

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 การเรียนรู้ผิดถูกด้วย ตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้ง คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้ ให้กรอบการทำงานมีการประเมิน และเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไป สนับสนุน ทำให้ศักยภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ บุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	คือ ความรู้ทั่ว ความรู้เข้าใจ ชัดเจน กริยาที่รู้ชัด ความกำหนด หมาย ความเข้าใจกำหนด ความ เข้าไปกำหนดเฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้แจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ สามารถจำแนก เห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือโทษ ประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ และยังสามารถที่จะจัดแจง จัดสรร และจัดการสิ่งต่างๆ ใน ระดับการดำรงชีพเป็นปัญหาใน ระดับโลกิยปัญหา และสามารถ พัฒนาขึ้นเป็น โลกุตตรปัญหาได้ ในที่สุด	เป็นความรู้ใน ระดับการดำรง ชีพ ที่ใช้ในการ ทำงาน มี พื้นฐานมาจาก ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม เหมือนกัน	ความรู้ใน พระพุทธศาสนา สามารถจำแนก ได้ถึงศีลธรรม และจริยธรรมได้ เห็นคุณค่า เห็น โทษ ประโยชน์ ในการนำไปใช้ และยังสามารถ พัฒนาให้เกิด ปัญหาแห่งการ บรรลุมรรคได้

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 คือเป็นความต่างที่ทางพระพุทธศาสนามีความหมายเพิ่มเติมเสริมให้เห็นว่าความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นได้รวมถึง ความสามารถในการจำแนกให้เห็นถึงเหตุผล สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี และสิ่งนั้น ๆ มีคุณหรือมีโทษ เป็นประโยชน์หรือมิใช่ประโยชน์ ที่ทำให้นุรักษ์จัดสรรและจัดการสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองในระดับการดำรงชีพ และเมื่อมีปัญหาในการดำรงชีพที่สมบูรณ์พร้อมแล้วยังสามารถปฏิบัติภาวนาเพื่อพัฒนาให้เป็นปัญญาแห่งการบรรลุมรรคได้ในอนาคต

กรอบ สาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
ประเภท ความรู้	๑. ความรู้ฝังลึก คือ เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา ได้มาจากการปฏิบัติ ชากที่จะอธิบายด้วยคำพูด เช่น วิจารณ์ญาณ ทักขะ เคถีควิชา ไหวพริบ ๒. ความรู้ชัดแจ้ง คือ ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ในตำรา รวบรวมได้ เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร สื่อต่างๆ	๑. ความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากการคิด พิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง มิได้ฟังจากผู้อื่น และเป็นความรู้ที่เกิดมาจากการปฏิบัติทำซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ คือจินตามย ปัญญาและภาวนามยปัญญา ๒. ความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธ หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากการฟังจากผู้อื่น หรือความรู้ที่เกิดจากการเล่าเรียน อ่านหนังสือ คือ สุตมยปัญญา	ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวคน เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม การเรียนรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานาน ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ภายนอกตัวคน ทั้งหมด	พุทธศาสนามองความรู้ของมนุษย์ในลักษณะที่ต้องมีการพัฒนาให้ เกิดเป็นปัญญา ซึ่งในขั้นแรกเป็นโลกียปัญญา เพื่อการดำรงชีพ แต่ไม่ทิ้งในเรื่องของโลกุตตรปัญญา คือ การบรรลุลหรรณในที่สุด

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 คือเป็นความต่างที่ทางพระพุทธศาสนา มีความหมายเพิ่มเติมให้เห็นว่า ความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นมองความรู้ของมนุษย์ในลักษณะที่ต้องมีการพัฒนาให้ เกิดเป็นปัญญาซึ่งในขั้นแรกเป็นโลกียปัญญาเพื่อการดำรงชีพ แต่ไม่ทิ้งในเรื่องของโลกุตตรปัญญา คือ การบรรลุลหรรณในที่สุด

๔.๑.๒ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของแนวทางการจัดการความรู้

	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
๑.๓ กระบวนการ การจัดการ ความรู้	กระบวนการสร้างความรู้ของ โนนาเกะ ๑. Socialization คือ การสร้าง ปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอด ความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ฝังลึกโดย การพูดคุยโดยตรง (face to face) ๒. Externalization คือ เป็นการหมุน ให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนดึง ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัด แจ้ง เป็นความคิดใหม่ ๓. Combination คือการผสมผสาน ความรู้ชัดแจ้งมาสร้างสรรคให้เป็น ความรู้ชัดแจ้งใหม่ จัดเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ ๔. Internalization เป็นการนำความรู้ ที่ได้มาใหม่ไปปฏิบัติหรือลงมือทำ จริงๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง	กระบวนการสร้างความรู้จาก แนวคิดพื้นฐาน ๑. Socialization คือ การสร้าง ปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยการเตรียมความพร้อม ด้านพฤติกรรม ด้านศีล(วินัย) ด้านจิต (สมาธิ) เพื่อเป็นฐานสู่ การพัฒนาปัญญาในระดับการ พูดคุยโดยตรง ๒. Externalization คือ เป็นการ หมุนให้มีเมตตา (สราณีย ธรรม) ในขณะที่สนทนาเพื่อดึง ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ ชัดแจ้งเพื่อประโยชน์ในการเกิด ความคิดใหม่ ความรู้ใหม่ ๓. Combination คือ กระบวนการสังคิตี คือ การทำ สังคายนาด้วยการจัดหมู่หมวด พระธรรมพระวินัยให้เป็นระบบ ทั้งในแง่ความรู้และการสร้าง สังคม ๔. Internalization คือ หลักอุทเท ธรรม ๔ ที่เน้นในเรื่องปฏิบัติ ธรรมสมควรแก่ธรรมเพื่อสกัด ความรู้ในตนออกมาใช้ให้เป็น ประโยชน์ต่อไป	เป็นการเปลี่ยน ความรู้ฝังลึกเป็น ความรู้ฝังลึกที่มี ฐานจากการ พูดคุยของบุคคล สองคน มีวิธีการในการ ดึงความรู้ใหม่ ได้ใกล้เคียงกัน เป็นการจัด หมวดหมู่ให้เป็น ระบบที่เข้าถึง ง่ายเหมือนกัน มีวิธีการที่เน้น เรื่องการลงมือ ทำลงมือปฏิบัติ ที่สอดคล้องกัน	นำ การ เตรียมความ พร้อมด้วย พฤติกรรม ทางกาย จิต ปัญามา เป็นฐานใน การดึง ความรู้ที่มี วินัย มีสมาธิ เพื่อให้ได้ ปัญญา ลักษณะการ ใช้เมตตาจะ มีพลังงานที่ อบอุ่นกว่า ในขณะที่ สนทนา แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ใช้ กระบวนการ รักษาที่ยั่งยืน สืบต่อกันมา ได้อย่างดี เพิ่มความ แยกคายด้าน ความคิด ในขณะที่ลง มือทำ

