

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความรู้¹ ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ และประเภทของความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้แจ้งหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge)

ความรู้ (อังกฤษ: Knowledge) คือความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่างนี้เป็นสิ่งสนใจหลักของวิชาปรัชญา (ที่หลายครั้งก็เป็นเรื่องที่มีการโต้เถียงอย่างมาก) และมีสาขาที่ศึกษาด้านนี้โดยเฉพาะเรียกว่าญาณวิทยา (Epistemology) ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน และในความหมายนี้เองที่ความรู้นั้นถูกปรับเปลี่ยนและจัดการในหลาย ๆ แบบ²

ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจ ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

การจัดการ (อังกฤษ: Management) คือการทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการประกอบด้วยการวางแผนการจัดการ องค์กรการสรรบุคคลากรการนำหรือการสั่งการ และการควบคุมองค์กรหรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากรประกอบด้วยการใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ³

การจัดการความรู้ (อังกฤษ: Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการ

¹อนุชาติ คงมาลัย รองอธิการสูงสุด บททวามการจัดการองค์ความรู้ของอัยการ อัยการนิเทศ เล่มที่ 69 หน้า 60 -62

²ความรู้ www.Wikipedia 26 สิงหาคม 2554

³การจัดการ www.Wikipedia 26 สิงหาคม 2554

ดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์⁴

กฎหมายอาญา (อังกฤษ: Criminal law) เป็นกฎหมายที่รัฐบัญญัติขึ้นเพื่อกำหนดลักษณะของการกระทำที่ถือว่าเป็นความผิด และกำหนดบทลงโทษทางอาญาสำหรับความผิดนั้น เป็นกฎหมายที่บัญญัติว่าการกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดเป็นความผิด⁵

ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษร ได้ยาก แต่ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคลเป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่งจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดเกลาทางสังคมที่ถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงานนาน ๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือว่าเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนและนำมาเล่าสู่กันฟังสามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้ สามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้เฉพาะตัวบุคคลนี้ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

ความรู้แจ้งหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปแบบของบันทึก รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐานลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น VDO, VCD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-Mail Internet Web-site E-book/E-journal ถ่ายทอดความรู้โดยสัญลักษณ์ ภาษาพูด หรือภาษาเขียนเพื่อบันทึกความรู้นั้น ๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกขึ้น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการ

⁴การจัดการความรู้ www Wikipedia 26 สิงหาคม 2554

⁵กฎหมายอาญา www Wikipedia 26 สิงหาคม 2554

ทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกันการจัดการความรู้มุ่งเน้น 3 ประการ

ประการแรก มุ่งพัฒนาคนทำงานใช้ความรู้หรือกลุ่มของคนทำงานใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรืออาจเรียกกลุ่มผู้ทำงานใช้ความรู้ร่วมกันทำงานนี้ว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice) องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้เพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรต้องมุ่งพัฒนาให้ความรู้เฉพาะธุรกิจ (Domain Knowledge) แก่คนเหล่านี้ให้เครื่องมือและความรู้ใหม่ ๆ (Technology Knowledge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Knowledge) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญ (Enabling Technology) ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน

ประการที่สอง มุ่งเน้นการสร้างวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรเท่าที่องค์กรจะสามารถทำได้หรือภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ

ประการที่สาม ต้องปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นของการจัดการความรู้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของคนทำงานใช้ความรู้ขององค์กร เนื่องจากทำให้เกิดความรวดเร็วและมีข้อมูลเพียงพอในการทำงานหรือตัดสินใจ

ในการศึกษาวิจัยหัวข้อการพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสถาบันกฎหมายอาญา ศึกษาเฉพาะการศึกษาวิจัยด้านกฎหมายอาญา

การจัดการความรู้ของอัยการ นั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานอัยการผู้ที่มีประสบการณ์ให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่พนักงานอัยการที่ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสถาบันกฎหมายอาญาเพื่อให้เกิดความรู้แก่คนใหม่เหล่านี้และให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงสามารถนำไปถ่ายทอดไปยังพนักงานอัยการรุ่นต่อ ๆ ไป

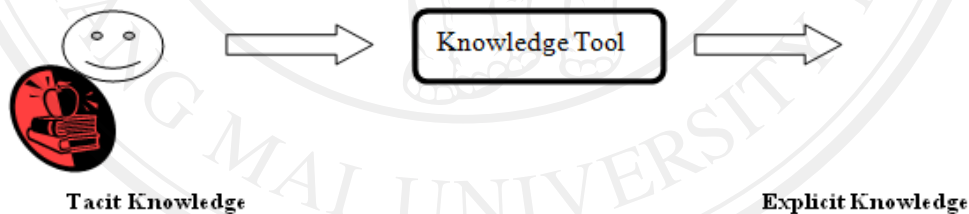
2.1 ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้

ทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาอิสระนี้ จะมีอยู่ด้วยกันสองส่วนใหญ่ ๆ ในส่วนแรกจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการการการศึกษาอิสระนี้ จะเน้นในทฤษฎี Learning In Action โดยเฉพาะในรูปแบบของ Intelligent Learning ที่มีสาระสำคัญสามประการ คือ สืบ ตาม ตาม (Search Inquiry Observation) และหลักการของ After Action Review, CommonKADS และมาตรฐาน ISO 12207 และในส่วนที่สอง จะเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในทางกฎหมาย

“Knowledge” is a term of which all of us have a good intuitive understanding of what it means, but which is hard to define in any formal way.”⁶

"ความรู้" เป็นคำที่เราทุกคนเข้าใจได้ง่ายในความหมายของมัน แต่ยากที่จะกำหนดหรือนิยามในลักษณะที่เป็นทางการใด ๆ

“ การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือในเอกสารต่างๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับความรู้สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำไปใช้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”⁷ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือและสนับสนุน การจัดการความรู้มุ่งเน้นความรู้ในสองประการสำคัญ คือ ความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นจากการศึกษา การทำงาน ประสบการณ์ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ยากที่จะสื่อสารเรียนรู้ได้ หรือเข้าใจได้ยาก เป็นนามธรรม ความรู้ประเภทนี้จึงต้องมีเครื่องมือในการดึงความรู้ประเภทนี้ออกมา แล้วทำการแปลงความรู้ประเภทนี้ให้สามารถสื่อสารเข้าใจได้ง่าย (Explicit Knowledge)



ภาพ 1 กระบวนการแปลงความรู้

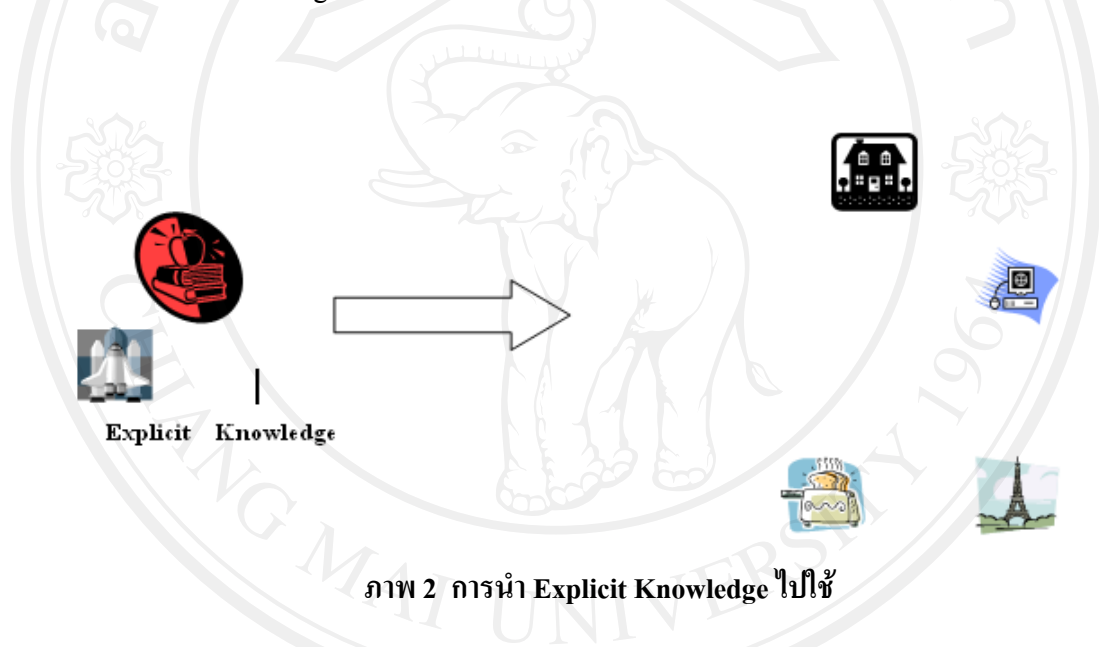
โดยในขอบเขตของการจัดการความรู้แล้ว ความรู้โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นความรู้ในประเภท Tacit มากกว่า Explicit โดยจะเป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยคนทำงานที่ใช้ความรู้

⁶ A. Th. Schreiber, et al. ,*Knowledge Engineer and Management The CommonKADS Methodology* . (London : MIT Press ,2000) ,pp.85.

