการสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองในระดับการดำรงชีพ และเมื่อมีปัญหาในการดำรงชีพที่สมบูรณ์พร้อมแล้วยังสามารถปฏิบัติภาวนาเพื่อพัฒนาให้เป็นปัญญาแห่งการบรรลุนิพพานได้ในอนาคต

| กรอบ สาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|-------------------|---|--|---|--|
| ประเภท ความรู้ | <p>๑. ความรู้ฝังลึก คือ เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา ได้มาจากการปฏิบัติ ชากที่จะอธิบายด้วยคำพูด เช่น วิจารณ์ญาณ ทักษะ เกล็ดวิชา ไหวพริบ</p> <p>๒. ความรู้ชัดแจ้ง คือ ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ในตำรา รวบรวมได้ เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร สื่อต่างๆ</p> | <p>๑. ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิด พิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง มิได้ฟังจากผู้อื่น และเป็นความรู้ที่เกิดมาจากการปฏิบัติทำซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ คือจินตามยปัญญาและภาวนามยปัญญา</p> <p>๒. ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการฟังจากผู้อื่น หรือความรู้ที่เกิดจากการเล่าเรียน อ่านหนังสือ คือ สุตมยปัญญา</p> | <p>ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวคน เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม การเรียนรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานาน</p> <p>ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ภายนอกตัวคน ทั้งหมด</p> | <p>พุทธศาสนามองความรู้ของมนุษย์ในลักษณะที่ต้องมีการพัฒนาให้ เกิดเป็นปัญญาซึ่งในขั้นแรกเป็นโลกียปัญญา เพื่อการดำรงชีพ แต่ไม่ทิ้งในเรื่องของ โลกุตตรปัญญา คือ การบรรลุธรรมในที่สุด</p> |

ตารางที่ ๔.๒ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของประเภท

ตารางที่ ๔.๒ นี้แบ่งออกเป็น ๕ ส่วน เพื่ออธิบายให้เห็นถึง ส่วนที่ ๑ กรอบสาระ ส่วนที่ ๒ ความหมายสรุปประเภทของความรู้ทั้งสองประเภททั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก ส่วนที่ ๓ ความหมายของความรู้ในพระพุทธศาสนา ได้แก่ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ กับความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ ส่วนที่ ๔ แสดงความสอดคล้องที่ไม่ขัดแย้งกัน ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่อยู่ภายใน ส่วนความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ภายนอก ซึ่งส่วนที่ ๕ แสดงให้เห็นความต่าง คือเป็นความต่างที่ทางพระพุทธศาสนามีความหมายเพิ่มเติมเสริมให้เห็นว่า ความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นมองความรู้ของมนุษย์ในลักษณะที่ต้องมีการพัฒนาให้ เกิดเป็นปัญญาซึ่งในขั้นแรกเป็นโลกียปัญญาเพื่อการดำรงชีพ แต่ไม่ทิ้งในเรื่องของ โลกุตตรปัญญา คือ การบรรลุธรรมในที่สุด

๔.๑.๒ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของแนวทางการจัดการความรู้

| | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|--|---|---|---|--|
| ๑.๓ กระบวนการ การจัดการ ความรู้ | <p>กระบวนการสร้างความรู้ของ โนนาเกะ</p> <p>๑. Socialization คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ฝังลึกโดยการพูดคุยโดยตรง (face to face)</p> <p>๒. Externalization คือ เป็นการหนุนให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เป็นความคิดใหม่</p> <p>๓. Combination คือการผสมผสานความรู้ชัดแจ้งมาสร้างสรรค้ให้เป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ จัดเป็นหมวดหมู่เป็นระบบ</p> <p>๔. Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปปฏิบัติหรือลงมือทำจริงๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง</p> | <p>กระบวนการสร้างความรู้จากแนวคิดพื้นฐาน</p> <p>๑. Socialization คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการเตรียมความพร้อมด้านพฤติกรรม ด้านศีล(วินัย) ด้านจิต (สมาธิ) เพื่อเป็นฐานผู้พัฒนาปัญญาในระดับการพูดคุยโดยตรง</p> <p>๒. Externalization คือ เป็นการหนุนให้มีความเมตตา (สาราณียธรรม) ในขณะที่สนทนาเพื่อดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งเพื่อประโยชน์ในการเกิดความคิดใหม่ ความรู้ใหม่</p> <p>๓. Combination คือ กระบวนการสังคีติ คือ การทำสังคายนาคด้วยการจัดหมู่หมวดพระธรรมพระวินัยให้เป็นระบบทั้งในแง่ความรู้และการสร้างสังคัม</p> <p>๔. Internalization คือ หลักกฏาติธรรม ๔ ที่เน้นในเรื่องปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมเพื่อสกัดความรู้ในตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไป</p> | <p>เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ฝังลึกที่มีฐานจากการพูดคุยของบุคคลสองคน</p> <p>มีวิธีการในการดึงความรู้ใหม่ได้ใกล้เคียงกัน</p> <p>เป็นการจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบที่เข้าถึงง่ายเหมือนกัน</p> <p>มีวิธีการที่เน้นเรื่องการลงมือทำลงมือปฏิบัติที่สอดคล้องกัน</p> | <p>นำ การเตรียมความพร้อมด้วยพฤติกรรมทางกาย จิต ปัญญา มาเป็นฐานในการดึงความรู้ที่มีวินัย มีสมาธิ เพื่อให้ได้ปัญญา</p> <p>ลักษณะการใช้เมตตาจะมีพลังงานที่อบอุ่นกว่า ในขณะที่สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>ใช้กระบวนการรักษาที่ยั่งยืน สืบต่อกันมาได้อย่างดี</p> <p>เพิ่มความแยกคายด้านความคิด ในขณะที่ลงมือทำ</p> |

ตารางที่ ๔.๓ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของกระบวนการจัดการความรู้

| กรอบ สาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|--|---|--|---|--|
| ๒. วิธีการ ดำเนินการ จัดการ ความรู้ | <p>๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีขอบเขตชัดเจน เข้าใจง่าย ร้อยเรียงให้เข้าใจตรงกัน จนเกิดเป็นค่านิยมที่ตรงกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย</p> <p>๒. สร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ การที่จะสร้างความรู้ได้จะต้องมีทีมงานในการผลักดันให้เกิดความรู้ขึ้น ต้องประกอบไปด้วยผู้บริหารงาน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่ปฏิบัติจริง จึงจะประสบความสำเร็จ</p> <p>๓. สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน คือการสร้างให้เกิดบรรยากาศจริง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การนัดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ อาทิตย์ละครั้ง</p> <p>๔. การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับ การปรับตัวและพัฒนาสนับสนุนให้มีแนวคิดพัฒนาออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ได้มากโดยมีทีมจัดการความรู้รับผิดชอบด้วยความอดทน</p> <p>๕. เน้นขับเคลื่อนองค์กรด้วยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเป็นตัวประสานและเชื่อมโยงความคิดของระดับผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ</p> | <p>๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาปัญญาเพื่อความหลุดพ้นในการรวบรวมคำสอนของพระพุทธองค์เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการเข้าถึง</p> <p>๒. สร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพเป็นพระอรหันต์ โดยส่วนใหญ่</p> <p>๓. ทบทวนองค์ความรู้ด้วยความคิดและสอบทานจากผู้รู้</p> <p>๔. ทดลองปฏิบัติจากของจริง เน้นการลงมือปฏิบัติด้วยการเจริญสติปัญญา ๔ ในชีวิตประจำวัน</p> <p>๕. การประเมินผลการปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ทำได้ในลักษณะการสอบอารมณ์</p> <p>๖. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (อรหันต์ผล)</p> | <p>มี ความสอดคล้องในส่วนของการสร้าง คือสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลุ่มคน สร้างทีมการจัดการความรู้ มีการจัดการในเรื่องการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบเช่นกัน</p> <p>มีการปฏิสัมพันธ์ให้เกิดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการก้าวหน้า</p> | <p>วิธีการเน้นเรื่องการก้าวหน้า โดยเฉพาะเรื่องการศึกษาปฏิบัติ กว้างที่เน้นวิปัสสนาธุระเพื่อการหลุดพ้น แต่ในขณะเดียวกัน การดำเนินชีวิตในส่วนของการดำรงชีพจะเป็นไปอย่างมีความสุข ทำงานอย่างมีความสุข ทั้งสุขภาพกาย จิตและปัญญา</p> |

| กรอบ สาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|--|--|----------------|----------|----------|
| ๒. วิธีการ ดำเนินการ จัดการ ความรู้ | <p>๖. เปลี่ยน โครงสร้างเป็นองค์กรแบบ พหุบาท คือ องค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีงาน ประจำ ทั้ง ๓ ชั้น คือ ชั้นธุรกิจ ชั้น ทีม โครงการ และชั้นฐานความรู้ มี การจัดการที่หมุนเวียนกันในระหว่าง ชั้น เพื่อทำให้เกิดการเกี่ยวเนื่องที่ ส่งเสริมให้ทรงพลังขึ้น</p> <p>๗. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลก ภายนอก ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ ของความรู้จากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ซัพ พลายเออร์ คู่แข่งขัน ช่องทางการจัด จำหน่าย สังคมภูมิภาค และรัฐบาล</p> <p>๘. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ อิสระ ในการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดการ ปฏิบัติการในลักษณะการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่ไม่ปิดกั้นซึ่งกันและกัน</p> <p>๙. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก ส่งเสริมให้มีการจดบันทึกในเรื่อง ความคิด ข้อเสนอ เพื่อนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบันทึกเป็น ข้อมูลไว้ในคลังความรู้ เช่น บล็อก เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล</p> <p>๑๐. การประเมินผลการดำเนินการ จัดการความรู้ ทำได้ในลักษณะการ ติดตามผล และการประเมินผลลัพธ์</p> | | | |

ตารางที่ ๔.๔ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของวิธีการการจัดการความรู้

| กรอบสาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|------------------------------------|---|--|---|---|
| <p>๓. กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือ</p> | <p>๑. การสานเสวนา กับ ทฤษฎีด้วย เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ใช้เพื่อให้คนถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ด้วยวิธีการฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) คือ ฟังอย่างเปิดความคิด (open mind) เปิดใจ (open heart) และ เปิดพลังใจ (open will) ซึ่งในขณะที่สนทนานั้นจะมีระดับของการสนทนา ๔ ระดับ ระดับของการสนทนาที่สมดุลควรจะอยู่ในระดับที่ ๓ และ ๔ คือระดับที่รับฟัง เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการฟัง ขณะ ปัจจุบัน ที่จะมี การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผยและไม่มีอคติ</p> <p>๒. การเล่าเรื่อง เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ในลักษณะที่จะดึงความรู้ของผู้ที่ออกมาได้อย่างสบายๆ หากแต่ต้องมีการจดบันทึกไว้ เพราะบางครั้งผู้เล่าอาจจะไม่ทราบว่า ตนมีความรู้ในเรื่องนั้นหรือไม่ทราบว่า เป็นเทคนิคส่วนตัวของตนเอง</p> <p>๓. ระบบพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือช่วยในด้านเป็นต้นแบบหรือตัวแบบของงานเพื่อให้ผู้นั้นได้เรียนรู้ หรือขอคำปรึกษา</p> <p>๔. การสับเปลี่ยนงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้เรียนรู้งานในระบบได้มากขึ้น ทำให้เกิดความรอบรู้ในส่วนงานอื่นได้มากขึ้น</p> <p>๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นเหมือนสถานที่ที่ช่วยในการดึงความรู้ของบุคคลออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง</p> | <p>๑. การสานเสวนาในทางพระพุทธศาสนา หากมีการเทียบเคียงจะต้องเป็นการสนทนาที่มีสติในการควบคุม เมื่อมีสติควบคุม ก็จะเป็นการฟังอย่างลุ่มลึก ปราศจากอคติ เนื่องจาก มีสติรู้ถึงกระทบ จิตไม่ปรุงแต่ง หรือหากมีการปรุงแต่งเกิดขึ้น จะสามารถตามดูรู้ทันได้ การเจริญสติยังสามารถทำให้ตามดูรู้ทันในกาย จิต เวทนา และธรรมด้วย</p> <p>๒. การเล่าเรื่อง เป็นเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติหรือภาวนา เพื่อปลูกให้คนเกิดศรัทธา และเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติภาวนา</p> <p>๓. ระบบพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คำแนะนำ และถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติภาวนา เพื่อชี้แนะให้ปฏิบัติตาม</p> <p>๔. การสับเปลี่ยนงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตนเองได้เรียนรู้ว่า งานที่ต้องการจะทำ หรือสิ่งที่ต้องการเรียนนั้นเหมาะสมกับตนเองหรือไม่อย่างไร เพื่อช่วยให้คนพบตนเอง</p> <p>๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ คือสถานที่ที่ใช้เปิดโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน</p> | <p>มีความสอดคล้องในลักษณะที่กลมกลืนเพราะผู้คิดทฤษฎีด้วยมีพื้นฐานแนวคิดมาจาก พระพุทธศาสนา ซึ่งการใช้สานเสวนาด้วยการฟังอย่างลุ่มลึกนั้น ก็อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการฝึกให้มีสติอยู่กับปัจจุบัน</p> <p>การเล่าเรื่องมีความสอดคล้องไปในทำนองเดียวกัน</p> <p>ระบบพี่เลี้ยง สอดคล้องในมุมมองที่มีประโยชน์ต่อผู้ได้รับคำแนะนำ</p> <p>การสับเปลี่ยนงานสอดคล้องในเรื่องประโยชน์ที่จะได้รับ</p> <p>สอดคล้องในเรื่องที่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน</p> | <p>การสานเสวนาของทางพุทธศาสนา นั้นมีคำสอนในเรื่องพื้นฐานของศีลสมาธิ และปัญญากำกับการสนทนา จึงอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา และกรุณาเป็นหลัก</p> <p>ความต่างอยู่ที่เรื่องที่เล่าให้ เกิดประโยชน์ในลักษณะที่ต่างกัน</p> <p>ไม่มีความแตกต่าง</p> <p>ไม่มีความต่าง</p> <p>ไม่มีความต่าง</p> |

| กรอบสาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| <p>๓. กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือ</p> | <p>๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ด้วยการขอความช่วยเหลือหรือสอนงานให้</p> <p>๗. ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นให้ได้ในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ ขอบเขต ชุมชน และแนวปฏิบัติ</p> <p>๘. เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นเครื่องมือขั้นตอนแรกของการหาความรู้ หาข้อมูล ในหน่วยงานที่คิดแล้ว ให้ช่วยมาเป็นวิทยากรผู้บรรยายหรือให้คำแนะนำ</p> <p>๙. การเรียนรู้ AAR เป็นเครื่องมือที่ใช้หลังจากมีการอบรมไปแล้ว เพื่อสรุปข้อมูลที่เป็นความรู้ นำมารวบรวมเก็บไว้ในคลังความรู้</p> <p>๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อทบทวนงาน เป็นการประชุมทบทวนงาน ทำหลังจากเสร็จงาน</p> | <p>๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบและค้นหาความรู้หรือข้อเท็จจริงได้ในกรณีที่มีปัญหา</p> <p>๗. ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดังพหูสูตคือ ฟังมาก จำได้ ท่องคล่องปาก ฟังให้ขึ้นใจ และขบให้แตกด้วยทฤษฎี ซึ่งแบ่งออกเป็นชุมชนที่เรียกว่า เอตทัคคะ ในบุคคล ๔ ประเภท คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา เป็นต้น</p> <p>๘. เพื่อนช่วยเพื่อน คือ เมื่อตนเองได้พบสัจธรรมแล้ว ได้ดวงตาเห็นทำแล้ว นำมาบอกเพื่อนเพื่อให้เพื่อนได้พบและเห็นธรรมด้วย</p> <p>๙. การเรียนรู้ AAR เหมือนการจัดให้มีการประชุมเป็นนิตย</p> <p>๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความรู้ตามมาได้ภายหลัง</p> <p>๑๑. การเชื่อมสมาน หรือสมานัตตา เป็นเครื่องมือที่ช่วยบำบัดจิตใจให้เห็นคุณค่า อยู่กับสิ่งตรงหน้าอย่างกลมกลืน ร่วมเดินทางไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างให้เกียรติ ด้วยความซาบซึ้งเข้าใจ ประสบการณ์ของเขา</p> | <p>สอดคล้องในเรื่องที่ได้รับประโยชน์จากเพื่อนร่วมกันเหมือนกัน</p> <p>สอดคล้องในลักษณะที่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องสร้างให้มีชุมชนเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน</p> <p>สอดคล้องในลักษณะทำให้ได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น</p> <p>สอดคล้องทำให้ได้มีการตรวจสอบและรวบรวม</p> <p>องค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ได้</p> <p>องค์ความรู้ที่สำคัญเป็นฐานของการจัดการความรู้ที่ต้องพัฒนาให้ต่อเนื่อง</p> | <p>ไม่มีความต่าง</p> <p>ลักษณะของชุมชนอาจต่างกันในเรื่องงานที่ต้องการจะพัฒนาขึ้น</p> <p>ไม่แตกต่าง</p> <p>ไม่แตกต่าง</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | ๑๒. การฝึกเจริญสติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญและเป็นพื้นฐานที่มนุษย์จำเป็นต้องมี และฝึกให้เกิดระลึกู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองเมื่อถูกกระทบ | | |
|--|--|---|--|--|

ตาราง ๔.๔ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของกิจกรรมของการจัดการความรู้

๔.๑.๓ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของเป้าหมายของการจัดการความรู้

| กรอบสาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| เป้าหมายของการจัดการความรู้ | ๒. เป้าหมายขององค์กร ๒.๑ เพื่อเป้าหมายของงาน ๒.๒ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคน ๒.๓ เพื่อเป้าหมายขององค์กร ๒.๔ เพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนในองค์กร | ๒. เป้าหมายขององค์กร ๒.๑ เพื่อให้คนในองค์กรมีความสุขในปัจจุบัน ๒.๒ เพื่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ๒.๓ เพื่อให้คนในองค์กรมีประโยชน์สุขในอนาคต ๒.๔ เพื่อให้คนในองค์กรบรรลุธรรม | สอดคล้อง เป้าหมายของงานขององค์กรและการเกิดชุมชนแนวปฏิบัติ | องค์กรที่บริหารด้วยพุทธวิธีมีเจตนารมณ์มุ่งพาคคนในองค์กรให้มีประโยชน์สุขในปัจจุบัน ในอนาคตและการบรรลุธรรมด้วย |

ตารางที่ ๔.๕ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของเป้าหมายของการจัดการความรู้

ตารางเปรียบเทียบนี้แบ่งออกเป็น ๕ ส่วน เพื่ออธิบายให้เห็นถึง ส่วนที่ ๑ กรอบสาระ ส่วนที่ ๒ สรุปเป้าหมายการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎี ส่วนที่ ๓ สรุปเป้าหมายการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ส่วนที่ ๔ แสดงความสอดคล้องที่ไม่ขัดแย้งกันของเป้าหมายการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนที่ ๕ แสดงให้เห็นความต่าง คือ การบริหารด้วยพุทธวิธีมีเจตนารมณ์มุ่งพาคคนในองค์กรให้มีประโยชน์สุขในปัจจุบัน ในอนาคตและการบรรลุธรรมด้วย

๔.๑.๔ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของผลของการจัดการความรู้

| กรอบสาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|-----------------------|---|--|---|---|
| ผลของการจัดการความรู้ | <p>๑. ประโยชน์ของการจัดการความรู้</p> <p>๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรอยู่รอด</p> <p>๑.๒ ป้องกันและรักษาภูมิปัญญาไม่ให้สูญหาย</p> <p>๑.๓ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว</p> <p>๑.๔ ช่วยสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง</p> <p>๑.๕ ทำให้เกิดการบริหารจัดการแบบใหม่ในเชิงบูรณาการให้มีการบริหารงานแบบสมดุลและยืดหยุ่นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๑.๖ ช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ได้แก่ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ตัวแทนจำหน่าย และคู่แข่ง</p> <p>๑.๗ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาในด้านการสร้างทีมในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการขยายของเป้าหมายการขายที่สูงกว่าความเป็นจริง เกิดความเป็นมิตร ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจ ความผูกพันที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน</p> | <p>๑. ประโยชน์ของการจัดการความรู้</p> <p>๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์</p> <p>๑.๒ เพิ่มขีดความสามารถในการรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยความคิดที่แยบคาย</p> <p>๑.๓ ช่วยให้การบริหารองค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม</p> <p>๑.๔ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทางปัญญาเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>๑.๕ ช่วยทำให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติทางด้านการภาวนาในลักษณะที่สายเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้น</p> | <p>เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>เพื่อ อ จี ค ความสามารถในการรับผิดชอบต่างๆ</p> <p>สร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาปัญญา</p> <p>เน้นสร้างชุมชนแนวปฏิบัติให้มากขึ้น</p> | <p>ไ ดี จี ค ความสามารถในด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากกว่า</p> <p>เครือข่ายอาจจะกว้างขวางเท่า</p> |

| กรอบสาระ | ตามแนวคิดและทฤษฎี | ในพระพุทธศาสนา | สอดคล้อง | ความต่าง |
|-----------------------|--|--|---|--|
| ผลของการจัดการความรู้ | <p>๑. จุดอ่อน</p> <p>๑.๑ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ</p> <p>๑.๒ การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ</p> <p>๑.๓ ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๑.๔ ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก มีลักษณะประมาท ไม่คำนึงถึงผลกระทบ</p> <p>๑.๕ การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร</p> | <p>๑. จุดเด่น</p> <p>๑.๑ พัฒนาจิตใจผู้ทำให้เกิดสติมีจิตใจสูงขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>๑.๒ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน</p> <p>๑.๓ เน้นการบริหารจัดการปรับพฤติกรรมของทั้งพนักงานและผู้บริหารให้ฝึกเจริญสติให้ได้</p> <p>๑.๔ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติภาวนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>๑.๕ สร้างชุมชนนักปฏิบัติภาวนาให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นทุกปี</p> <p>๑.๖ ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานมีเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจนที่สอดคล้อง วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กร</p> | ผลของการจัดการความรู้ที่ได้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ | มีความเป็นเอกภาพในด้านพัฒนาปัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษย์ซึ่งควรเสริมเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปในทุกองค์กรเพื่อองค์กรส่วนใหญ่ที่เน้นเป้าหมายงานเป็นหลักในเรื่องกำไรและผลประโยชน์ประกอบการ |

ตารางที่ ๔.๖ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของผลของการจัดการความรู้

๔.๒ การศึกษาเชิงบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” ในความหมายทั่วไป หมายถึง “การทำสิ่งทีบกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือเป็นการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า”^๑ ซึ่งเมื่อมาประกอบใช้ในความหมายของการศึกษาในเรื่องการศึกษาเชิงบูรณาการ หมายถึง “การนำเอาองค์ความรู้จากสาขาใด ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกัน จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้น”^๒ มี ๒ ลักษณะคือ (๑) การนำความรู้จากสาขาวิชาที่สนใจมาผสมผสานกันให้เป็นเนื้อเดียวกัน (๒) การผสมผสานความรู้ของแต่ละสาขาวิชาให้ไปเพิ่มความสมบูรณ์กับสาขาวิชาอื่น” งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยศึกษาในลักษณะที่ ๒ โดยใช้เนื้อหาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็นหลักและใช้แนวคิดการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีเป็นกรอบในการบูรณาการ

๔.๒.๑ ความหมายและประเภทของความรู้

เมื่อการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถศึกษาเชิงบูรณาการได้ การศึกษาเชิงบูรณาการจำเป็นต้องเริ่มจากเรื่องความหมายของความรู้ก่อนเป็นอันดับแรก การศึกษานี้จึงต้องย้อนกลับไปทบทวนเนื้อหาเรื่องความหมายของความรู้ในทั้งสองสาขาวิชา แล้วทำให้เกิดความหมายของความรู้เชิงพุทธ

๔.๒.๑.๑ ความหมายของความรู้

ความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี หมายถึงการผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้ ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งคุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้กรอบการทำงานมีการประเมิน และเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^๑ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงบูรณาการ *Integrative Thinking*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชัคเชสมิเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

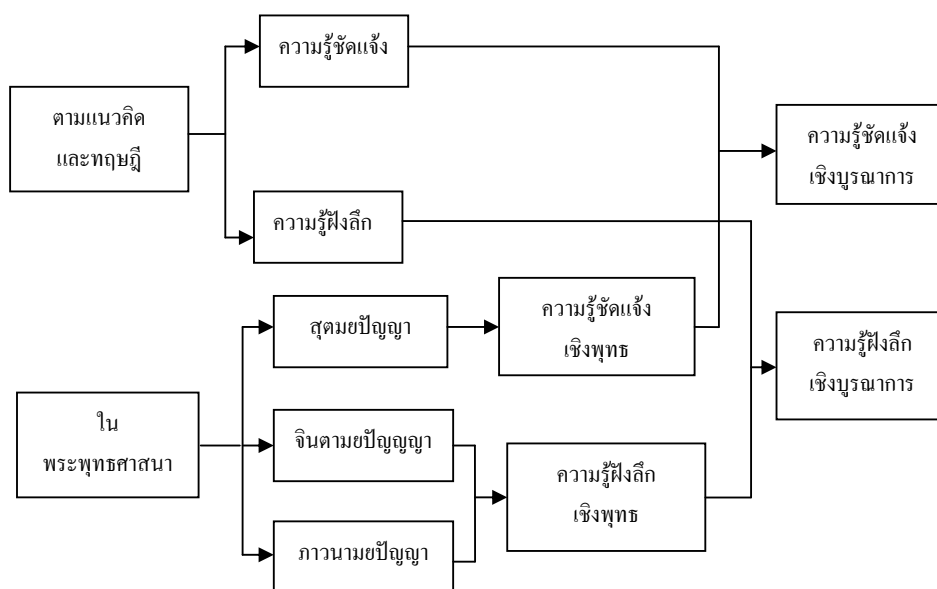
^๒ นันทพล โรจนโกศล, “จิตวิทยาความจำเชิงพุทธบูรณาการ”, *สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๒.

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๓.