ตารางที่ ๔.๓ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของกระบวนการจัดการความรู้

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

กรอบ สาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
๒. วิธีการ ดำเนินการ จัดการ ความรู้	๖. เปลี่ยนโครงสร้างเป็นองค์กรแบบ พหุบาท คือ องค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีงาน ประจำ ทั้ง ๓ ชั้น คือ ชั้นธุรกิจ ชั้น ทีมโครงการ และชั้นฐานความรู้ มี การจัดการที่หมุนเวียนกันในระหว่าง ชั้น เพื่อทำให้เกิดการเกื้อกูลที่ ส่งเสริมให้ทรงพลังขึ้น ๗. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลก ภายนอก ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ ของความรู้จากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ชัก พาเยอร์ คู่แข่งขัน ช่องทางการจัด จำหน่าย สังคมภูมิภาค และรัฐบาล ๘. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ อิสระ ในการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดการ ปฏิบัติการในลักษณะการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่ไม่ปิดกั้นซึ่งกันและกัน ๙. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก ส่งเสริมให้มีการจดบันทึกในเรื่อง ความคิด ข้อเสนอ เพื่อนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบันทึกเป็น ข้อมูลไว้ในคลังความรู้ เช่น บล็อก เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล ๑๐. การประเมินผลการดำเนินการ จัดการความรู้ ทำได้ในลักษณะการ ติดตามผล และการประเมินผลลัพธ์			

ตารางที่ ๔.๔ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของวิธีการการจัดการความรู้

กรอบสาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
๓. กิจกรรมที่ เป็น เครื่องมือ	๑. การสานเสวนา กับ ทฤษฎีด้วย เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ใช้เพื่อให้คนถ่ายทอดความรู้ฝังลึก ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ด้วยการฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) คือ ฟังอย่างเปิดความคิด (open mind) เปิดใจ (open heart) และ เปิดพลังใจ (open will) ซึ่งในขณะที่สนทนานั้น จะมีระดับของการสนทนา ๔ ระดับ ระดับของการสนทนาที่สมดุลควรจะอยู่ในระดับที่ ๓ และ ๔ คือระดับที่รับฟัง เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการฟัง ขณะ ปัจจุบัน ที่ จะ มี การ แลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผยและ ไม่มีอคติ ๒. การเล่าเรื่อง เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ในลักษณะที่จะดึงความรู้ของผู้คนออกมาได้อย่างสบายๆ หากแต่ต้องมีการจดบันทึกไว้ เพราะบางครั้งผู้เล่าอาจจะไม่ทราบว่า ตนมีความรู้ในเรื่องนั้นหรือไม่ทราบว่า เป็นเทคนิคส่วนตัวของตนเอง ๓. ระบบพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือช่วยในด้านเป็นต้นแบบหรือตัวแบบของงานเพื่อให้ผู้นั้นได้เรียนรู้ หรือขอคำปรึกษา ๔. การสับเปลี่ยนงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้เรียนรู้งานในระบบได้มากขึ้น ทำให้เกิดความรอบรู้ในส่วนงานอื่นได้มากขึ้น ๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นเหมือนสถานที่ที่ช่วยในการดึงความรู้ของบุคคลออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง	๑. การสานเสวนาในทางพระพุทธศาสนา หากมีการเทียบเคียงจะต้องเป็นการสนทนาที่มีสติในการควบคุม เมื่อมีสติควบคุม ก็จะเป็นการฟังอย่างลุ่มลึก ปราศจากอคติ เนื่องจาก มีสติรู้ถึงกระทบ จิต ไม่ปรุงแต่ง หรือหากมีการปรุงแต่งเกิดขึ้น จะสามารถตามดูรู้ทันได้ การเจริญสติยังสามารถทำให้ตามดูรู้ทันในกาย จิต เวทนา และธรรมด้วย ๒. การเล่าเรื่อง เป็นเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติหรือภาวนา เพื่อปลูกให้คนเกิดศรัทธา และเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติภาวนา ๓. ระบบพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คำแนะนำ และถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติภาวนา เพื่อชี้แนะให้ปฏิบัติตาม ๔. การสับเปลี่ยนงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตนเองได้เรียนรู้ว่า งานที่ต้องการจะทำ หรือสิ่งที่ต้องการเรียนนั้น เหมาะสมกับตนเองหรือไม่อย่างไร เพื่อช่วยให้คนพบตนเอง ๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ คือสถานที่ที่ใช้เปิดโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	มี ค ว า ม สอดคล้องใน ลักษณะ ที่ กลมกลืนเพราะ ผู้คิดทฤษฎีด้วยมี พื้นฐานแนวคิด มา จ า ก พระพุทธศาสนา ซึ่งการใช้สานเสวนาด้วยการ ฟังอย่างลุ่มลึก นั้น ก็ อาจ จะ กล่าวได้ว่า เป็น การฝึกให้มีสติ อยู่กับปัจจุบัน การเล่าเรื่องมีความสอดคล้อง ไป ใน ทำนอง เดียวกัน ระบบที่เลี้ยง สอดคล้องใน มุม ม อ ง ที่ มี ประโยชน์ต่อผู้ ได้รับคำแนะนำ การสับเปลี่ยนงานสอดคล้อง ใน รื่ อ ง ประโยชน์ที่จะ ได้รับ สอดคล้องใน เรื่อง ที่ ได้รับ โอกาสในการ เรียนรู้ร่วมกัน	การ สาน เสวนาของ ทาง พุทธ ศาสนา นั้น มีคำสอนในเรื่องพื้นฐาน ของ สីล สมาธิ และ ปัญญากำกับ การสนทนา จึง อยู่ บน พื้นฐานของ ความเมตตา และ กรุณา เป็นหลัก ความต่างอยู่ที่เรื่องที่เล่า ให้ เกิด ประโยชน์ ในลักษณะที่ ต่างกัน ไม่มีความแตกต่าง ไม่มีความต่าง ไม่มีควาต่าง

กรอบสาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
๓. กิจกรรมที่เป็น เครื่องมือ	๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ด้วยการขอความช่วยเหลือหรือสอนงานให้	๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบและค้นหาความรู้หรือข้อเท็จจริงได้ ในกรณีที่มีปัญหา	สอดคล้องในเรื่องที่ได้รับประโยชน์จากเพื่อนร่วมกันเหมือนกัน	ไม่มีความต่าง
	๗. ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นให้ได้ในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์ในการใช้ เป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ขอบเขต ชุมชน และแนวปฏิบัติ	๗. ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดังพหูสูตร คือ ฟังมาก จำได้ ท่องคล่องปาก ฟังให้เข้าใจ และขบให้แตกด้วย ทฤษฎี ซึ่งแบ่งออกเป็นชุมชนที่เรียกว่า เอตทัคคะ ในบุคคล ๔ ประเภท คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา เป็นต้น	สอดคล้องในลักษณะที่เป็นสิ่ง ที่สำคัญที่องค์กร ต้องสร้างให้มี ชุมชนเพิ่มขึ้น อย่างยั่งยืน	ลักษณะของ ชุมชนอาจ ต่างกัน ใน หน่วยงาน ที่ ต้องการจะ พัฒนาขึ้น
	๘. เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นเครื่องมือ ขั้นตอนแรกของการหาความรู้ หา ข้อมูล ในหน่วยงานที่คิดแล้ว ให้ช่วย มาเป็นวิทยากรผู้บรรยายหรือให้ คำแนะนำ	๘. เพื่อนช่วยเพื่อน คือ เมื่อ ตนเองได้พบสัจธรรมแล้ว ได้ ดวงตาเห็นทำแล้ว นำมาบอก เพื่อนเพื่อให้เพื่อนได้พบและ เห็นธรรมด้วย	สอดคล้องในลักษณะทำให้ได้ ความรู้ใหม่ เพิ่มขึ้น	ไม่แตกต่าง
	๙. การเรียนรู้ AAR เป็นเครื่องมือที่ใช้หลังจากมีการอบรมไปแล้ว เพื่อสรุปข้อมูลที่เป็น ความรู้ นำมา รวบรวมเก็บไว้ในคลังความรู้	๙. การเรียนรู้ AAR เหมือนการจัดให้มีการประชุมเป็นนิตย	สอดคล้องทำให้ ได้ มี ก า ร ตรวจสอบและ รวบรวม	ไม่แตกต่าง
	๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อทบทวนงาน เป็นการประชุม ทบทวนงาน ทำหลังจากเสร็จงาน	๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง เป็นการ เรียนรู้ที่ทำให้เกิดความรู้ตามมา ได้ในภายหลัง	องค์ความรู้ที่ เพิ่มขึ้นสามารถ นำไปใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพใน การ จัด การ ความรู้ได้	
		๑๑. การเชื่อมสมาน หรือ สมานัตตา เป็นเครื่องมือที่ช่วย บำบัดจิตใจให้เห็นคุณค่า อยู่กับสิ่ง ตรงหน้าอย่างกลมกลืน ร่วม เดินทางไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่าง ให้เกียรติ ด้วยความซาบซึ้ง เข้าใจ ประสบการณ์ของเขา	องค์ความรู้ที่ สำคัญเป็นฐาน ของการจัดการ ความรู้ที่ ต้อง พั ฒ น า ให้ ต่อเนื่อง	

		๑๒. การฝึกเจริญสติ เป็นเครื่องมือที่สำคัญและเป็นพื้นฐานที่มนุษย์จำเป็นต้องมี และฝึกให้เกิดระลึกรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองเมื่อถูกกระทบ		
--	--	--	--	--

ตาราง ๔.๔ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของกิจกรรมของการจัดการความรู้

๔.๑.๓ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของเป้าหมายของการจัดการความรู้

กรอบ สาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
เป้าหมาย ของการ จัดการ ความรู้	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 เพื่อให้คนในองค์กรบรรลุนิพพาน	ส อ ด ค ล ล ี อ ง เป้าหมายของ งาน ของคน ขององค์กร และ การเกิดชุมชน แนวปฏิบัติ	อง ค์ กร ที่ บริหารด้วย พุ ท ธ วิ ธี มี เจตนารมณ์ มุ่งพาคนใน องค์กรให้มี ประ โย ช น์ สุ ข ใน ปัจจุบัน ใน อนาคตและ การบรรลุนิพพานด้วย

ตารางที่ ๔.๕ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของเป้าหมายของการจัดการความรู้

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

๔.๑.๔ การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของผลของการจัดการความรู้

กรอบสาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
ผลของการจัดการความรู้	๑. ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรอยู่รอด ๑.๒ ป้องกันและรักษาภูมิปัญญาไม่ให้สูญหาย ๑.๓ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว ๑.๔ ช่วยสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ๑.๕ ทำให้เกิดการบริหารจัดการแบบใหม่ในเชิงบูรณาการให้มีการบริหารงานแบบสมดุลและยืดหยุ่นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ๑.๖ ช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ได้แก่ ลูกค้า ชัพพลายเออร์ ตัวแทนจำหน่าย และคู่แข่ง ๑.๗ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาในด้านการสร้างทีมในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการขยายของเป้าหมายการขายที่สูงกว่าความเป็นจริง เกิดความเป็นมิตร ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจ ความผูกพันที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน	๑. ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ๑.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์ ๑.๒ เพิ่มขีดความสามารถในการรับผิชอบ ตัดสินใจด้วยความคิดที่แยบคาย ๑.๓ ช่วยให้การบริหารองค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ๑.๔ ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทางปัญญาเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ๑.๕ ช่วยทำให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติทางด้านการภาวนาในลักษณะที่สายเครือข่ายให้กว้างขวางขึ้น	เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อ อ จี ค ความสามารถในการรับผิชอบต่างๆ สร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาปัญญา เน้นสร้างชุมชนแนวปฏิบัติให้มากขึ้น	ไ ค์ จี ค ความสามารถในการด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากกว่า เครือข่ายอาจจะกว้างขวางเท่า

กรอบสาระ	ตามแนวคิดและทฤษฎี	ในพระพุทธศาสนา	สอดคล้อง	ความต่าง
ผลของการจัดการความรู้	๑. จุดอ่อน ๑.๑ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ ๑.๒ การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ ๑.๓ ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่อง ๑.๔ ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก มีลักษณะประมาท ไม่คำนึงถึงผลกระทบ ๑.๕ การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร	๑. จุดเด่น ๑.๑ พัฒนาจิตใจผู้นำให้เกิดสติมีจิตใจสูงขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ๑.๒ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน ๑.๓ เน้นการบริหารจัดการปรับพฤติกรรมของทั้งพนักงานและผู้บริหารให้ฝึกเจริญสติให้ได้ ๑.๔ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติภาวนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ๑.๕ สร้างชุมชนนักปฏิบัติภาวนาให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นทุกปี ๑.๖ ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานมีเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจนที่สอดคล้อง วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กร	ผลของการจัดการความรู้ที่ได้ขึ้นอยู่กับการเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้	มีความเป็นเอกภาพในด้านพัฒนาปัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษย์ซึ่งควรเสริมเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปในทุกองค์กรเพื่อองค์กรส่วนใหญ่ที่เน้นเป้าหมายงานเป็นหลักในเรื่องกำไรและผลประโยชน์ประกอบการ

ตารางที่ ๔.๖ ตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องและความต่างของผลของการจัดการความรู้