⁷ อัจฉรา คำอักษร , “การจัดหมวดหมู่ข้อมูลหมายก่อนสร้างในพระราชบัญญัติควบคุมอาคารฯ 2522” วิทยานพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2552 ,หน้า 4.

แต่อาจสามารถอธิบายด้วยหนังสือ หรือคู่มือ ซึ่งมันเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังของความสามารถ ใช้แก้ปัญหาในการทำงานของมนุษย์ ความรู้ คือ ความรู้ในการกระทำหรือการทำงาน⁸

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่สามารถสื่อสารเข้าใจได้ หรือเป็นความรู้ที่ผ่านการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge มาเป็น Explicit Knowledge แล้ว โดยทั่วไปความรู้ประเภทนี้จะปรากฏชัด และรับรู้กันได้โดยทั่วไป ไม่ว่าใครก็สามารถที่จะศึกษาและเข้าใจความรู้ประเภทนี้ได้ เช่น หนังสือ ตำราต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้จึงสามารถนำไปประยุกต์ให้ได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรม การพัฒนา หรือนำไปใช้ในการทำงาน ไม่เหมือนกับ Tacit Knowledge ที่จะต้องมีกระบวนการในการแปลงความรู้ก่อนจึงจะนำความรู้ในประเภท Tacit Knowledge ไปใช้ได้



ภาพ 2 การนำ Explicit Knowledge ไปใช้

ความรู้ทั้งสองประเภทเป็นความรู้ที่สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ การจัดการความรู้จึงเป็นการนำความรู้ทั้งสองประเภทมาพัฒนาให้เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรู้ทั้งสองประเภทหากนำมาพิจารณาในมุมมองเชิงนิติศาสตร์แล้ว อาจพิจารณาได้ดังนี้

⁸ A. Th. Schreiber, et al. ,*Knowledge Engineer and Management The CommonKADS Methodology* ,MIT Press , P.69-70.

ตาราง 1 เปรียบเทียบ Tacit และ Explicit Knowledge ในเชิงนิติศาสตร์

Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
-พระราชบัญญัติ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร(Civil Law)	-กฎหมายจารีตประเพณี หลักกฎหมายที่ศาลสร้างขึ้นเอง (Common Law)
-หนังสือ ตำรากฎหมาย	-เทคนิค ประสบการณ์ในการว่าความ หรือ ดำเนินงาน

2.1.1 ทฤษฎี Learning in action หรือเรียนรู้จากการทำงาน

ทฤษฎี Learning in action หรือเรียนรู้จากการทำงาน พัฒนาขึ้นโดย David A. Garvin ซึ่งเป็นทฤษฎีใช้งานที่จำเป็นต้องทำอยู่แล้ว และเป็น โอกาส ฝึกหัด พัฒนาทักษะในการเรียนรู้ขององค์กร หรือใช้งานเป็นการเรียนรู้ ประโยชน์ข้อดีของทฤษฎีนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องออกจากหน้างานเพื่อไปฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม สามารถใช้การทำงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้ได้ ซึ่งในบางครั้งบางโอกาส การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อบรมแต่อย่างใด ในการฝึกอบรมบางครั้งอาจได้เพียงแค่ออกมาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังสารทุกข์สุขดิบของผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาฝึกอบรม เนื่องจากนาน ๆ จะได้มีโอกาสมาพบกัน แต่ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม อาจจะไม่ได้ออกไปประสพของหลักสูตร และในบางครั้งบางกรณี การเรียนรู้มักจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มากกว่าประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ในทันทีซึ่งหลังจากการผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ไปแล้วประโยชน์ต่อองค์กรอาจจะยังไม่ปรากฏ ซึ่งประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติอาจจะต้องใช้ระยะเวลาอีกระยะหนึ่ง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญ มักจะไม่มีเวลาสำหรับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงอาจไม่เหมาะสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ที่ต้องออกจากหน้างานมาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น หากให้ผู้ปฏิบัติงานใช้โอกาสในการทำงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรก็ได้ผลงาน เพราะไม่ต้องให้คนหยุดงานเพื่อไปฝึกอบรม และผู้ปฏิบัติงานก็ได้ความรู้ไปในขณะที่เดียวกัน การเรียนรู้จากการทำงานจึงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมที่สุด ที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ มีผู้ให้คำอธิบายของ Learning In Action ไว้กล่าวคือ “การทำงานในเรื่องเดียวซ้ำ ๆ ทำให้เกิดทักษะความชำนาญงาน แต่การทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการที่สำคัญ คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ทดลองปฏิบัติจริงด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with new Approach) เรียนรู้จาก