ส่วนความรู้ในพระพุทธศาสนา หมายถึง ปัญญา คือความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือมีโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะ จัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่าง ๆ ในระดับการดำรงชีพ

กล่าวโดยสรุป ความหมายของความรู้เชิงพุทธบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานของ องค์ประกอบของความรู้เข้ากับสารสนเทศใหม่เพื่อสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการ ปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีความสามารถจำแนก ด้วยเหตุผล รู้ว่าสิ่งใดดี ไม่ดี มีคุณหรือมีโทษ มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ เพื่อจัดแจงชีวิตให้ดีขึ้นในด้านการดำรงชีพ

๔.๒.๑.๒ ประเภทของความรู้เชิงบูรณาการ



แผนภาพที่ ๔.๑ ประเภทของความรู้เชิงบูรณาการ

ผู้วิจัยจัดความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็น ๒ ประเภท เช่นเดียวกับความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี เพื่อให้ง่ายต่อการบูรณาการและทำให้ประเภทของรู้นั้นมีความสมบูรณ์ขึ้น ดังนี้คือ

ประเภทที่ ๑ ความรู้ชัดแจ้งบูรณาการเข้ากับความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ

ความรู้ชัดแจ้ง หมายถึง ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร สื่อต่างๆ ฯลฯ

ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ คือ สุตมยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการฟังมาจากผู้อื่น เช่น การศึกษาเล่าเรียนจากครู จากการทำหนังสือ จากการทำบรรยายในการที่สนทนา

กล่าวโดยสรุปความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธบูรณาการ จึงหมายถึง ปัญญาที่รู้ชัดแจ้ง เห็นได้ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมจากการได้ฟังมาจากผู้อื่น รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนด้วยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการถ่ายทอดความรู้

ประเภทที่ ๒ ความรู้ฝังลึกบูรณาการเข้ากับความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ

ความรู้ฝังลึก หมายถึง เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด ยกที่จะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context-specific) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ทักษะ เกี๊ยะ กีฬา ฯลฯ

ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ คือ จินตามยปัญญาเกี่ยวกับภาวนามยปัญญา ซึ่งจินตามยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง บุคคลมิได้ฟังจากผู้อื่นโดยตรง แต่ได้สร้างปัญญาของตนให้เกิดขึ้น ด้วยการคิดค้นทดลองหาเหตุผลด้วยตนเอง ส่วนภาวนามยปัญญา หมายถึงปัญญาที่เกิดจากการฝึกอบรม หรือปัญญาที่เกิดแต่การฝึกลงมือปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน

กล่าวโดยสรุป**ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธบูรณาการ** จึงหมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเองมิได้ฟังจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่เห็นไม่ชัดมีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นเรื่องส่วนบุคคล เป็นการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญสื่อสารได้ยาก

๔.๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้น หากจะมีการกล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ ยังไม่มีหลักฐานอ้างอิงที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่ามีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

อย่างไร หรือเมื่อไร ผู้วิจัยได้ศึกษาจากข้อมูล เอกสารในส่วนที่เกี่ยวกับการสังคายนาเป็นฐานในการอธิบายว่า หากจะศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ สามารถศึกษาได้จากสังคิติดูตรว่าด้วยการทำสังคายนาได้ โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการนำแนวทางการพัฒนาปัญญามาประยุกต์ใช้ในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อสืบค้นว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร มีวิธีการจัดการความรู้อย่างไร มีอะไรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้ อย่างประสบความสำเร็จ

๔.๒.๒.๑ กระบวนการจัดการความรู้

หลังจากที่เข้าใจเรื่องความหมายและประเภทของความรู้แล้ว สิ่งที่จะทำการศึกษาต่อไปคือ การจัดการความรู้จะมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาที่จะนำมาบูรณาการทำให้เห็นว่า มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถทำให้เกิดเป็นกระบวนการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการได้ ดังต่อไปนี้คือ

(๑) **การขัดเกลาทางสังคม (socialization)** แนวคิดทฤษฎีของโนนาเก กล่าวถึง การขัดเกลาทางสังคมว่า หมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสู่บุคคลในเรื่องความรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ฝังลึกโดยมีพื้นที่ที่เรียกว่า บา (ba) เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่หมุนเป็นเกลียวขึ้น ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมในเรื่องไตรสิกขามาบูรณาการเข้ากับส่วนนี้ในลักษณะที่ว่า การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในครั้งแรกระหว่างบุคคลสู่บุคคลในลักษณะที่เรียกว่า face to face นั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ เรื่องของการเตรียมความพร้อมในเรื่องศีล (วินัย) ให้กับพนักงานเป็นพื้นฐานในเรื่องของความประพฤติของกาย อันได้แก่ การพูดคุยกันด้วยสติ ด้วยเมตตาเป็นหลัก เมื่อมีศีลเป็นพื้นฐานแล้ว จิตใจจะสงบปกติ สมาธิย่อมเกิดขึ้น ปัญญาในการพูดคุยจะเป็นประโยชน์ต่อกัน รับฟังซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความรู้ฝังลึกซึ่งกันและกัน

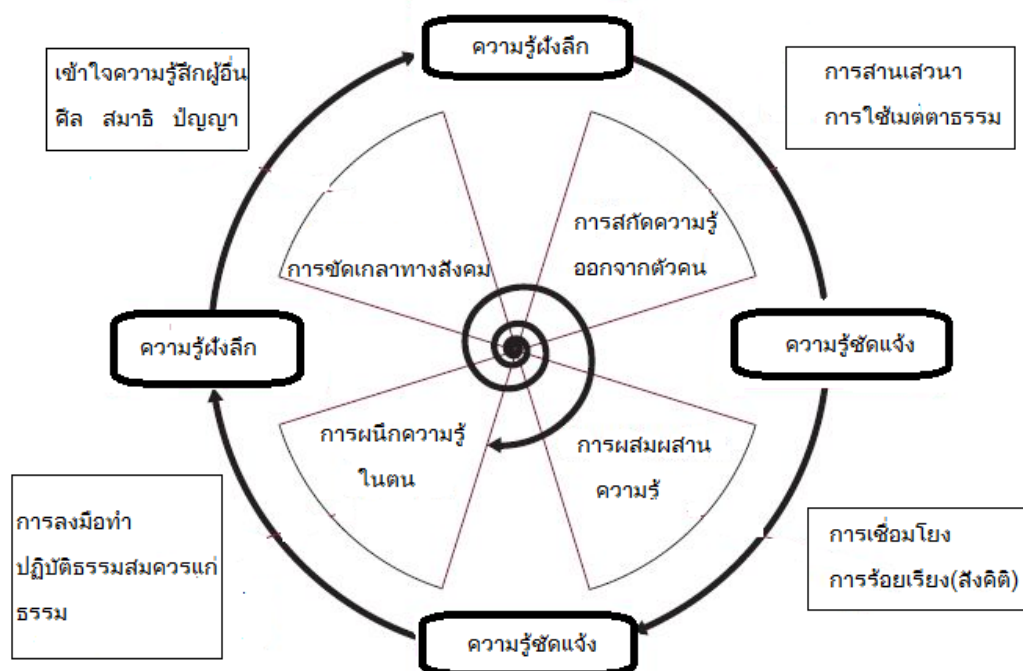
(๒) **การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization)** เป็นการสร้างความรู้จากการที่บุคคลนำความรู้ฝังลึกในตนมาแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่สามารถนำไปแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร วิธีการในส่วนนี้เป็นเรื่องของการสนทนาที่เป็นกลุ่มคน เพื่อที่จะให้ได้องค์ความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ที่จะนำไปใช้ในธุรกิจ ซึ่งการที่จะพูดคุยสนทนากันได้นั้น โนนาเกกล่าวว่า หลักสำคัญจะต้องมีการสนทนาที่เรียกว่า สานเสวนาคือการพูดจากันอย่างสันติวิธี โดยผู้ฟังแต่ละท่านเปิดความคิด (open mind) เปิดหัวใจ (open heart) และเปิดพลังใจ (open will) ละทิ้งความมีอคติ และลดทั้งตัวตน โดยให้การสนทนานั้นอยู่ที่ระดับที่เรียกว่า I in you และ I in now เพื่อประโยชน์ในลักษณะที่เป็น

การสนทนาที่เอื้อต่อกัน เมตตาต่อกัน รั้งฟังซึ่งกันและกันที่เรียกว่า ฟังอย่างลุ่มลึก และการรับฟังกันในลักษณะนี้ จะทำให้การสนทนานั้น ไม่ใช่เป็นการโต้เถียงหรืออภิปรายซึ่งกันและกัน โดยวิธีการจัดการความรู้ในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำหลักสาราณียธรรมมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการสนทนานั้น คือ ในการสนทนาหรือพูดคุยกันนั้น หากต่างฝ่ายต่างพูดจา พูดคุยกันในลักษณะที่มีเมตตาต่อกันในกายกรรม วาจากรรมและมโนกรรม ความสำเร็จของการนำความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งย่อมทำได้ง่ายขึ้น

(๓) การผสมผสานความรู้ (combination) เป็นการสร้างความรู้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีข้อจำกัด เพราะเป็นการทำสารสนเทศที่เป็นความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้วนั้นให้เปลี่ยนมาเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ วิธีการในส่วนนี้เป็นการผสมผสานเชื่อมโยงให้ความรู้ในองค์กรเชื่อมต่อกันได้อย่างเป็นระบบโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือการนำความรู้ใส่ไว้ในบล็อก (blog) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ฯลฯ ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเอาวิธีการของการรวบรวมและร้อยกรองคำสอนของพระพุทธเจ้ามาประกอบให้การจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องยาวนานมาตั้งแต่อดีต ซึ่งในพระพุทธศาสนาสามารถดำรงรักษาไว้ได้จนเวลาผ่านมา ๒,๖๐๐ ปี เพียงด้วยการเริ่มต้นจากการทองให้คล้องปากที่เรียกว่า มุขปาฐะเท่านั้น และความสามารถของบุคคลที่ช่วยกันทำการสอบทานความรู้เหล่านั้น ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ คือ พระไตรปิฎกในปัจจุบัน

(๔) การสกัดความรู้ในตน (internalization) เป็นการสร้างความรู้จากการที่พนักงานนำความรู้ที่ชัดแจ้งไปปฏิบัติแล้วเกิดความรู้ฝังลึกในตนขึ้นมาใหม่ ในวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สำคัญยิ่ง แม้ได้ดำเนินการตาม ๓ วิธีการดังกล่าวข้างต้น แต่ไม่ได้มีการนำแนวคิดใหม่หรือความรู้ใหม่นั้นไปพัฒนาให้เป็นความรู้ฝังลึกในตน การหมุนเวียนของความรู้ก็จะไม่พัฒนา ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำหลักทศศีลธรรม ๔ โดยเฉพาะข้อ ๔ ที่มีความสำคัญยิ่ง คือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม นั้นหมายถึง จะต้องนำสิ่งที่ได้มาจากการคิดนั้น จะต้องเป็นความคิดที่แยกคายจากผู้เชี่ยวชาญที่เรียกว่า สัตบุรุษ และยอมรับฟังความคิดจากท่านเหล่านั้น อันอาจจะหมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้มีความสามารถ ชำนาญงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในระดับใด เพื่อให้การพัฒนาก้าวข้ามหมุนเวียนในเกิดเป็นปัญญาต่อไปเรื่อยๆ

กล่าวโดยสรุปในการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้นี้ เป็นไปในลักษณะที่นำหลักธรรมต่างๆ ดังกล่าวมาผลักดันเข้าไปในพื้นที่ที่มีการแลกเปลี่ยนในพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแผนภาพที่ ๔.๒ ด้านล่าง



แผนภาพที่ ๔.๒ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชิงพุทธ

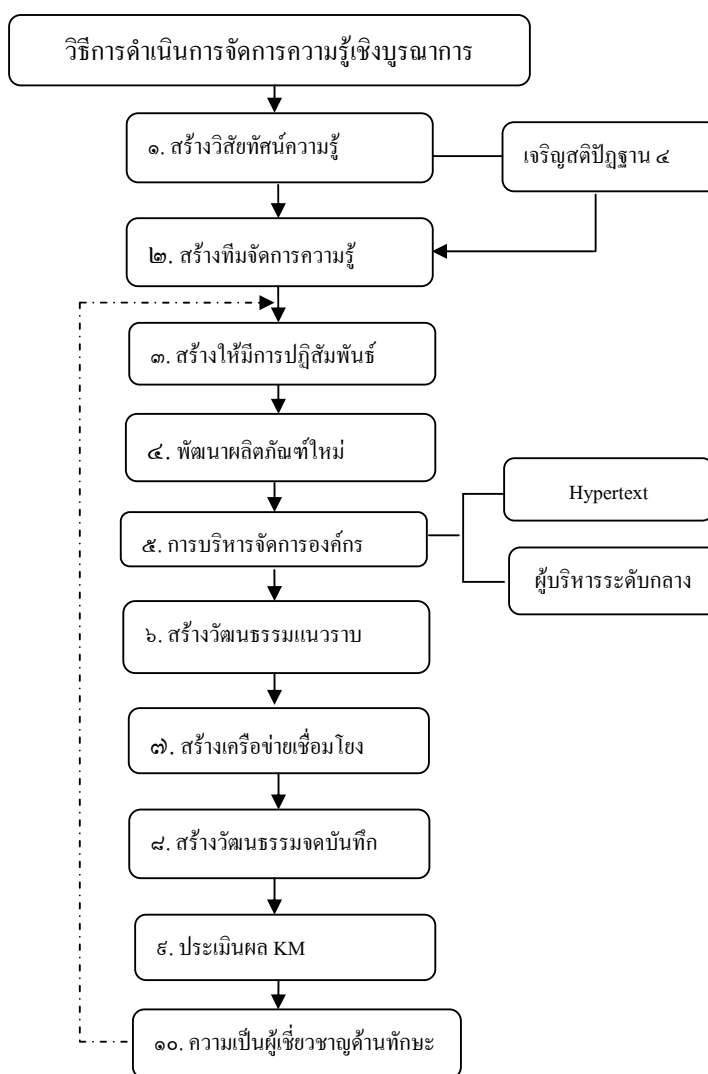
๔.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

จากการประมวลองค์ความรู้ต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้ในบทที่ ๒ และบทที่ ๓ มาประมวลจัดเป็นวิธีการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการได้ดังต่อไปนี้คือ

ก. วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี มี ๑๐ ขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ (๑) สร้างวิสัยทัศน์ความรู้ (๒) สร้างกลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้ (๓) สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงาน (๔) จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (๕) เน้นการจัดองค์กรที่ให้ผู้บริหารระดับกลางขับเคลื่อน (๖) การปรับองค์กรให้เป็นพหุบท (hypertext) (๗) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (๘) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ (๙) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก (๑๐) ประเมินผลการปฏิบัติ

ข. วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา มี ๖ ขั้นตอน คือ (๑) สร้างวิสัยทัศน์ (๒) สร้างทีมจัดการความรู้ (๓) ทบทวนองค์ความรู้ด้วยความคิดและสอบถามจากผู้รู้ (๔) นำองค์ความรู้ไปทดลองปฏิบัติจากของจริง (๕) การประเมินผลการของการปฏิบัติ (๖) ก้าวสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะ

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้เรื่องวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา มาบูรณาการร่วมให้เข้ากันเพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติการจัดการความรู้ในการพัฒนาคนและงาน ดังแผนภาพที่ ๔.๓



แผนภาพที่ ๔.๓ วิธีการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

จากกรณีศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้อย่างบริษัท เซเว่น อีเลฟเว่น (7-11) ในบทที่ ๒ นั้น ผู้วิจัยนำเสนอการจัดการความรู้จากกรอบแนวคิดวิธีการดำเนินการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการดังต่อไปนี้คือ

(๑) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ เซเว่น อีเลฟเว่น ได้กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ขึ้นได้อย่างชัดเจนด้วยการรวมพลังของพนักงานในองค์กรเอง เป็นความคิดริเริ่มที่มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ที่ต้องขึ้นมาจากแนวคิด “ต้องสร้าง” ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ได้จากการร้อยเรียง เห็นด้วยป้องกันคือ “Baby Ant & Ant Mission”

(๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้ แม้จากประสบการณ์ที่เซเว่น อีเลฟเว่น กำลังทำอยู่จะประสบความสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง แต่สิ่งที่แสดงให้เห็นในการนำเสนอครั้งนี้ เซเว่น อีเลฟเว่น ไม่มีการเตรียมความพร้อมด้านศีล สมาธิ และปัญญาให้กับบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยมองว่า กลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้เป็นบุคคลที่สำคัญ

(๓) การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงาน ในส่วนนี้ เซเว่น อีเลฟเว่น ได้ดำเนินการสร้างบรรยากาศให้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างพนักงานเกิดขึ้นในลักษณะของกิจกรรม Ant Mission ให้พนักงานทุกคนได้รวมกลุ่มกัน ๕-๗ คนต่อกลุ่มเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาภายในงานของตน จะเห็นได้ว่า เซเว่น อีเลฟเว่น มีการสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์อย่างหนาแน่นแก่กลุ่มพนักงาน อีกทั้งเซเว่น อีเลฟเว่น ยังมีหลักการในการแก้ไขปัญหาแบบ QC story และให้มีการเสนองานให้คณะกรรมการพิจารณาผลงานปีละ ๒ เรื่อง ทำให้เห็นความก้าวหน้าและการเติบโตของชุมชนนักปฏิบัติ ในแง่ของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

(๔) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการจัดการความรู้นี้ จะเห็นได้ว่า เซเว่น อีเลฟเว่น ได้มีการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างชัดเจน ด้วยการจัดทำในเรื่องกิจกรรม Baby Ant โดยกำหนดให้พนักงานทุกระดับทุกสาย สำนักงาน คลังสินค้า ร้านค้า ลูกข่ายทุกร้านจะต้องเขียนวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ในแบบฟอร์มที่ทีมงานกลางจัดทำไว้ให้ อย่างน้อย ๑ เดือน ซึ่งการทำในลักษณะนี้เซเว่น อีเลฟเว่น นำองค์ความรู้ในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแง่ การหาเรื่องเด่นไปสร้างเป็น VCD เพื่อพัฒนาและเผยแพร่ให้แก่องค์กร ซึ่งจากหลักการและวิธีการที่เซเว่น อีเลฟเว่น ดำเนินการอยู่ คือ รักษาให้มีการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีทีมงานการจัดการความรู้ที่ตรวจสอบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเซเว่น อีเลฟเว่น ยังให้ความสำคัญสนับสุนในเรื่องให้โอกาสทุกคน แม้จะไม่ใช่อำนาจ

(๕) เน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน การจัดการองค์กรของเซเว่น อีเลฟเว่น มีแนวคิดมาจากผู้บริหารในแนวคิดเดิมที่เชื่อว่า “มีองค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเรียกว่า กิจกรรม Ant Mission” แสดงให้เห็นถึง การบริหารจัดการที่ใช้แนวคิดนี้เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดองค์ความรู้ได้

(๖) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นไฮเปอร์เทค เซเว่นอี เลฟเว่น ใช้โครงสร้างองค์กรแบบไฮเปอร์เทคในลักษณะที่กำหนดให้พนักงานทุกระดับทั้งสายสำนักงาน คลังสินค้า ร้านค้าลูกข่ายทุกร้าน จัดการความรู้ให้กลมกลืนไปกับเนื้อหาของตน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความรู้ที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้นแล้วใช้การใช้รางวัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ

(๗) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ลักษณะของการสร้างเครือข่าย เซเว่น อีเลฟเว่น บริหารเครือข่ายได้กว้างขวาง จากการเปิดสาขาไปทั่วประเทศ อีกทั้งยังมีการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมความรู้ในลักษณะที่ครบทั้งวงจร ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือคู่แข่ง

(๘) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง วัฒนธรรมองค์กรของเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นแนวราบ เป็นการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทางอย่างเห็นได้ชัดจากการบริหารงาน เช่น การเริ่มต้นจัดการความรู้จากการคิดค้นและสร้างจากการค้นหารูปแบบเองของพนักงานด้วยจิตวิญญาณจากการเรียนรู้ของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน

(๙) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก วัฒนธรรมการจดบันทึกที่เกิดขึ้นของเซเว่น อีเลฟเว่น สังเกตได้จากการวิเคราะห์คือ การจัดทำวิธีทำงานอย่างสร้างสรรค์ลงในแบบฟอร์มคนละ ๑ เรื่อง อย่างน้อยทุก ๓ เดือน จัดได้ว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึกที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

(๑๐) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ การประเมินผลที่เซเว่น อีเลฟเว่น ทำคือ การรวบรวมเรื่องงานที่น่าสนใจคนละ ๑ เรื่องจากทุกความคิดที่กระจัดกระจายอยู่ในทุกร้าน จะมีการตามเก็บรวบรวมมายังส่วนกลางเพื่อประเมินและเลือกเรื่องที่ดีที่สุด นำไปทำเป็นภาพยนตร์ VCD เรื่องสั้นเพื่อให้เครดิตแก่เจ้าของเรื่อง และให้เจ้าของเรื่องเป็นผู้แสดง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เซเว่น อีเลฟเว่น มีกลยุทธ์ที่เหนือชั้นมาก เพราะสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่พนักงานผู้เสนอความคิดนั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า เซเว่น อีเลฟเว่น ได้ใช้วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในแนวทางของโนนากะ แม้จะมีได้นำเสนอหรือสรุปผลไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเสนอให้เห็นภาพ และนำการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา มาเสริมให้เห็นว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถทำให้การจัดการความรู้นี้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในลักษณะดังต่อไปนี้คือ การบริหารจัดการจัดการความรู้ของเซเว่น อีเลฟเว่น ยังไม่มีการนำหลักธรรมหรือองค์ความรู้ในทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการใช้ในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอการจัดการความรู้เชิงพุทธที่มีลักษณะเด่นเสริมเติมให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังนี้คือ

(๑) แม้การจัดการความรู้ของเซเว่น อีเลฟเว่น ประสบความสำเร็จได้ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า สิ่งที่เซเว่น อีเลฟเว่น ควรเพิ่มเติมลงในวิสัยทัศน์ของความรู้คือ การฝึกสร้างพนักงานในองค์กรให้เกิดสติ รู้สึกตัวเพื่อให้งานทุกอย่างด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ฝึกให้ทำงานอย่างมีความสุขด้วยการบริหารกาย จิต และปัญญา ให้แข็งแกร่งให้ก้าวทันกับวิวัฒนาการแห่งสังคมข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ให้เกิดความผิดพลาดด้วยข้อมูล และสารสนเทศ

การฝึกสติให้เกิดความรู้สึกตัวทั่วพร้อมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นฐานในการบริหารจัดการที่ทุกองค์กรจะต้องสร้างให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีสติ สัมปชัญญะ มีความรู้สึกตัวทั่วพร้อมเพื่อประโยชน์ต่อการเป็นผู้มีความจำดี มีความคิดดี มีเมตตาธรรม มีการทำงานอย่างมีความสุข

(๒) ผู้วิจัยนำเสนอให้ เซเว่น อีเลฟเว่น ทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น พัฒนาให้เป็นสารสนเทศ และความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ โดยจัดให้เป็นหมวดหมู่ของปัญหา ร้อยกรองไว้ให้เป็นระบบ จัดหมวดหมู่ของลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นว่า หากมีปัญหาเกิดขึ้นเช่นนี้ เซเว่น อีเลฟเว่น จะแก้ไขปัญหานั้นเช่นไร เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว สามารถนำข้อมูลหรือสิ่งต่างๆ ที่รวบรวมไว้ในการแข่งขัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งปัญหาเหล่านั้นอาจมีมูลเหตุในทำนองเดียวกัน หากนำมาร้อยกรองเก็บรวบรวมไว้ดังที่ทางพุทธศาสนาได้เก็บคำสอนของพระพุทธเจ้าไว้ในเรื่องการแก้ไขปัญหากับการภาวนา หรือการปฏิบัติ สืบทอดมาจนถึง ๒,๖๐๐ ปีที่ผ่านมา

(๓) หลักระบวนต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ เช่น สารานุกรม ไตรสิกขา วุฑฒิศาสตร์ & จะเป็นแรงผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้หมุนเป็นเกลียว (spiral) ได้ อย่างไม่รู้จบ

๔.๒.๒.๓ กิจกรรมเสริมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

กิจกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้นำเสนอไว้เป็นจำนวนมากและหลายกิจกรรม ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ เน้นกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นการฝึกเจริญสติปัฏฐาน โดยเฉพาะในกรณีเรียนรู้กายใจเพื่อให้เกิดสติรู้สึกตัวพร้อมในการทำงาน ดังต่อไปนี้คือ

๑. การจัดการฝึกอบรมเรื่องสติที่มีลักษณะไม่เป็นการกดขี่อารมณ์ของตนเอง ดังได้กล่าวถึงการเรียนรู้เรื่องการฝึกสติในบทที่ ๓ หน้า ๑๓๐-๑๓๔ ผู้วิจัยนำเสนอการจัดการฝึกอบรม ดังนี้คือ

๑.๑ การจัดการฝึกอบรม ๓ วัน ๒ คืน จำนวนผู้เข้าอบรมประมาณ ๑๐ คน ชื่อ คอร์สอบรม “การเจริญสติเพื่อดึงความรู้ฝังลึกในตัวคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง”

๑.๒ คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม พนักงานในบริษัททุกหน่วยงานไม่จำกัดอายุ แต่งกายสบายๆ สำหรับพนักงานหญิงสามารถสวมกางเกงแทนกระโปรงได้

๑.๓ กำหนดการในการไปฝึกอบรม ณ สถานที่ลับป่ายะ ห่างไกลจากสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานกลับมาทำงาน

๑.๓.๑ วันที่ ๑ - วันที่ ๒ จะมีตารางกำหนดการดังนี้คือ

ก. เวลา ๔.๓๐ น - ๕.๐๐ น. สวดมนต์ทำวัตร

ข. เวลา ๕.๓๐ น. - ๖.๐๐ น. ออกกำลังกายด้วยโยคะเคลื่อนไหว

ค. เวลา ๐๗.๓๐ - ๘.๐๐ น. ฟังธรรมบรรยาย

ง. เวลา ๐๘.๐๐ - ๘.๓๐ น. รับประทานอาหารเช้า

จ. เวลา ๐๘.๔๕ - ๑๐.๐๐ น. ฟังธรรมบรรยาย

ฉ. เวลา ๑๐.๐๐ น. - ๑๑.๐๐ น. ปฏิบัติภาวนาด้วยตนเอง ด้วยการเรียนรู้กายใจตนเอง เรียนรู้สภาวะธรรมที่เกิดขึ้นจากกายและใจของตนเอง ตามคู่มือที่ตนเอง

ช. เวลา ๑๑.๐๐ น. - ๑๓.๐๐ น. รับประทานอาหารกลางวัน

ซ. เวลา ๑๓.๐๐ น. – ๑๔.๐๐ น. ฟังธรรมบรรยาย

ฌ. เวลา ๑๔.๐๐ น. – ๑๖.๐๐ น. สนทนากลุ่มย่อยกับวิทยากรพี่เลี้ยงคอบของ
สงฆ์จากการปฏิบัติ

ญ. เวลา ๑๖.๐๐ น. – ๑๗.๐๐ น. ออกกำลังบริหารร่างกายด้วยโยคะ

ฎ. เวลา ๑๗.๐๐ น. – ๑๘.๐๐ น. รับประทานอาหารเย็น (ยกเว้นกรณี สีล ๘)

ฏ. เวลา ๑๘.๐๐ น. – ๒๐.๐๐ น. สวดมนต์ทำวัตรเย็น

ฐ. เวลา ๒๐.๐๐ น. – ๒๑.๐๐ น. ภาวนาตามอริยาศัย หรือซักถามปัญหาจาก
พี่เลี้ยง

๑.๓.๒ วันที่ ๓ มีกำหนดการดังนี้คือ

ก. เวลา ๔.๓๐ น - ๕.๐๐ น. สวดมนต์ทำวัตร

ข. เวลา ๕.๓๐ น. – ๖.๐๐ น. ออกกำลังกายด้วยโยคะเคลื่อนไหว

ค. เวลา ๐๗.๓๐ – ๘.๐๐ น. ฟังธรรมบรรยาย

ง. เวลา ๐๘.๐๐ – ๘.๓๐ น. รับประทานอาหารเช้า

จ. เวลา ๐๘.๔๕ – ๑๐.๐๐ น. ฟังธรรมบรรยาย

จากนั้นเดินทางกลับกรุงเทพ เมื่อเริ่มวันทำงานให้ทำ ARR เพื่อประเมินการ
เข้าร่วมอบรมกิจกรรมดังกล่าวว่า มีผลเป็นอย่างไร