๔.๒ การศึกษาเชิงบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” ในความหมายทั่วไป หมายถึง “การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือเป็นการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไปเพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า”^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 ชัคเชสมีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

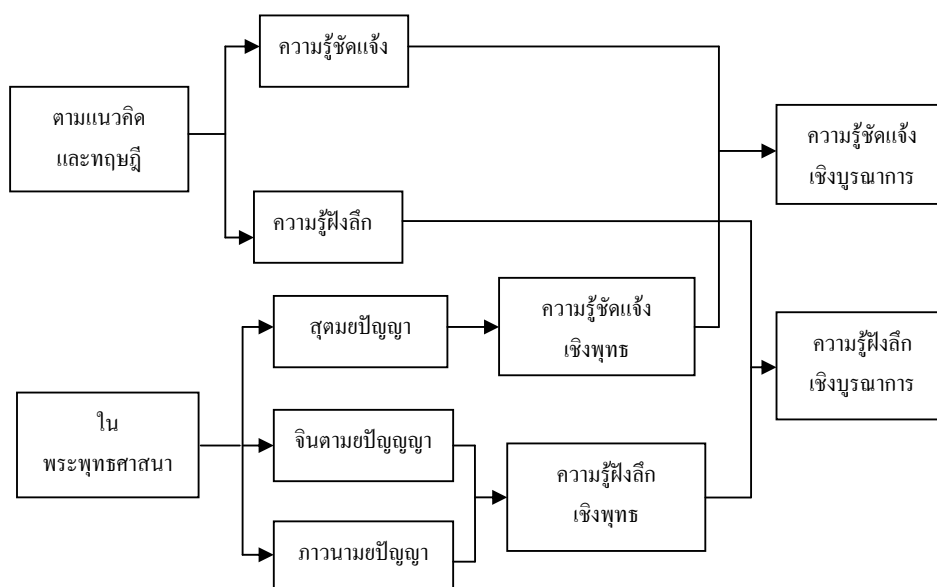
^๒ นันทพล โจนโกศล, “จิตวิทยาความจำเชิงพุทธบูรณาการ”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๒.

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๓.

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

กล่าวโดยสรุป ความหมายของความรู้เชิงพุทธบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้เข้ากับสารสนเทศใหม่เพื่อสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีความสามารถจำแนกด้วยเหตุผล รู้ว่าสิ่งใดดี ไม่ดี มีคุณหรือมิโทษ 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 จากการอ่านหนังสือ จากการฟังบรรยายในการทัศนศึกษา

กล่าวโดยสรุปความรู้ชัดแจ้งเชิงพุทธบูรณาการ จึงหมายถึง ปัญญาที่รู้ชัดแจ้ง เห็นได้ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมจากการได้ฟังมาจากผู้อื่น รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนด้วยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการถ่ายทอดความรู้

ประเภทที่ ๒ ความรู้ฝังลึกบูรณาการเข้ากับความรู้ฝังลึกเชิงพุทธ

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

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

กล่าวโดยสรุปความรู้ฝังลึกเชิงพุทธบูรณาการ จึงหมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเองมิได้ฟังจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่เห็นไม่ชัดมีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นเรื่องส่วนบุคคล เป็นการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญสื่อสารได้ยาก

๔.๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

แนวทางการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้น หากจะมีการกล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ ยังไม่มีหลักฐานอ้างอิงที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่ามีการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนา

อย่างไร หรือเมื่อไร ผู้วิจัยได้ศึกษาจากข้อมูล เอกสารในส่วนที่เกี่ยวกับการสังคายนามาเป็นฐานในการอธิบายว่า หากจะศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ สามารถศึกษาได้จากสังคิติดูตรว่าด้วยการทำสังคายนานี้ได้ โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการนำแนวทางการพัฒนาปัญญามาประยุกต์ใช้ในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อสืบค้นว่า การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร มีวิธีการจัดการความรู้อย่างไร มีอะไรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้ อย่างประสบความสำเร็จ

๔.๒.๒.๑ กระบวนการจัดการความรู้

หลังจากที่เข้าใจเรื่องความหมายและประเภทของความรู้แล้ว สิ่งที่จะทำการศึกษาต่อไปคือ การจัดการความรู้จะมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีกับการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาที่จะนำมาบูรณาการทำให้เห็นว่า มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถทำให้เกิดเป็นกระบวนการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการได้ ดังต่อไปนี้คือ

(๑) **การจัดเถลาทางสังคม (socialization)** แนวคิดทฤษฎีของโนนากะ กล่าวถึง การจัดเถลาทางสังคมว่า หมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสู่บุคคลในเรื่องความรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ฝังลึกโดยมีพื้นที่ที่เรียกว่า บา (ba) เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่หมุนเป็นเกลียวขึ้น ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมในเรื่องไตรสิกขามาบูรณาการเข้ากับส่วนนี้ในลักษณะที่ว่า การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในครั้งแรกระหว่างบุคคลสู่บุคคลในลักษณะที่เรียกว่า face to face นั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ เรื่องของการเตรียมความพร้อมในเรื่องศีล (วินัย) ให้กับพนักงานเป็นพื้นฐานในเรื่องของความประพฤติของกาย อันได้แก่ การพูดคุยกันด้วยสติ ด้วยเมตตาเป็นหลัก เมื่อมีศีลเป็นพื้นฐานแล้ว จิตใจจะสงบปกติ สมาธิย่อมเกิดขึ้น ปัญหาในการพูดคุยจะเป็นประโยชน์ต่อกัน รับฟังซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความรู้ฝังลึกซึ่งกันและกัน