ประสบการณ์ของตนเองและประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา (Learning from their own experience and past history) เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและความเป็นเลิศของผู้อื่น (Learning from experiences and best practices of others) และถ่ายโอนความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว (Transferring knowledge quickly and efficiently) หรืออาจสรุปได้ว่ามีการแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

(1) เรียนรู้โดยการรู้จักใช้ญาณวิทยาหรือปัญญาในการตั้งคำถามทางญาณวิทยา (Epistemological Question) และกำหนดแนวทางในการค้นหา (Search) และการสอบถาม (Inquiry) เพื่อแสวงหาคำตอบจึงเรียกวิธีการเรียนรู้แบบนี้ว่าเป็นการเรียนรู้ทางปัญญา (Intellectual Learning)

(2) เรียนรู้จากบทเรียนขององค์กร โดยเรียนรู้จากการศึกษาผลกระทบและบททวนความผิดพลาดขององค์กร (Reflects and Review) จึงเรียกวิธีการเรียนรู้แบบนี้ว่าเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

(3) เรียนรู้จากการทดสอบสมมติฐาน ทดสอบและทำจริง (Hypothesis, Test and Exploration) การเรียนรู้แบบนี้จึงเรียกว่าการเรียนรู้แบบทดลอง (Experimental Learning)

(4) เรียนรู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรโดยการฝึกฝนภาวะผู้นำและการฝึกพัฒนาคน (Leadership and Coaching) การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่าการเรียนรู้แบบนำองค์กร⁹

การเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งมีหลักการเรียนรู้หรือรูปแบบอยู่ 4 ประการ กล่าวคือ

1. เรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent)
2. เรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)
3. เรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental)
4. เรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้ (Leading)¹⁰

โดยในการศึกษาอิสระนี้จะนำรูปแบบการเรียนรู้โดยสืบความลับมาประยุกต์ใช้ รูปแบบการเรียนรู้โดยสืบความลับ หรือการเรียนรู้ทางปัญญา (Intelligent Learning) เป็นวิธีการที่องค์กรจะต้องสืบความลับ ในการทำงานจากองค์กรคู่แข่ง ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่จะนำมาพัฒนาปรับปรุง แก้ไข การทำงานขององค์กรให้เท่าเทียมกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับ

⁹สุรชาติ ฅ หนองคาย, “แนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ”,วารสารบริหารงานสาธารณสุข(2550) : 33 – 34.

¹⁰David A. Garvin ,*Learning In Action* (Boston ,Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000), pp. 47-189.

องค์กรอื่น ๆ ได้ รูปแบบการเรียนรู้โดยสืบความลับ ที่จะนำมาใช้ในการศึกษาอิสระนี้ แบ่งออกเป็น 3 วิธี กล่าวคือ

1. การเรียนรู้โดยการค้นคว้า (Search)
2. การเรียนรู้โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ (Inquiry)
3. การเรียนรู้โดยการสังเกต (Observation)¹¹

วิธีการค้นหา (Search) ซึ่งจะใช้สำหรับการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ เช่น จากเว็บไซต์ หนังสือ ตำรา วิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ (Inquiry) ผู้ศึกษาจะทำการสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จากประสบการณ์ทำงานของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในส่วนของผู้เชี่ยวชาญนั้นจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งเทคนิคในทางปฏิบัติที่ไม่มีในหนังสือและตำรา และวิธีการสังเกต (Observation) โดยจะใช้การสังเกตข้อมูล ความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรคู่แข่ง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ว่า มีความเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือพัฒนาในเรื่องที่ต้องการศึกษาไปอย่างไร ได้นำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของเราได้หรือไม่ เพียงใด กล่าวโดยสรุปรูปแบบนี้มีกิจกรรมที่ต้องทำสามประการ คือ สืบ ถาม ตาม