ในเรื่องกิจกรรมนั้น ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ ความว่า การนำกิจกรรมมาใช้เป็น
เครื่องมือในการจัดการความรู้ ไม่ควรใช้หลายเครื่องมือ หรือใช้เครื่องมือที่โอ้อ่า จนเกินไป ผู้วิจัยจึง
นำเสนอเครื่องมือในการเจริญสติปัญญาในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาปัญญาให้ได้โลกียปัญญา
และโลกุตตรปัญญาในที่สุด

๔.๒.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

เป้าหมายของการจัดการความรู้ ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ ๒ ว่าเป้าหมายของการจัดการ
ความรู้จะจัดการความรู้เพื่อเป้าหมาย ๔ ประการ คือ เป้าหมายเพื่องาน เพื่อพัฒนาคน เพื่อพัฒนา
องค์กร และเพื่อสร้างชุมชนแนวปฏิบัติขึ้นในองค์กร ส่วนเป้าหมายของการจัดการความรู้ใน
พระพุทธศาสนาทำเพื่อความสุขในปัจจุบัน เพื่อความสุขในอนาคต เพื่อสังคมและประเทศชาติ และ
เพื่อความสุขในการบรรลุธรรม

เมื่อนำเอาเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งสองมาบูรณาการกันแล้ว เป้าหมายที่เกิดขึ้นคือ

๔.๒.๓.๑ เป้าหมายเพื่องานและองค์กร

เป้าหมายของงาน มุ่งให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารสินทรัพย์ได้คล่องและว่องไว โดยมีผลลัพธ์ทางการเงินที่แข่งขันได้ในตลาด มีความสามารถในการแข่งขันสูงและสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

๔.๒.๓.๒ เป้าหมายเพื่อพัฒนาคน

เน้นให้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรได้ และเพื่อให้คนในองค์กรได้รับประโยชน์สุขในระดับต้นตามหลักความต้องการของมนุษย์อันได้แก่ ปัจจัย ๔ ซึ่งเป็นเรื่องของวัตถุหรือด้านรูปธรรมที่ประกอบไปด้วย (๑) การมีสุขภาพที่ดี ร่างกายที่แข็งแรงและสมบูรณ์ ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย สุขสบาย ใช้การได้ดี (๒) การมีทรัพย์สินเงินทอง การงานดำรงชีพด้วยอาชีพสุจริตเป็นหลักเป็นฐาน สามารถพึ่งตนเอง จัดหา ใช้จ่ายและเก็บออมได้ (๓) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนมนุษย์ สถานะทางสังคมเป็นที่ยอมรับ มีกัลยาณมิตร (๔) การมีครอบครัวที่สมบูรณ์และเป็นสุข (กรณีคู่หู่สัสดี)

จากนั้นเมื่อมีประโยชน์สุขในระดับต้นแล้วก็เอื้อทำประโยชน์ให้เกิดความสุขในอนาคต พัฒนาทำประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป จากนั้นพัฒนาให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิตคือประโยชน์สุขจากการบรรลุธรรมในที่สุดด้วย

๔.๒.๓.๓ เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนในที่ทำงานในลักษณะที่เป็นหมู่คณะที่เอื้ออาหารต่อกัน

เน้นให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเป็นจำนวนมากๆ โดยเฉพาะชุมชนแนวปฏิบัติ เช่น ชุมชนแนวปฏิบัติ สายพองยุบ วิศวกรรมธาตุ ชุมชนแนวปฏิบัติ นักคูจิต ชุมชนนักปฏิบัติสายเคลื่อนไหวมือ ฯลฯ

๔.๒.๔ ผลของการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

๔.๒.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

(๑) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยพนักงานมีสติในการควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้น

(๒) ป้องกันการสูญเสียภูมิปัญญาที่จัดเป็นต้นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ ธรรมเนียมบุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต เป็นต้น

(๓) ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างดีและรวดเร็ว ด้วยความคิดที่แยกคาง เพราะมีระบบในการจัดการเรื่องข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ที่มีหลักการ เหตุผลที่น่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

(๔) หลักวิธีการจัดการความรู้เชิงบูรณาการทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานเชื่อมโยงกับพนักงานได้ทุกระดับ และสนับสนุนให้พนักงานมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

(๕) ช่วยสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการในลักษณะเพิ่มคุณค่าและรายได้ในการพัฒนาสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(๖) ช่วยให้พบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

(๗) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดไปสู่วัฒนธรรมองค์กรในแนวราบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน^๔

(๘) ช่วยทำให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการภาวนาในลักษณะที่ขยายเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้น

(๙) ผลสำเร็จที่ได้จากการจัดการความรู้ คือ ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่ดีขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ พนักงานเกิดการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ มั่นใจตนเอง เกิดชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตื่นรู้อย่างเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ และ มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นหมุนเวียนเป็นเกลียวหมุนไม่รู้จบ ยกกระดับความรู้ จัดเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างง่ายดาย

๔.๒.๔.๒ จุดอ่อน

(๑) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จะเป็นอุปสรรค ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

^๔ วิเคราะห์จากเป้าหมายการจัดการความรู้ในหัวข้อ ๒.๓ เป้าหมายการจัดการความรู้ หน้า ๖๘, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 224-226.

(๒) การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ

(๓) ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่องทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

(๔) ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานของตน

(๕) การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร

๔.๒.๔.๓ จุดเด่น

(๑) องค์กรธรรมที่นำมาใช้พัฒนาจิตใจมนุษย์ให้เกิดปัญญาในการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างผู้นำทั้งในระดับล่าง ระดับกลางและระดับสูง ให้มีจิตใจที่ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

(๒) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการบริหารในเชิงพุทธศาสตร์ ช่วยลดล้างวัฒนธรรม “การเอื้อประโยชน์ตนนาย” องค์กรธรรมที่สำคัญที่จะนำเสนอ ได้แก่ ไตรสิกขา สาราณียธรรม วุฑฒิธรรม ๔ เป็นต้น

(๓) การบริหารที่เน้นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติ มุ่งเน้นปฏิบัติเพื่อลดละกิเลส ซึ่งหากองค์กรใดนำหลักการปฏิบัติภาวนานี้มาพัฒนาให้กับพนักงานในองค์กร ได้ลองฝึกและปฏิบัติในการเจริญสติ องค์กรนั้นจะเห็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ ไม่ต้องบังคับหรือฝืนให้กระทำ

(๔) การปฏิบัติภาวนาเป็นวิธีการที่แทรกซึมเข้าไปกับชีวิตประจำวันเป็นเสมือนหนึ่งว่าทุกคนปฏิบัติธรรมตลอด ๒๔ ชั่วโมง หากองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ ย่อมทำให้การจัดการความรู้ที่ได้แทรกเรื่องของปัญญาเข้าไปในทุกส่วนงาน จะทำให้เกิดความเต็มใจในงานทุกประเภท ไม่เกี่ยงงานกัน

(๕) การภาวนาให้เกิดปัญญา ย่อมทำให้เกิดพื้นฐานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่และทุกขณะ

(๖) เมื่อสมาชิกขององค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นดังกล่าวข้างต้นแล้วทุกประการ ย่อมเกิดความเชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายได้โดยไม่ยากเกินไป เพราะความรัก ความสามัคคี

ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ จะเกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้ทุกคนทำงานด้วยความรักความเข้าใจ ไม่แก่งแย่งผลงานกัน แต่เน้นการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น

๔.๓ ร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

งานวิจัยฉบับนี้เมื่อครั้งผ่านการประเมินโครงร่างแล้ว องค์กรที่เลือกเป็นกรณีศึกษา คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มจร.) เพื่อจะนำมาพัฒนาหารูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

จากโมเดล STUPA Model ของมจร. มีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ



แผนภาพที่ ๔.๔ STUPA MODEL

ก. หลักการและเหตุผลในการใช้ Stupa Model

๑. พระพุทธศาสนาประกอบด้วยองค์ ๓ ที่เรียกว่าพระรัตนตรัย คือพระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์ ซึ่งเป็นที่เคารพบูชาสูงสุดของพระพุทธศาสนิกชน

๒. ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีเจดีย์บรรจุพระบรมสารีริกธาตุ และพระไตรปิฎก รวมถึงพระราชนุสาวรีย์ รัชกาลที่ ๕ องค์ผู้สถาปนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งเจดีย์ดังกล่าวถือเป็นสัญลักษณ์และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชามชวมจร.

ข. องค์ประกอบของเจดีย์

ส่วนที่ ๑ ฐานล่าง ที่เป็นฐานเจดีย์ มีคำว่า Learning Organization

ส่วนที่ ๒ ฐานรอง มีลักษณะต่างระดับกันตามลักษณะเจดีย์ SANGHA DHAMMA และ BUDDHA

ส่วนที่ ๓ ส่วนที่เป็นองค์เจดีย์ มีลักษณะตั้งตรง มีภาษาอังกฤษ ๕ อักษร คือ MAHACHULA

ส่วนที่ ๔ ส่วนยอด มีลักษณะแหลม มีภาษาอังกฤษ คำว่า Vision

ค. นิยามความหมาย

ส่วนที่ ๑ ฐานล่าง มีคำว่า **Learning Organization** หมายถึง องค์กรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรมีชีวิต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่ปรัชญาของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนยอดของเจดีย์ ทั้งนี้โดยการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร

ส่วนที่ ๒ ฐานรอง มีลักษณะต่างระดับกันตามลักษณะเจดีย์ **SANGHA DHAMMA BUDDHA**

(๑) **SANGHA** หมายถึง การจัดการความรู้โดยเก็บ และการรวบรวมสาธารณปัญญาของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่เรียกว่า (CoP) รวมไปถึงการดึงองค์ความรู้ในแง่ปัจเจกปัญญา แล้วพัฒนาให้เป็นสาธารณปัญญา และสามารถนำไปใช้ได้ภายใต้กรอบ ๕ อย่างคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(๒) **DHARMA** หมายถึง คลังความรู้ หรือชุมชนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากการเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ทั้งปัจเจกปัญญา และสาธารณปัญญา ของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตของมหาวิทยาลัย ที่เกิดขึ้นและตกผลึกจากการแบ่งปันปัจเจกปัญญา และพัฒนาไปสู่สาธารณปัญญา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์การต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ประสงค์นำองค์ความรู้ที่ถูกต้องไปใช้ได้ถูกกาลและเทศะ

(๓) BUDDHA หมายถึง องค์ความรู้ชั้นสูง ที่ผ่านกระบวนการจัดระบบ การคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ จนกลายเป็นความรู้ในระดับ ปัญญา เป็นภาวะที่มุ่งให้บุคลากรสามารถใช้ ปัจเจกปัญญาและสาธารณปัญญาเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง ยั่งยืน อันจะทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของ โลกสอดคล้องกับนวัตกรรมซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ ๓ ส่วนที่เป็นองค์เจดีย์ มีลักษณะตั้งตรง มีภาษาอังกฤษ ๕ อักษร คือ MAHACHULA หมายถึง อัตลักษณ์ของบุคลากร และนิสิตของมหาวิทยาลัย ๕ อย่าง ที่ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดขึ้น โดยใช้การจัดการความรู้ที่เป็นฐานของเจดีย์ที่กล่าวมาเป็น เครื่องมือ

นวลักษณ์ : อัตลักษณ์ ๕ ประการของมจร.

M – Morality มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส (๑)

A – Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม (๒)

H – Helpfulness มีศรัทธา อุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา (๕)

A – Ability มีความสามารถในการแก้ปัญหา (๔)

C – Curiosity มีความใฝ่รู้ใฝ่คิด (๒)

H - Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม (๖)

U – Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล (๘)

L – Leadership มีความเป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา (๓)

A – Ambition มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (๕)

ส่วนที่ ๔ ส่วนยอด มีลักษณะแหลม มีคำภาษาอังกฤษว่า Vision

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ

สร้างคนดีและเก่ง อย่างมีสมรรถภาพ

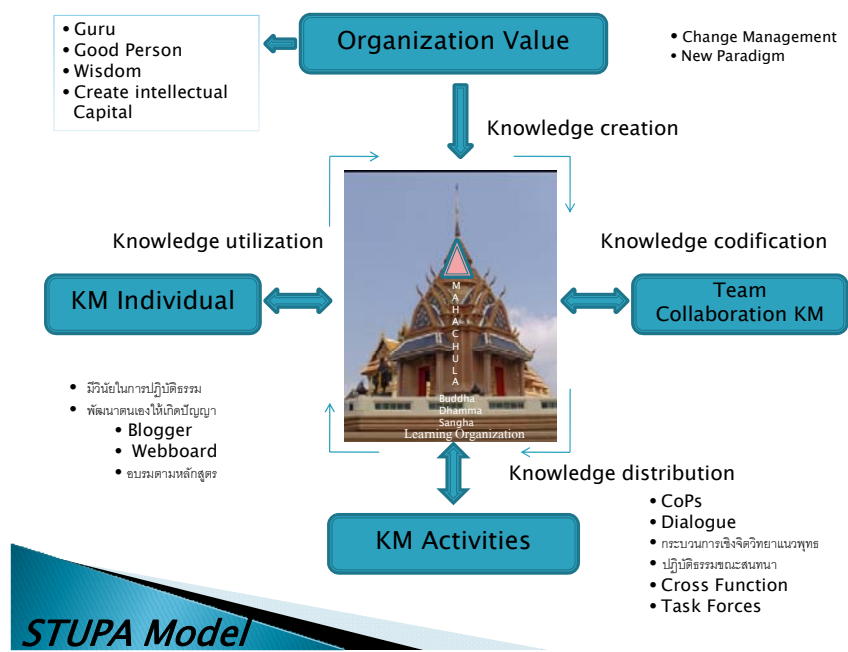
จัดการศึกษาและวิจัยอย่างมีคุณภาพ

บริการวิชาการอย่างมีสุขภาพ

บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการต่อมา เมื่อทางจร. ได้รูปแบบของการจัดการความรู้ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษารูปแบบของหน่วยงานและสถาบันต่างๆ ซึ่งในประเทศไทยได้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของ บริษัท ซีร็อก จำกัด เป็นฐานในการหารูปแบบการจัดการความรู้ และทางจร. ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้มาจากบริษัท ซีร็อก จำกัด เป็นต้นแบบด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในการทำงานเรื่องจัดการความรู้สามารถนำเสนอเป็น Model ข้างล่างนี้



แผนภาพที่ ๔.๕ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ (ผู้วิจัย)

จากแผนภาพที่ ๔.๕ นี้ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ตรวจสอบโมเดลโดยการจัดสัมมนากลุ่มย่อย

๔.๔ การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เมื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ มีรายละเอียดตามหัวข้อ ๔.๓ และได้สรุปร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ตามแผนภาพที่ ๔.๕ ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้อง ๒๐๕ อาคารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัฒนาราคู ท่าพระจันทร์

กรุงเทพมหานคร โดยนิมนต์/เชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเนื้อหาของงานวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสม และพิจารณาความเป็นไปได้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่เห็นว่ายังไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการฉบับสมบูรณ์

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่มมีจำนวน ๖ ท่าน ประกอบด้วย

๑. พระศรีคัมภีรญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา
๒. ดร.นิรนาทแสนสา อาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
๓. ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี อาจารย์สอนการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.มนตรี สืบด้วง อาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๕. ดร.วีระชาติ นิมอนงค์ อาจารย์มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
๖. อาจารย์สรายุทธ พันธรงค์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการจัดการความรู้ บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ชั่น คอมพิวเตอร์ (ปทท.) จก.