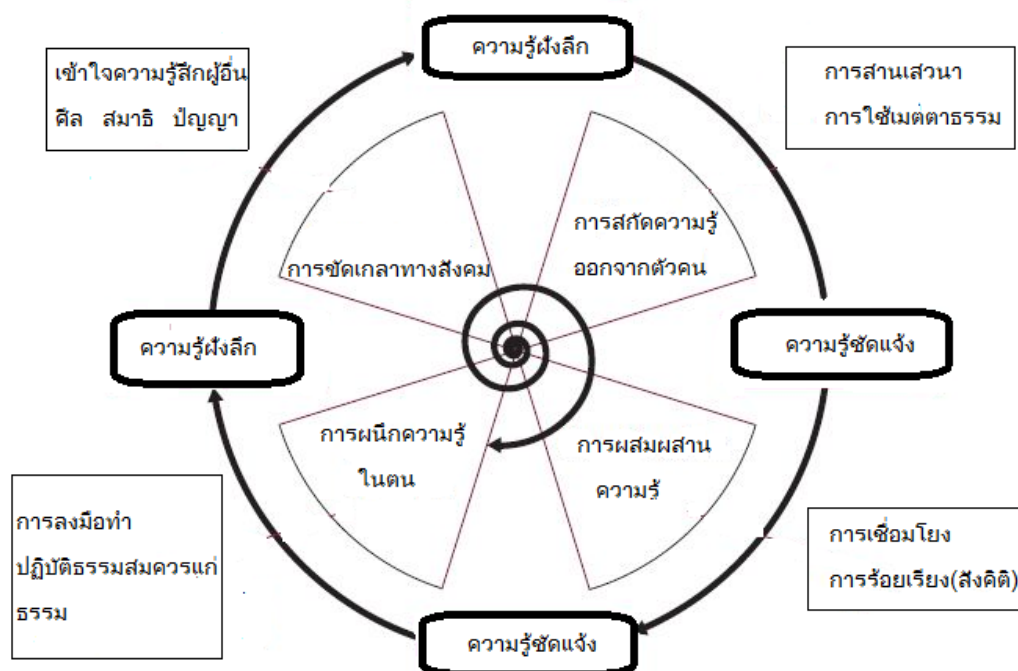
(๒) **การสกัดความรู้ออกจากตัวตน (externalization)** เป็นการสร้างความรู้จากการที่บุคคลนำความรู้ฝังลึกในตนมาแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่สามารถนำไปแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร วิธีการในส่วนนี้เป็นเรื่องของการสนทนาที่เป็นกลุ่มคน เพื่อที่จะให้ได้องค์ความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ที่จะนำไปใช้ในธุรกิจ ซึ่งการที่จะพูดคุยสนทนากันได้นั้น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

การสนทนาที่เอื้อต่อกัน เมตตาต่อกัน รับฟังซึ่งกันและกันที่เรียกว่า 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 เพียงด้วยการเริ่มต้นจากการท่องให้คล่องปากที่เรียกว่า มุขปาฐะเท่านั้น และความสามารถของบุคคลที่ช่วยกันทำการสอบทานความรู้เหล่านั้น ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ คือ พระไตรปิฎกในปัจจุบัน

(๔) การสกัดความรู้ในตน (internalization) เป็นการสร้างความรู้จากการที่พนักงานนำความรู้ที่ชัดแจ้งไปปฏิบัติแล้วเกิดความรู้ฝังลึกในตนขึ้นใหม่ ในวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สำคัญยิ่ง แม้ได้ดำเนินการตาม ๓ วิธีการดังกล่าวข้างต้น แต่ไม่ได้มีการนำแนวคิดใหม่หรือความรู้ใหม่นั้นไปพัฒนาให้เป็นความรู้ฝังลึกในตน การหมุนเวียนของความรู้ก็จะไม่พัฒนา ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีธรรม ๔ โดยเฉพาะข้อ ๔ ที่มีความสำคัญยิ่ง คือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม นั้นหมายถึง จะต้องนำสิ่งที่ได้มาจากการคิดนั้น จะต้องเป็นความคิดที่แยกคาย จากผู้เชี่ยวชาญที่เรียกว่า สติบุรุษ และยอมรับฟังความคิดจากท่านเหล่านั้น อันอาจจะหมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้มีความสามารถ ชำนาญงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในระดับใด เพื่อให้การพัฒนาก้าวหน้าขึ้น หมุนเวียนในเกิดเป็นปัญญาต่อไปเรื่อยๆ

กล่าวโดยสรุปในการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้นี้ เป็นไปในลักษณะที่นำหลักธรรมต่างๆ ดังกล่าวมาผลักดันเข้าไปในพื้นที่ที่มีการแลกเปลี่ยนให้พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแผนภาพที่ ๔.๒ ด้านล่าง



แผนภาพที่ ๔.๒ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชิงพุทธ

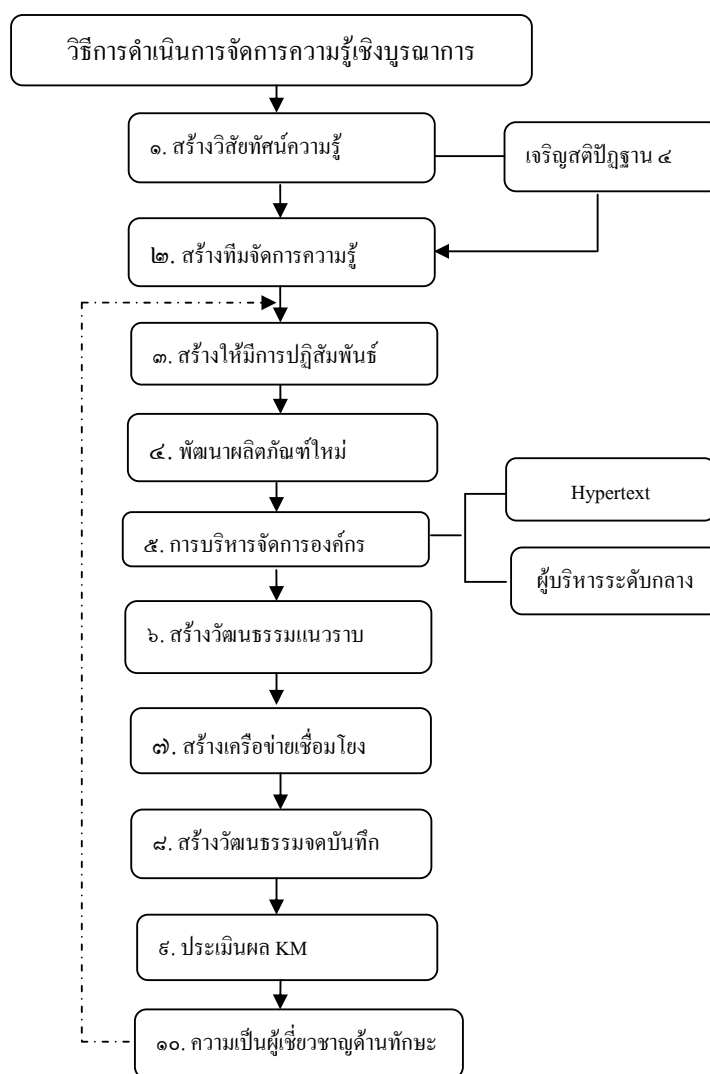
๔.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

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 เห็นด้วยพ้องกัน คือ “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 คนต่อกลุ่ม เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาภายในงานของตน 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 ยังให้ความสำคัญสนับสนุนในเรื่องให้โอกาสทุกคน แม้จะไม่ใช่นักวิชาการ

(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 ชัพพลายเออร์ 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 รู้สึกตัวเพื่อให้ทำงานทุกอย่างด้วยการมีสติควบคุมอารมณ์เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร 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 ที่รวบรวมไว้ใน การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งปัญหาเหล่านั้นอาจมีมูลเหตุในทำนองเดียวกัน หากนำมาร้อยกรองเก็บรวบรวมไว้ดังที่ทางพุทธศาสนาได้เก็บคำสอนของพระพุทธเจ้าไว้ในเรื่องการแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการภาวนา หรือการปฏิบัติ สืบทอดมาจนถึง ๒,๖๐๐ ปีที่ผ่านมา

(๓) ลักษณะต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ เช่น สารานุกรม ไตรสิกขา วุทธนิธรรม ๔ จะเป็นแรงผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้หมุนเป็นเกลียว (spiral) ไปได้อย่างไม่รู้จบ

๔.๒.๒.๓ กิจกรรมเสริมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

กิจกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้นำเสนอไว้เป็นจำนวนมากและหลายกิจกรรม ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ เน้นกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นการฝึกเจริญสติปัฏฐานโดยเฉพาะในกรณีเรียนรู้กายใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกตัวทั่วพร้อมในการทำงาน ดังต่อไปนี้คือ

๑. การจัดการฝึกอบรมเรื่องสติที่มีลักษณะไม่เป็นการกดขี่อารมณ์ของตนเอง ดังได้กล่าวถึงการเรียนรู้เรื่องการฝึกสติในบทที่ ๓ หน้า ๑๓๐-๑๓๔ ผู้วิจัยนำเสนอการจัดการฝึกอบรมดังนี้คือ

๑.๑ การจัดการฝึกอบรม ๓ วัน ๒ คืน จำนวนผู้เข้าอบรมประมาณ ๑๐ คน ชื่อคอร์สอบรม “การเจริญสติเพื่อดึงความรู้ฝังลึกในตัวคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง”

๑.๒ คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม พนักงานในบริษัททุกหน่วยงานไม่จำกัดอายุ แต่งกายสบายๆ สำหรับพนักงานหญิงสามารถสวมกางเกงแทนกระโปรงได้

๑.๓ กำหนดการในการไปฝึกอบรม ณ สถานที่สัปปายะ 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 ตามความรู้ทันอารมณ์ของตนเอง

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. สนทนากลุ่มย่อยกับวิทยากรที่เลี้ยงคอบของ
สงฆ์จากการปฏิบัติ

ญ. เวลา ๑๖.๐๐ น. – ๑๗.๐๐ น. ออกกำลังบริหารร่างกายด้วยโยคะ

ฎ. เวลา ๑๗.๐๐ น. – ๑๘.๐๐ น. รับประทานอาหารเย็น (ยกเว้นกรณี ศีล ๘)

ฏ. เวลา ๑๘.๐๐ น. – ๒๐.๐๐ น. สวดมนต์ทำวัตรเย็น

ฐ. เวลา ๒๐.๐๐ น. – ๒๑.๐๐ น. ภาวนาตามอริยาสัย 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
เข้าร่วมอบรมกิจกรรมดังกล่าวว่ามีผลเป็นอย่างไร

ในเรื่องกิจกรรมนั้น ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ ความว่า การนำกิจกรรมมาใช้เป็น
เครื่องมือในการจัดการความรู้ ไม่ควรใช้หลายเครื่องมือ หรือใช้เครื่องมือที่โอ้อำ จนเกินไป ผู้วิจัยจึง
นำเสนอเครื่องมือในการเจริญสติปัญญานในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาปัญญาให้ได้โลกียปัญญา
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) การมีครอบครัวที่สมบูรณ์และมีความสุข (กรณีคู่หู่สัถย์)

จากนั้นเมื่อมีประโยชน์สุขในระดับต้นแล้วก็เอื้อทำประโยชน์ให้เกิดความสุขในอนาคต พัฒนาทำประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป จากนั้นพัฒนาให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิตคือประโยชน์สุขจากการบรรลุธรรมในที่สุดด้วย

๔.๒.๓.๓ เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนในที่ทำงานในลักษณะที่เป็นหมู่คณะที่เอื้ออาหารต่อกัน

เน้นให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเป็นจำนวนมากๆ โดยเฉพาะชุมชนแนวปฏิบัติ เช่น ชุมชนแนวปฏิบัติ สายพองยุบ วัฒนธรรมธาตุ ชุมชนแนวปฏิบัติ นักคูจิต ชุมชนนักปฏิบัติสายเคลื่อนไหวมือ ฯลฯ

๔.๒.๔ ผลของการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ

๔.๒.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

(๑) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยพนักงานมีสติในการควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้น

(๒) ป้องกันการสูญเสียภูมิปัญญาที่จัดเป็นต้นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ ธรรมเนียมปฏิบัติ การถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม หรือเสียชีวิต เป็นต้น

(๓) ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างดีและรวดเร็ว ด้วยความคิดที่แยกย่อย เพราะมีระบบในการจัดการเรื่องข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ที่มีหลักการ เหตุผลที่น่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

(๔) หลักวิธีการจัดการความรู้เชิงบูรณาการทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานเชื่อมโยงกับพนักงานได้ทุกระดับ และสนับสนุนให้พนักงานมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

(๕) ช่วยสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการในลักษณะเพิ่มคุณค่าและรายได้ในการพัฒนาสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(๖) ช่วยให้พบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและหาวิธีแก้ไขได้ทันเวลาที่

(๗) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดไปสู่วัฒนธรรมองค์กรในแนวทางเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน^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 เพื่อสร้างผู้นำทั้งในระดับต่าง ระดับกลางและระดับสูง ให้มีจิตใจที่ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

(๒) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีการบริหารในเชิงพุทธศาสตร์ ช่วยลดล้างวัฒนธรรม “การเอื้อประโยชน์ตนนาย” องค์กรธรรมที่สำคัญที่จะนำเสนอ ได้แก่ ไตรสิกขาสาราณียธรรม 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 องค์ผู้สถาปนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งเจดีย์ดังกล่าวถือเป็นสัญลักษณ์และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชามชาวมจร.

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 องค์กรรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 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 หรือขุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากการเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ทั้งปัจเจกปัญญา และสาธารณปัญญา ของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตของมหาวิทยาลัย ที่เกิดขึ้นและตกผลึกจากการแบ่งปันปัจเจกปัญญา และพัฒนาไปสู่สาธารณปัญญา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ประสงค์นำองค์ความรู้ที่ถูกต้องไปใช้ได้ถูกกาลและเทศะ

(๓) **BUDDHA** หมายถึง องค์ความรู้ขั้นสูง ที่ผ่านกระบวนการจัดระบบ การคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ จนกลายเป็นความรู้ในระดับ ปัญญา เป็นภาวะที่มุ่งให้บุคลากรสามารถใช้ ปัจเจกปัญญาและสาธารณปัญญาเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง ยั่งยืน อันจะทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของ โลกสอดคล้องกับนวัตกรรมซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ ๓ ส่วนที่เป็นองค์เจดีย์ มีลักษณะดังตรง 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