๔.๕ สรุปการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

- (๑) ขั้นตอนแรกงานวิจัยฉบับนี้เลือก “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นองค์กรต้นแบบในศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้พิจารณาและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่เนื่องจากคณะกรรมการได้มีมติให้ตัด “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ออกด้วยเหตุผลว่า ไม่เหมาะสมเพราะยังไม่มีมีการจัดทำกรจัดการความรู้ที่ชัดเจนและไม่เป็นรูปธรรม และไม่ได้ทำ SWOT Analysis จากผู้บริหารระดับสูง และทุกหน่วยงานที่ทำเรื่องการจัดการความรู้ และไม่ได้ทำการสัมภาษณ์ท่านอธิการบดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย และโดยเนื้อหาและชื่อของงานวิจัยนี้ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คณะกรรมการจึงลงความเห็นให้ตัดกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยออกไป

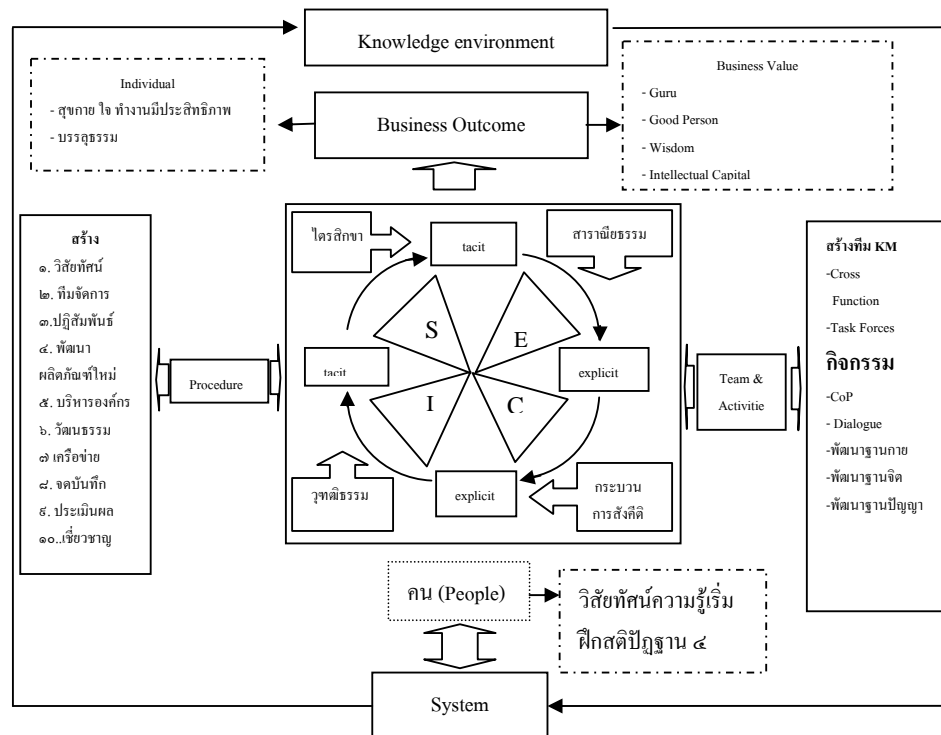
(๒) ในส่วนเนื้อหาและแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้ ให้มีการปรับสำเนาให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่สอดคล้องกันในบทที่ ๒ และบทที่ ๓ และในส่วนของเนื้อหาของพระพุทธศาสนาให้เพิ่มเนื้อหาของทางพุทธให้มากขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหาเรื่องการทำสังคายนาให้นำมาสื่อธิบายเป็นแนวทางการจัดการความรู้ดังตัวอย่างต่อไปนี้ คือ (๒.๑) ความหมายและประเภทของความรู้ (๒.๒) แนวทางการสร้างสรรค์พัฒนา (๒.๓) แนวทางการจัดการความรู้ (๒.๔) เป้าหมายของการจัดการความรู้

(๓) เนื้อหาในส่วนกิจกรรม อ.สราวุฒิ แนะนำว่า กิจกรรมของการจัดการความรู้มีเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้มากกว่า ๒๐ ชนิด ควรจะนำมาใส่หรืออธิบายว่ามีกี่อย่างอะไรบ้าง มิฉะนั้น หากมีผู้อ่านงานนี้อาจเข้าใจผิดได้ว่า เครื่องมือการจัดการความรู้มีเครื่องมือเพียงไม่กี่ชนิดเท่านั้น

(๔) ในส่วนเนื้อหาเพิ่มเติม อ.ทรงวิทย์ แนะนำให้สร้างความรู้ให้ครบวงจร

(๕) ประเด็นบูรณาการในงานวิจัยนี้ ให้นำแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้มาเป็นกรอบในการศึกษาว่าการจัดการความรู้มีจุดอ่อนอะไร จากนั้นนำจุดเด่นทางพระพุทธศาสนา มาเสริมและบูรณาการให้การจัดการความรู้สมบูรณ์ขึ้น

(๖) ผลสรุปทั้งหมดจากการทำสัมมนา กลุ่ม ผู้วิจัยได้นำมาปรับเนื้อหาและประเด็นต่างๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการดังโมเดลตามแผนภาพที่ ๔.๖

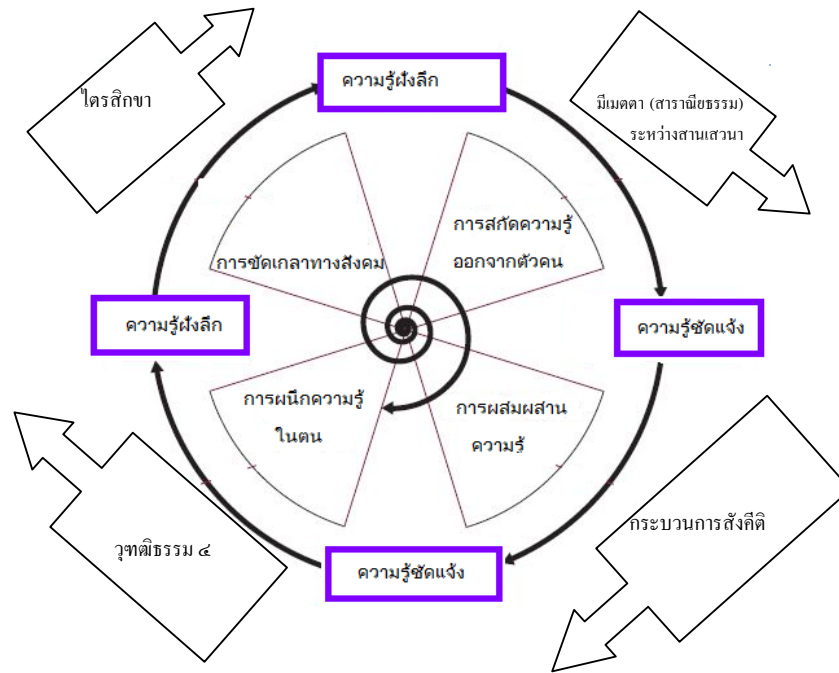


แผนภาพที่ ๔.๖ รูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

จากแผนภาพที่ ๔.๖ ข้างต้น จะเห็นว่ากระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการความรู้มีกตก อยู่ได้สภาวะแวดล้อมที่ส่งอิทธิพลต่อกระบวนการ ดังนั้นจึงต้องจัดการสภาพแวดล้อม และใส่แรง เสริมเข้าไป โดยอาศัยหลักแนวคิดด้านพุทธธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการอุดช่องว่าง และเติมเต็ม กระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ขึ้น

ขั้นที่ ๑ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการนี้ เริ่มต้นที่การพัฒนาคนเป็นหลัก โดยเน้น ให้คนหรือพนักงานในองค์กรมีพื้นฐานเรื่องสติและความรู้สึกตัวทั่วพร้อมเป็นหลักสำคัญ เป็น กุญแจสำคัญที่จะไขไปถึงการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง

ขั้นที่ ๒ การที่จะนำความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้ ต้องผ่านกระบวนการ สร้างความรู้จากการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีและการจัดการความรู้ ทางพระพุทธศาสนาตามแผนภาพที่ ๔.๖



แผนภาพที่ ๔.๖ กระบวนการสร้างความรู้หรือจัดการความรู้

จากแผนภาพข้างต้น ผู้วิจัยได้อธิบายการทำงานของกระบวนการสร้างความรู้ไว้อย่างชัดเจนในวิธีการ ๔ วิธี

(๑) การขัดเกลาทางสังคม (ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก) เป็นวิธีการที่พูดคุยกันระหว่างบุคคลสองบุคคลบนพื้นที่ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานของการมีศีลเป็นการเตรียมพร้อมทางด้าน กายกรรม วชิกรรม ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเนืองงานที่กำลังทำอยู่

(๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง) เป็นวิธีการดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งจากการสนทนาที่ประกอบไปด้วยการฟังอย่างลุ่มลึก อย่างมีเมตตาต่อกันเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ออกมา ซึ่งในขณะสนทนานั้นควรจะต้องลดตัวตนเพื่อให้ไม่เกิดอคติในการฟัง

(๓) การผสมผสานความรู้ เป็นการนำความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่นั้นมาจัดให้เป็นระบบเพื่อที่จะให้สามารถนำไปใช้ได้ง่ายและสะดวก โดยการผ่านเทคโนโลยีหรือระบบต่างๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือ บล็อกเขียนข้อความให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(๔) การฝึกความรู้ในคน เป็นการนำความรู้ชัดแจ้งนั้นไปสกัดและยกระดับให้เป็นความรู้ฝังลึกในคนใหม่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ ๓ เมื่อทราบและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้แล้ว สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจต่อไปคือ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้นำตัวอย่างองค์กรของ เซเว่น อีเลฟเว่น มาอธิบายไว้ในรายละเอียดข้างต้น ด้วยขั้นตอน ๑๐ ขั้นตอนที่ผ่านกระบวนการในการบูรณาการแล้ว ได้แก่

(๑) การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและร้อยกรองให้เข้ากัน ง่ายต่อการจำและถ่ายทอดให้เข้าใจตรงกัน

(๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมงาน จัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่ทำงานจัดการความรู้จริง

(๓) การสร้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ มีพื้นที่ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากการพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้ได้

(๔) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการความรู้จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมใหม่

(๕) การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญจะต้องบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแบบไฮเปอร์เทค ซึ่งพนักงานสามารถทำงานเกี่ยวเนื่องกันได้ทั้ง ๓ ระดับ

(๖) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ เพื่อการบริหารที่ง่ายและสะดวก

(๗) การสร้างเครือข่ายในโลกภายนอกทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือคู่แข่ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร

(๘) การสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก หรือการทำแผนที่ความคิด เป็นสิ่งที่ช่วยต่อยอดความคิดให้สั้น ใส สัมพันธ์กันและพัฒนาต่อเนื่องไปได้

(๙) การประเมินผลของการจัดการความรู้ เป็นประโยชน์ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้มีข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาและแก้ไขช่วยให้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ดีขึ้น

(๑๐) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะ ทำให้ยกระดับความรู้ฝังลึกในคนให้พัฒนาเพิ่มขึ้นไม่รู้จบ

ขั้นที่ ๔ ในเรื่องการจัดการทีมและกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ในงานวิจัยฉบับนี้เน้นกิจกรรมที่สร้างสติปัญญาเพื่อพัฒนาให้เกิดปัญญา

ขั้นที่ ๕ เมื่อกระบวนการทั้งหมดหมุนไปอย่างเป็นระบบภายใต้ การจัดการในเรื่องสภาพแวดล้อมของความรู้ เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่งขัน จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้ผลลัพธ์ตอบแทนทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

ในส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้คือ การทำงานอย่างมีความสุขทั้งสุขภาพกายและใจ

ในส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตื่นรู้ ตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ทำให้ได้ผลกำไร และมีต้นทุนทางปัญญาที่มีค่าไม่สิ้นสุด

บทที่ ๕

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ ได้แก่ (๑) เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี (๒) เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา และ (๓) เพื่อนำเสนอการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาบาลี และภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พร้อมทั้งอรรถกถา ฎีกา และรวมไปถึงตำรา เอกสาร งานวิทยานิพนธ์ หรืองานวิจัยต่างๆ ของนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินตามหลักการที่ได้วางแนวทางไว้จนพบประเด็นคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๕.๑ บทสรุป

การศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวนี้ ทำให้พบประเด็นคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

ความหมายของความรู้ที่เป็นบาทฐานต่อการจัดการความรู้ คือ การผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้ ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ฝึกดูด้วยตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งคุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้กรอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งความรู้มี ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

แนวทางการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยความหมาย และความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่ได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของข้อมูล

ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าว เข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ และการจัดการความรู้มีความสำคัญ ดังนี้คือ (๑) ช่วยสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขั้น ได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอำนาจการต่อรองและสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (๒) เป็นเครื่อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) และกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการ ร่วมมือ ปฏิบัติงานทั้งเสริมสร้าง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (๓) เพิ่มศักยภาพในการ แข่งขันและผลผลิต (๔) เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน ตัดสินใจ และปฏิบัติงาน รวมถึงการ ตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา และ (๕) สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งนอกและใน องค์กรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมื่อทราบถึงความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้แล้ว ต่อไปคือ การ ดำเนินการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วย

(๑) หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้ อันประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการความรู้ทั่วไป คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และ การใช้ความรู้ โดยในงานวิจัยฉบับนี้ นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ของโนนาเกะซึ่งมี องค์ประกอบของกระบวนการสร้างความรู้ ๓ อย่างคือ (ก) พื้นที่ที่เรียกว่า บา (Ba) (ข) โมเดล SECI มี ๔ วิธีคือ คือ ๑. การปฏิสัมพันธ์ (Socialization) ๒. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) ๓. การผสมผสานความรู้ (Combination) และ ๔. การผนึกความรู้ในตน (Internalization)

(๒) วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ มี ๑๐ ประการ คือ ๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ความรู้ ๒. สร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร ๓. สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง ๔. การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๕. เน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการ ขับเคลื่อน ๖. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบไฮเปอร์เทก (Hypertext) ๗. สร้างเครือข่าย ความรู้กับโลกภายนอก ๘. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง ๙. สร้าง วัฒนธรรมการจับบันทึก และ ๑๐. การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

(๓) กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ได้แก่ คือ ๑. การเสวนาและ ทฤษฎี U ๒. การเล่าเรื่อง ๓. ระบบพี่เลี้ยง ๔. การสับเปลี่ยนงาน ๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยน ความรู้ ๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ๗. ชุมชนนักปฏิบัติ ๘. เพื่อนช่วยเพื่อน ๙. การเรียนรู้ระหว่าง AAR และ ๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง

จากนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่อง เป้าหมายการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายของงาน เป้าหมายของการพัฒนาคน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายในการสร้างชุมชนแนวปฏิบัติในองค์กร

ผลของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่ามีประโยชน์คือ ๑. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ๒. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ๓. เป็นการลงทุนมนุษย์ ๔. เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจ ๕. เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ๖. แก้ไขปัญหาได้ทัน ๗. เพิ่มคุณค่าและรายได้ ๘. เพื่อการสร้างสรรค์และจินตนาการ ๙. เปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมความรู้ แนวราบ ๑๐. เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และ ๑๑. เพิ่มยอดขาย

อย่างไรก็ตามแม้การจัดการความรู้ ทำแล้วจะมีประโยชน์ แต่ในความเป็นจริง การจัดการความรู้มีจุดอ่อนหลายประการด้วยกันคือ ๑. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ ๒. การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ ๓. ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่องสำเร็จ ๔. ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานของตน และ ๕. การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

เมื่อทราบรายละเอียดของการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีแล้ว สิ่งที่ต้องศึกษาต่อไปก็คือ ความรู้ในพระพุทธศาสนาคืออะไร การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาคืออะไร มีกระบวนการ วิธีการ และเครื่องมืออะไรในการจัดการความรู้

ความรู้ในพระพุทธศาสนา คือความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนกเห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้นๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ในระดับการดำรงชีพ โดยผู้วิจัยจำแนกประเภทของความรู้ในพระพุทธศาสนาเป็น ๒ ประเภทให้เท่ากับประเภทความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีเพื่อง่ายต่อการเทียบเคียงทำให้สามารถจำแนกออกเป็น ความรู้ฟังลึกเชิงพุทธ หมายถึงจินตตามยปัญญาและภาวนามยปัญญา) และความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ หมายถึงสุคตมยปัญญา

การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีเป็นบาทฐานเพื่อนำมาบูรณาการ โดยนำแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักไตรสิกขา และแนวทางการพัฒนาปัญญาตามหลักกุชติธรรม ๔ มาเป็นพื้นฐานประยุกต์เข้ากับการจัดการความรู้

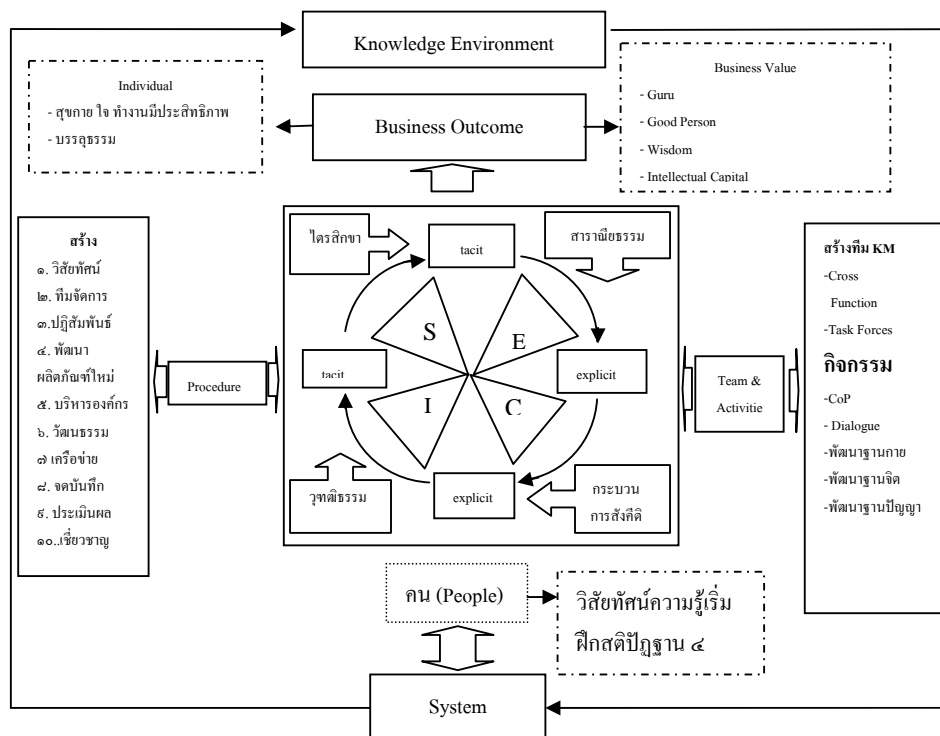
นอกจากนั้นการดำเนินการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในกรอบเดียวกันทั้งในเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ในส่วนกระบวนการจัดการความรู้ วิธีการจัดการความรู้ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ โดยในส่วนของกิจกรรมนั้นจะมีกิจกรรมที่ผู้วิจัยนำเสนอ ๒ กิจกรรมที่จัดเป็นองค์ความรู้ใหม่คือ การเชื่อมสมาน และการฝึกสติปัญญานในชีวิตประจำวัน

ในส่วนของเป้าหมายของการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาประกอบไปด้วย ๑. เพื่อประโยชน์สุขในปัจจุบัน ในเรื่องปัจจัย ๔ ๒. เพื่อประโยชน์สุขในสังคมและประเทศชาติ ๓. เพื่อประโยชน์สุขในอนาคตเมื่อประสบความสำเร็จสมบูรณ์ของปัจจัย ๔ แล้วช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น และ ๔. เพื่อการบรรลุมรรค

อย่างไรก็ตาม เมื่อการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีมีประโยชน์ ทางพุทธศาสตร์ย่อมจะขาดไม่ได้เช่นกัน ได้แก่ ๑. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์ ๒. เพิ่มขีดความสามารถในการรับผิชอบ ตัดสินใจด้วยความคิดที่แยบคาย ๓. ช่วยให้การบริหารองค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิชอบต่อสังคมส่วนรวม ๔. ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทางปัญญาเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และ ๕. ช่วยทำให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านกราวานาในลักษณะที่ขยายเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้น

และผู้วิจัยยังพบว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีจุดเด่นอยู่หลายประการคือ ๑. พัฒนาจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมได้ ๒. มีหลักธรรมที่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น ไตรสิกขา สาราณียธรรม กุชติธรรม ๔ การเจริญสติปัญญา ๓. สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติได้หากสร้างภาวนามยปัญญาให้เกิดขึ้น ๔. มีเครื่องมือการเจริญสติให้ต่อเนื่องกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกับชีวิตประจำวัน ๕. เกิดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกขณะทั้งกับตนเองและผู้อื่น และ ๖. จากพื้นฐานการภาวนาทำให้เกิดความเชื่อมโยงประสานกับบุคคลได้ทุกสถานการณ์ และทุกหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป เมื่อผู้วิจัยนำการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีมาบูรณาการกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ประการ โดยได้องค์ความรู้ใหม่เป็นรูปแบบ “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”



แผนภาพที่ ๕.๑ รูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารที่แม้ว่าจะไม่เป็นที่นิยมแล้วในปัจจุบันนี้ แต่หากได้มีการนำกระบวนการจัดการความรู้และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้พร้อมทั้งกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาไปช่วยเสริมหรือผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้ของโนนาคะมีพลังขึ้น โดยสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มากขึ้น สร้างชุมชนแนวปฏิบัติให้มากขึ้นและเพิ่มจำนวนให้ขยายไปทั่วทั้งองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถดึงความรู้ฝังลึกในตัวคนซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่เป็นต้นทุนทางปัญญาเพิ่มขึ้น

การจัดการความรู้โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกในตัวคนเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ภายใน แม้บางครั้งเจ้าตัวเองก็ไม่ทราบว่าตนนั้นมีความรู้อะไรบ้าง การปฏิบัติธรรมเหมือนการทำวิจัยชิ้นงานที่เกิดขึ้นในตัวเรา เป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้ ผู้วิจัยมักจะศึกษา ค้นหา อ่านหนังสือ ตำรา หรือบทความต่างๆ มากมายที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง แต่ไม่เคยมาอ่านเรียนรู้อารมณ์และสภาวะในตนเอง ดังนั้นผู้ใดที่อ่านหนังสือมากมาย ลองมาอ่านและเรียนรู้ตนเองจะพบว่า มีอะไรที่เกิดขึ้นได้อัจฉริยะยิ่งนักจนทำให้ผู้

นั้นลดละก็เลสไปได้อย่างไม่รู้ตัว ศิลปวิสุทธขึ้น สมาธิตั้งมั่นขึ้นและมีปัญญามากขึ้น ซึ่งการเรียนรู้หรือตามรู้ตนเองนั้นเปรียบได้กับการเรียนรู้ที่จะดึงความรู้ฝังลึกในตนเองออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

อย่างไรก็ดี การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาหารูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ แต่ยังมีอีกหลายประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ข้อเสนอแนะในแง่นโยบายการนำไปใช้ : คนในองค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชนและสังคมโดยรวมให้มีบทบาทร่วมกันดังนี้ (๑) การนำหลักการบูรณาการนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีศีลดีขึ้น มีสมาธิดีขึ้น และมีสติและปัญญาที่เห็นความจริงในการดำเนินชีวิตทั้งทางโลกและทางธรรม (๒) มุ่งเน้นสร้างชุมชนแนวปฏิบัติทั้งในด้านการทำงานและการปฏิบัติธรรม ทั้งการเดินจงกรม นั่งสมาธิ และสวดมนต์ ขึ้นหลายๆ หน่วยงานจนทั่วทั้งองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้

๒. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป : งานวิจัยที่น่าสนใจในการต่อยอดจากงานวิจัยนี้ได้แก่ (๑) ศึกษาในเรื่องของการสร้างความรู้ในตนเอง (ปัจเจกปัญญา) เพื่อการบรรลุธรรม (๒) ศึกษาการจัดการความรู้ในชุมชนแนวปฏิบัติที่มุ่งเน้นภาวนามยปัญญา (๓) ศึกษาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาด้านความรู้ฝังลึกของเอตทัคคะ เพื่อประยุกต์เป็นแบบอย่างในโลกปัจจุบัน

บรรณานุกรม

๑. ภาษาบาลี-ไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๖.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๓-๒๕๓๔, ๒๕๔๕.

_____. ฎีกาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๕-๒๕๔๕.

_____. ปกรณ์วิเสศภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๓๕๓๕-๓๕๔๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๕-๒๕๔๓.

มหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกพร้อมอรรถกถา แปล. ชุด ๕๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กิริติ ชัยยิ่งยง. การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี้, ๒๕๔๕.

คณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระสูตรต้นฉบับ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๘.

- ชาติรี เจริญศิริ. **ประชามน์นกับการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), ๒๕๔๗.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร, ๒๕๕๒.
- บรรณจบ บรรณรุจิ. **อสีติมหาสาวก**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- บุญดี บุญญาภิจและคณะ. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๕.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม)**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๘.
- _____. **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๐.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. **การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพมหานคร : ไช้ไหม, ๒๕๕๐.
- ประเวศ วะสี. **การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพและความสุข**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), ๒๕๔๘.
- ปิยนาด ประยูร. **Systems Thinking วิธีคิดกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), ๒๕๔๘.
- พจนา ทรัพย์สมาน. **การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**. กรุงเทพมหานคร : ญาณานเวศกวัน, ๒๕๔๖.
- _____. **การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๕.
- _____. **สัมมาสมาธิและสมาธิแบบพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๗.
- _____. **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๔.
- _____. **ประโยชน์สูงสุดชีวิตนี้**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๗.
- _____. **เล่าเรื่องให้โยมฟัง ชุด ๓ พัฒนาปัญญา**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐.