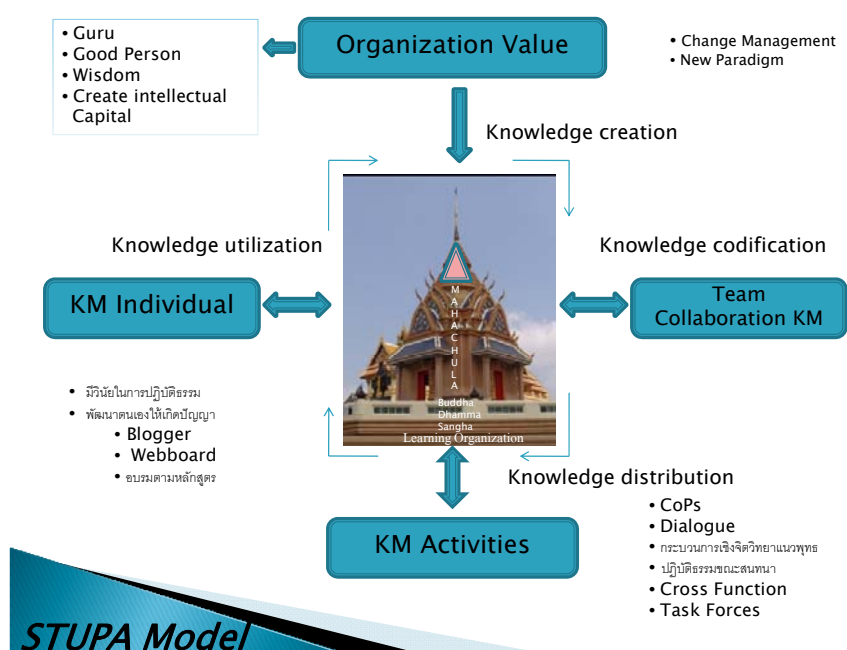
จัดการศึกษาและวิจัยอย่างมีคุณภาพ

บริการวิชาการอย่างมีสุขภาพ

บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการต่อมา เมื่อทางมจร. ได้รูปแบบของการจัดการความรู้ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษารูปแบบของหน่วยงานและสถาบันต่างๆ ซึ่งในประเทศไทยได้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของ บริษัท ซีร็อก จำกัด เป็นฐานในการหารูปแบบการจัดการความรู้ และทางมจร. ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้มาจากบริษัท ซีร็อก จำกัด เป็นต้นแบบด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในการทำงานเรื่องจัดการความรู้สามารถนำเสนอเป็น Model ข้างล่างนี้



แผนภาพที่ ๔.๕ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ (ผู้วิจัย)

จากแผนภาพที่ ๔.๕ นี้ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ตรวจสอบโมเดลโดยการจัดสัมมนากลุ่มย่อย

๔.๔ การตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เมื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ มีรายละเอียดตามหัวข้อ ๔.๓ และได้สรุปร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ตามแผนภาพที่ ๔.๔ ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๐๙.๐๐ น. ณ ห้อง ๒๐๕ อาคารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัฒนธนาตุ ทำพระจันทร์

กรุงเทพมหานคร โดยนิมนต์/เชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเนื้อหาของงานวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสม และพิจารณาความเป็นไปได้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่เห็นว่ายังไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการฉบับสมบูรณ์

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่มมีจำนวน ๖ ท่าน ประกอบด้วย

๑. พระศรีคัมภีรญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา

๒. ดร.นิรนาท แสนสา อาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

๓. ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี อาจารย์สอนการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผศ.ดร.มนตรี สืบด้วง อาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๕. ดร.วีระชาติ นิมิตฺตัง อาจารย์มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

๖. อาจารย์สรวิทย์ พันธุรงค์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการจัดการความรู้ บริษัท เอ็น ไอ เค พรินซ์ คอมพิวเตอร์ (ปทท.) จก.

๔.๕ สรุปการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

(๑) ขั้นตอนแรกงานวิจัยฉบับนี้เลือก “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นองค์กรต้นแบบในศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้พิจารณาและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่เนื่องจากคณะกรรมการได้มีมติให้ตัด “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ออกด้วยเหตุผลว่า ไม่เหมาะสมเพราะยังไม่มีมีการจัดทำจัดการความรู้ที่ชัดเจนและไม่เป็นรูปธรรม และไม่ได้ทำ SWOT Analysis จากผู้บริหารระดับสูง และทุกหน่วยงานที่ทำเรื่องการจัดการความรู้ และไม่ได้ทำการสัมภาษณ์ท่านอธิการบดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย และโดยเนื้อหาและชื่อของงานวิจัยนี้ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คณะกรรมการจึงลงความเห็นให้ตัดกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยออกไป

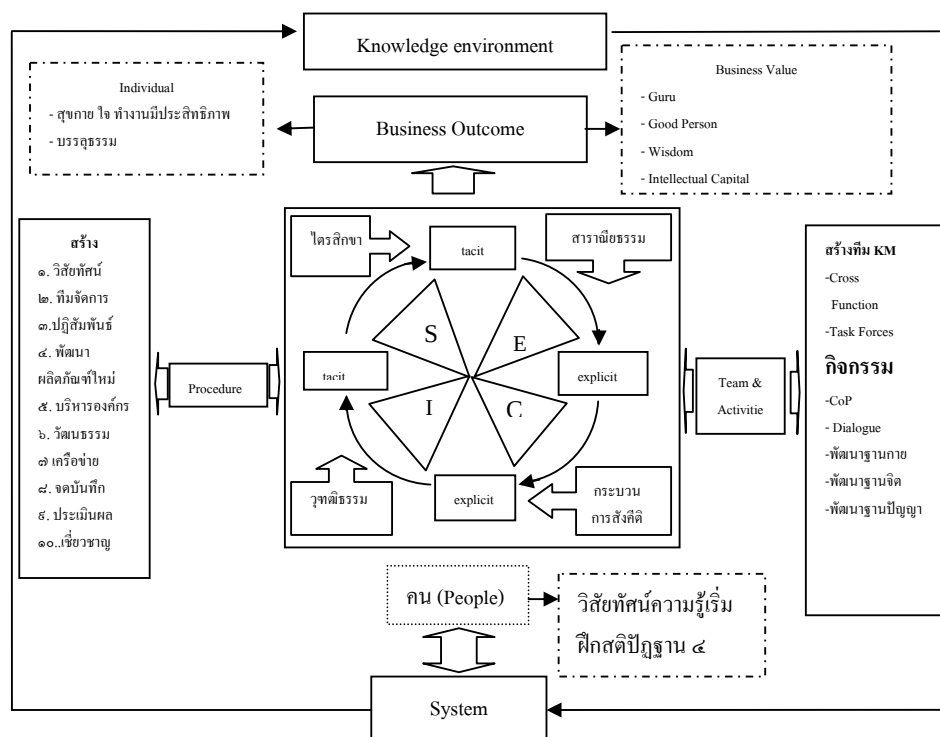
(๒) ในส่วนเนื้อหาและแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้ ให้มีการปรับสำเนาให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่สอดคล้องกันในบทที่ ๒ และบทที่ ๓ และในส่วนของเนื้อหาของพระพุทธศาสนาให้เพิ่มเนื้อหาของทางพุทธให้มากขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหาเรื่องการทำสังคายนาให้นำมาสื่อธิบายเป็นแนวทางการจัดการความรู้ดังตัวอย่างต่อไปนี้ คือ (๒.๑) ความหมายและประเภทของความรู้ (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 จากนั้นนำจุดเด่นทางพระพุทธศาสนามาเสริมและบูรณาการให้การจัดการความรู้สมบูรณ์ขึ้น