พระปราโมทย์ ปาโมชฺโช. **ประทีปส่องธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ธรรมดา, ๒๕๕๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

_____. **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : ศยาม, ๒๕๔๕.

_____. **พุทธธรรม : ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑/๒. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

_____. **ชีวิตที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ระนองทอง, ๒๕๔๕.

พระมหาสมปอง มุทิโต. **คัมภีร์อภิธานวรรณนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประยูร
วงศ์พรินติ้ง จำกัด, ๒๕๔๗.

พระศรีคัมภีร์ญาณ (สมจินต์ สมมาปัญญา) **พระพุทธศาสนา-ปรัชญา-สังคม**. กรุงเทพมหานคร :
อาทการพิมพ์, ๒๕๕๑.

พุทธทาสภิกขุ. **พุทธศาสนาคืออะไร**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : นาน
มีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.

_____. **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๘**. พิมพ์ครั้งที่
๔. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๘.

วรเดช ปัญจรงค์ะ. **การเจริญสติด้วยวิปัสสนากรรมฐานในแนวสติปัฏฐาน ๔**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ พิมพ์วรรณการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐.

วรภัทร ภูเจริญ. **การบริหารการเรียนรู้ที่ยืด ผู้เรียนเป็นสำคัญ**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๓๗.

_____. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เฟื่องฟ้า จำกัด,
๒๕๔๘.

_____. **พุทธจริยศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เม็ดทราย, ๒๕๔๕.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ,
๒๕๕๑.

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์. **ความรู้ในพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร :
มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

สิวลี สิริไล. **จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

สุชีพ ปุญญานุภาพ. **พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. กรุงเทพมหานคร :
มหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๓๗.

สุรพล สายพานิชและคณะ. **ประมวลธรรมเทศนาของหลวงพ่อบุญธรรม ปาโมชโช**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมดา, ๒๕๕๒.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. **Knowledge Management : การจัดการความรู้**.
กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๔๘.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. **โลกพลิกโฉมความมั่งคั่งในนิยามใหม่**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยาม เอ็ม
แอนด์ บี พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๕๐.

เสฐียรพงษ์ วรรณปก. **คำบรรยายพระไตรปิฎก**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและ
สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓.

อิกุจิโร โนนากะ, โนโบรุ คอนโนะ. และ แพทริก ไรน์โมลเลอร์. **วิธีการสร้างความรู้ (Methodology
of Knowledge Creation)**. แปลโดย ทวี นาคบุตร. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โอโงะ(Osho). **การรู้แบบปิ้งแฉับ ปัญญาญาณ**. ประพนธ์ ผาสุขยืด ผู้แปลและเรียบเรียง.
กรุงเทพมหานคร : โยใหม่, ๒๕๕๐.

(๒) บทความ :

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). “หลักการพัฒนาปัญญา : ศาสนา-ประวัติศาสตร์”. **โพสต์ทูเดย์**,
(วันอาทิตย์ที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๔๗) : B7.

สุทัศน์ ดวงดีเด่น. “มุมมองใหม่ในการจัดการความรู้ (ตอนที่ ๑)”. **Productivity World**, (มีนาคม-
เมษายน, ๒๕๕๒) : ๖๕.

(๓) งานวิจัย :

ชัชฎา แก้วเป็ย, “ทักษะของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับทุนศึกษาเพิ่มเติมต่อการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน”. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต*. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

นันทพล โรจนโกศล. “อายตนะ : พุทธประสาทจริยศาสตร์กับภาวะบกร่องทางสมอง. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*”. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

_____. “สนามแห่งความรู้ในพุทธจิตวิทยา”. *สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

นายสุนันท์ เพ็ชรพิรุณ. “การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเรื่องการพัฒนาปัญญาตามทรรณะของพุทธทาสภิกขุ”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. “การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ”. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.

พระมหากมล ถาวโร และคณะ. “พุทธจริยศาสตร์กับการโคลนนิ่ง” ใน *พระพุทธานุสาสน์กับวิทยาการโลกยุคใหม่*. รวบรวมโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต) และคณะ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

ลาวัลย์ สุขยิ่ง. “การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)”. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต*. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

(๔) อินเทอร์เน็ต (Internet) :

Skyrme J. David. <<http://www.skyrme.com/http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>. **Knowledge Management: making sense of an oxymoron** (11.03.11). Working together to grow libraries in developing countries. **Management Extra Information And Knowledge Management**. Amsterdam : Elsevier, 2009.

สุภาพร ประดับสมุทร (spradubsamut@gmail.com) ระบบการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์. ผู้รับ
 อีเมล ชลวร (maophd500@gmail.com). (๘ ก.พ. ๕๕).

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, อุบัติการณ์, <<http://th.wikipedia.org/wiki/%>>. (๐๖ มี.ค. ๕๕).

พระอานนท์, <<http://th.wikipedia.org/wiki/%>>. (๐๗ มี.ค. ๕๕).

พระมหาเสรี พุทธรกิจโต, “การสังคมนาถเคราะห์แนวพุทธ (Buddhist Social Word)”
 <http://sites.google.com/site/smcucorat/Home/khxmnl-web/pi-4_-2_5_5_2_/pi-4_-/_karsuksasngkheraah/bthkhwa/bth>. (๒๘ ก.พ. ๕๕).

พระกัศปะ อดทักกะในทางผู้แสดงอันวิจิตร.

<<http://www.larnbuddhism.com/ataatka/pratera/pratera16.html>>. (๐๖ มี.ค. ๕๕).

ปาริชาต สุวรรณบุบผา, มหาวิทยาลัยมหิดล “สานเสวนาเป็นสันติวิธีได้หรือไม่”.

<http://www.peace.mahidol.ac.th/th/index2.php?option=com_content&task=view&id=...>. (๒๕ พ.ย. ๕๔).

ชลดดา ทองทวี, เรียบเรียงจาก “On Dialogue (1996) - David Bohm”,

<<http://thaicivicnet.com/david%bohml.html>>. (๒๕ พ.ย. ๕๔).

การเดินทางกรม, วัดพระภักทันทะอาสภาราม. <http://bhaddanta.blogspot.com/2005/09/blog-post_112608686918646845.html>. (๐๗ มี.ค. ๕๕).

WHO, “knowledge management strategy”.

<<http://www.who.int/kms/about/strategy/en/index1.html>>. (๐๖ มี.ค. ๕๕).

๒. ภาษาอังกฤษ :

(I) Books :

Ahmed K. Pervaiz, Lim K.K, and Loh E. Y. Ann. **Learning through Knowledge Management.**

Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002.

Augustine Oswald Mascarenhas J. **Business transformation strategies : the strategic leaders as**

innovation manager. Los Angeles : New Delhi : SAGE, 2011.

Awad M. E, and Ghaziri M. H. **Knowledge Management.** Delhi : Dorling Kindersley. licenses

of Pearson Education in South Asia, 2007.

- Bahra Nicholas. **Competitive Knowledge Management**. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2001.
- Biggs F. Eileen, and McGrath Fergal. “Control in the knowledge-based economy : A research study”. in **Fourth European Conference on Knowledge Management : Oriel College. Oxford University. United Kingdom. 18-19 September 2003**. edited by McGrath Fergal. and Remenyi D. Reading, England : MCIL, 2003.
- Bohm David, **On Dialogue**. New York, NY : Routledge, 1996.
- Cambridge. **Cambridge Advanced Learner’s Dictionary**. Cambridge University Press : New York, 2008.
- Chen Sho-Ye, Chen Guoqing, and Wu Soushan. “A Simonian Approach to E-Business Research : A Study in Netchising”. in **E-business innovation and process management**. edited by Lee In. Hershey. PA : CyberTech Publishing, 2007.
- Conradi Reidar, Wang Inge Alf. **Empirical Methods and Studies in Softwares Engineering : experiences form ESERNET**. Berlin [etc.] : Springerlink [host], 2003.
- Davenport H. Thomas, and Prusak Laurence. **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**. 2nd edition. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000.
- Drucker F. Peter. **The New Realities**. 4th edition. New Jersey : New Brunswick, 2009.
- Edvinsson Leif. “The Intellectual Capital of Nation”. in **Handbook on Knowledge Management 1 : Knowledge Matters**. edited by Holsapple W. C. 2nd edition. Berlin. : Springer, 2004.
- Friedman Ken. “Cities in the Information Age : A Scandinavian Perspective”. in **The Visual Workplace**. edited by Khosrowpour Mehdi. Hershey, PA : Idea Group Publishing, 1998.
- Geisler Eliezer, Wickramasinghe Nilmini. **Principles of Knowledge Management : Theory. Practices. and Cases**. Armonk. NY. : M.E. Sharpe, 2009.
- Gupta D. N. Jatinder, Sharma K Sushil. **Creating Knowledge Based Organization**. Hershey. Pa. : Idea Group Publishing, 2004.

- Harvard Business School. **Managing Knowledge to Fuel Growth**. Boston. MA : Harvard Business School Press, 2007.
- Hawamdeh Al-Suliman, Hart L. Thomas. **Information And Knowledge Society**. Singapore. Boston : McGraw-Hill, 2002.
- Hawamdeh Al-Suliman. **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**. Oxford : Chandos Publishing (Oxford) Ltd, 2003.
- Holsapple W. Clyde. **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**. Berlin : Springer-Verlag Berlin, 2003.
- Hubert Cindy, and O'Dell Carla. American Productivity & Quality Center. "Successfully Implementing Knowledge Management : Lessons Learned and Best Practices". in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn't**. edited by Koenig D. E. Michael. Srikantaiah Kanti T. **American Society for Information Science**. Medford, NJ. : Published for the American Society for Information Science by Information Today, 2003.
- Kankanhalli A., et al. "Knowledge Management". in **Knowledge Management System : Value Shop Creation**. edited by Gottschalk Peter. Hershey. PA : Idea Group Publishing, 2000.
- MacDonald-McGregor. "A Knowledge Management Case study in Developing. Documenting, and Distributing Learning". in **Case Studies in Knowledge Management**. edited by Jennese Murray. Hershey. Pa : Idea Group Pub, 2005.
- Magyer Gábor, and other. **Advances in Information Systems Development : New Methods and Practice for the Networked Society**. New York. NY : Springer, 2007.
- Malhotra Yogesh. "Why Knowledge Management System Fail : Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises". in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn't**, edited by Koenig D E Michael, and Sridantaiah Kanti T. New Jersey : Information Today, 2004.
- Mertins K, Heisig P, Vorbeck J. **Knowledge Management : Concepts and Best Practices**. Berlin. New York : Springer, 2003.

- Nonaka Ikujiro, and Takeuchi Hirataka. "Organization Knowledge Creation". in **Creative Management**. edited by Henry Jane. London : SAGE Publications Ltd., 2005.
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hiroataka. **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York. NY : Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, Toyama R. and Konno N., "SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", in **Managing Knowledge An Essential Reader**, : p. 43
- Parkinson Dilys. **Oxford Business English Dictionary for learners of English**. UK : Oxford University, 2005.
- Polanyi Michael. **Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy**. London : Routledge & Kegan Paul, 1962.
- Rao Madanmohan. **Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**. Berlington. MA : Butterworth-Heinemann, 2005.
- Saward Guy. "The Challenge for Customer Service : Managing Heterogeneous Knowledge". in **Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management**. edited by Schwartz G David, and Divitini Monica. Hershey. PA : Idea Group, 2000.
- Scharmer Otto C. **Theory U : Leading from the Future as It Emerges**. San Francisco, California : Berrett-Kealer Publishers. Inc., 2009.
- Shammari Al-Minwir. **Knowledge Management in Emerging Economies : Social Organizational and Cultural Implementation**. Hershey. PA. : Information Science Reference, 2011.
- Srikantiah Kanti T, and Koenig D. E. Michael. **Knowledge Management for the Information Professional**. Medford, NJ : Information Today, 2000.
- Stehr Nico. **Knowledge and Economic Conduct : The Social Foundations of the Modern Economy**. Toronto : University of Toronto Press, 2002.
- Takeuchi Hirataka, and Nonaka Ikujiro. **Hitotsubashi on Knowledge Management**. Singapore : John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004.
- Tiwanna Amrit. **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**. Upper Saddle River. N.J [u.a] : Prentice Hall

Turban Efraim, Aronson E. Jay, and Liang Peng-Ting. **Decision Support Systems And Intelligent Systems**. Pearson Prentice Hall : New Jersey, 2005.

Wenger Etienne, McDermott Richard, and Snyder M William. **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2002.

(II) Articles

Abdullah Haji Rusli, Zamli Z. Kamal, and Selamat Hasan Mohd. “Collaborative Knowledge Management System for Eco-Tourism Sector: A Technical Perspective”. **IJCSNS**, Vol. 9 No.2 . February 2009.

Nonaka Ikujiro, “The Knowledge - Creating Company” : **Harvard Business Review**, (November-December, 1991) : p. 22.

ภาคผนวก
(Focus Group)

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------------|--|
| ชื่อ | นางเอื้อมอร ชลวร |
| วัน เดือน ปีเกิด | ๒๔ มิถุนายน ๒๔๙๘ |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| ประวัติการศึกษา | ปีการศึกษา ๒๕๐๕ ประถมศึกษา โรงเรียนสายประสิทธิ์วิทยา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๑๖ มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสายประสิทธิ์วิทยา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๑๙ มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีประเทืองวิทย์ กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๒๑ เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (ศ.บ.) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย สาขาการเงินการธนาคาร ปีการศึกษา ๒๕๔๒ การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต (ร.อ.ม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า)การจัดการภาครัฐและ เอกชน |
| ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน | พ.ศ. ๒๕๕๑-ปัจจุบัน เจ้าของกิจการ บริษัท ซิมาร์เก็ตติ้ง จำกัด |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | ๕๕/๒๗๕ หมู่ ๘ หมู่บ้านเพลสแอนด์พาร์ค ถนนประชาอุทิศ ซอยประชาอุทิศ ๕๐ ตำบลนาเกลือ อำเภอพระสมุทรเจดีย์ สมุทรปราการ ๑๐๒๕๐ |