(๖) ผลสรุปทั้งหมดจากการทำสัมมนา กลุ่ม ผู้วิจัยได้นำมาปรับเนื้อหาและประเด็นต่างๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการดังโมเดลตามแผนภาพที่ ๔.๖

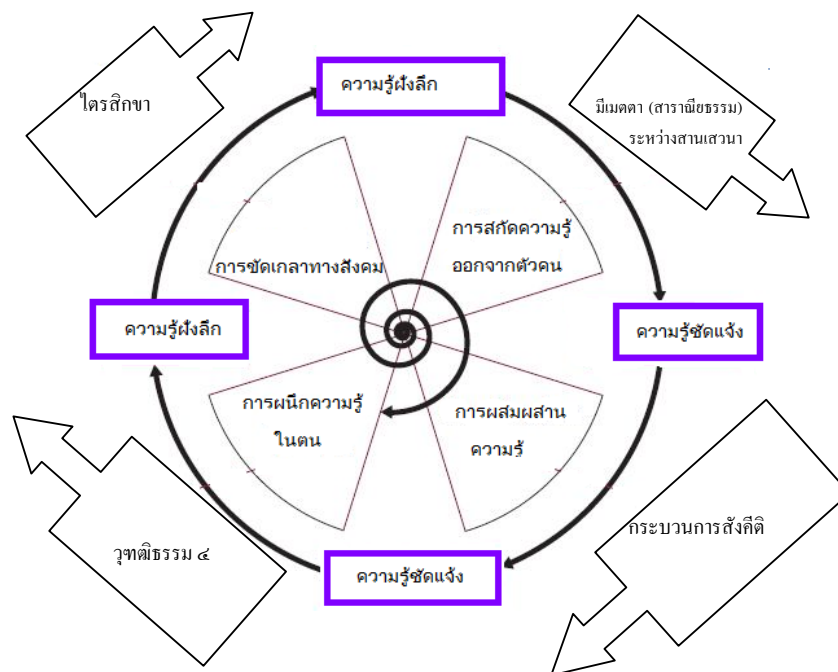


แผนภาพที่ ๔.๖ รูปแบบการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ

จากแผนภาพที่ ๔.๖ ข้างต้น จะเห็นว่ากระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการความรู้มีกตกอยู่ใต้สถานะแวดล้อมที่ส่งอิทธิพลต่อกระบวนการ ดังนั้นจึงต้องจัดการสภาพแวดล้อม และใส่แรงเสริมเข้าไป โดยอาศัยหลักแนวคิดด้านพุทธธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการอุดช่องว่าง และเติมเต็มกระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ขึ้น

ขั้นที่ ๑ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการนี้ เริ่มต้นที่การพัฒนาคนเป็นหลัก โดยเน้นให้คนหรือพนักงานในองค์กรมีพื้นฐานเรื่องสติและความรู้สึกตัวทั่วพร้อมเป็นหลักสำคัญ เป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปถึงการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง

ขั้นที่ ๒ การที่จะนำความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้ ต้องผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดทฤษฎีและการจัดการความรู้ทางพระพุทธศาสนาตามแผนภาพที่ ๔.๖



แผนภาพที่ ๔.๖ กระบวนการสร้างความรู้หรือจัดการความรู้

จากแผนภาพข้างต้น ผู้วิจัยได้อธิบายการทำงานของกระบวนการสร้างความรู้ไว้อย่างชัดเจนในวิธีการ ๔ วิธี

(๑) การขัดเกลาทางสังคม (ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก) เป็นวิธีการที่พูดคุยกันระหว่างบุคคลสองบุคคลบนพื้นที่ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานของการมีศีลเป็นการเตรียมพร้อมทางด้าน กายกรรม วาจกรรม ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเนื้อหาที่กำลังทำอยู่

(๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง) เป็นวิธีการดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งจากการสนทนาที่ประกอบไปด้วยการฟังอย่างลุ่มลึก อย่างมีเมตตาต่อกันเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ออกมา ซึ่งในขณะสนทนานั้นควรจะต้องลดตัวตนเพื่อไม่ให้เกิดอคติในการฟัง

(๓) การผสมผสานความรู้ เป็นการนำความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่นั้นมาจัดให้เป็นระบบเพื่อที่จะให้สามารถนำไปใช้ได้ง่ายและสะดวก โดยการผ่านเทคโนโลยีหรือระบบต่างๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือ บล็อกเขียนข้อความให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(๔) การฝึกความรู้ในตน เป็นการนำความรู้ชัดแจ้งนั้นไปสกัดและยกระดับให้เป็นความรู้ฝังลึกในคนใหม่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ ๓ เมื่อทราบและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้แล้ว สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจต่อไปคือ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้นำตัวอย่างองค์กรของ เซเว่น อีเลฟเว่น มาอธิบายไว้ในรายละเอียดข้างต้น ด้วยขั้นตอน ๑๐ ขั้นตอนที่ผ่านมากระบวนการในการบูรณาการแล้ว ได้แก่

(๑) การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและร้อยกรองให้เข้ากัน ง่ายต่อการจำและถ่ายทอดให้เข้าใจตรงกัน

(๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมงาน จัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่ทำงานการจัดการความรู้จริง

(๓) การสร้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ มีพื้นที่ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากการพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้ได้

(๔) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการความรู้จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมใหม่

(๕) การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญจะต้องบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแบบไฮเปอร์เทค ซึ่งพนักงานสามารถทำงานเกี่ยวเนื่องกันได้ทั้ง ๓ ระดับ

(๖) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ เพื่อการบริหารที่ง่ายและสะดวก

(๗) การสร้างเครือข่ายในโลกภายนอกทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือคู่แข่งกัน 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 จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้ผลลัพธ์ตอบแทนทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

ในส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้คือ การทำงานอย่างมีความสุขทั้งสุขภาพกายและใจ

ในส่วนองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตื่นรู้ ตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ทำให้ได้ผลกำไร และมีต้นทุนทางปัญญาที่มีค่าไม่สิ้นสุด