2.1.2 การทบทวนหลังการทำงาน

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ 2 ของทฤษฎี Learning In Action เป็นการเรียนรู้การประสบการณ์ในอดีตของตนเอง ว่า การดำเนินการที่ผ่านมา นั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใด จะแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อในอนาคตที่ดีกว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงานได้ เช่น ในการทำคำให้การในสถาบันกฎหมายอาญาแต่ก่อนพนักงานอัยการจะเรียบเรียงจากเอกสารที่ตัวความส่งมาให้ แต่หลังจากการทำงานมาได้ซักระยะหนึ่ง ก็พบว่าข้อเท็จจริงที่ตัวความชี้แจงมานั้น โอกาสในการที่จะแก้ไขโดยพนักงานอัยการแทบจะไม่มี มีอย่างมากแค่จัดเรียงถ้อยคำ จากประสบการณ์ดังกล่าวจึงสอนให้พนักงานอัยการทำคำให้การ โดยจะให้ตัวความส่งไฟล์เฉพาะในส่วนที่เป็นการชี้แจงข้อเท็จจริงมาให้ เพื่อพนักงานอัยการจะได้นำมาเรียบเรียงในการทำคำให้การ ซึ่งวิธีการนี้จะลดระยะเวลาในการทำคำให้การลงมาก

การเรียนรู้จากประสบการณ์จะมีหลักการสำคัญอยู่อย่างหนึ่ง คือ การทบทวน (Reflects And Review) ซึ่งกรณีที่จะกล่าวถึงนี้ เป็นการทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review) หรือ ARR การทบทวนหลังการทำงาน เป็นวิธีการเพื่อตรวจสอบกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่เสร็จ

¹¹ David A. Garvin, *Learning In Action*, Harvard Business School Press., p.50-78.

สิ้นลง ว่า ผลจากการทำงานเป็นอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการทำงานให้ดีขึ้น ๆ ไป เหตุที่ต้องทบทวนหลังการทำงาน เนื่องจากเมื่อทำงานเสร็จลงใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติยังคงจดจำรายละเอียดในการทำงานนั้นได้ดี หากมีการทบทวนหลังการทำงานเสร็จสิ้นลงก็จะได้ข้อมูลการทำงานที่ชัดเจน และครบถ้วน เพราะเพิ่งทำลงไปไม่นานมานี้ ทำให้ได้ข้อมูลในการทำงานที่ดีกว่าการนำงานที่ทำเสร็จไปนานแล้วนำกลับมาศึกษาในภายหลัง ซึ่งการจดจำสิ่งต่าง ๆ ในภายหลังอาจลดทอนลง ข้อมูลที่ได้จากการทำงานอาจไม่ชัดเจน และไม่ครบถ้วน

นอกจากนี้ผู้ให้คำอธิบายของการเรียนรู้หลังการทำงาน กล่าวคือ “AAR: After Action Review การเปิดใจและการเรียนรู้หลังการทำการกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเสร็จสิ้นลงเพื่อถอดบทเรียน ชื่นชมความสำเร็จและหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเป็นขั้นตอนหนึ่งในวงจรการทำงาน เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษใครทั้งสิ้นแต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็ดึงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว

AAR มีใช้ครั้งแรกในกองทัพของสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณปี 1970 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของกองทัพ แก้ไขช่องโหว่ที่อาจทำให้เป็นรองฝ่ายตรงข้าม หรือทำให้สูญเสียทหารฝีมือดีในการทำศึกสงคราม และสิ่งสำคัญ คือได้ฝึกการทำงานเป็นทีมไปพร้อมกันด้วย จนกระทั่งปี 1990 ภาคธุรกิจซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีภาวะการแข่งขันสูง และแข่งขันตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ได้เริ่มนำเทคนิคนี้มาใช้ในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร ครอบคลุมที่สูงขึ้น หรือเพื่อกำไรที่มากขึ้นซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้เทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากมาและต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน”¹²

รูปแบบของการทบทวนจะมีสองรูปแบบคือ

1. ทบทวนในเนื้อหา-ทบทวนกรณีเดี่ยว นำกรณีศึกษาที่เคยทำมาแล้วมาทำการศึกษา
2. ทบทวนในบุคคล-ทบทวนแบบคนเดียว กับแบบทีมทบทวนแบบบุคคลสามารถทำได้ทั้งในระดับทีมหลายคนร่วมกันทำการทบทวน และการทบทวนแบบรายตัวข้อพึงปฏิบัติในการทบทวน-ต้องทบทวนจากเหตุการณ์จริง หากไม่สามารถหาข้อมูลจริงได้ก็อาจจะใช้ข้อมูลสมมุติฐาน-คำถามในการทบทวน จะต้องมีชุดคำถามสำหรับใช้ในการทบทวน เช่น ข้อเท็จจริงในคดีเป็นอย่างไร เหตุผลที่ต้องสั่งการเช่นนั้น การให้การต้องให้การอย่างไร ข้อบกพร่อง ปัญหาอุปสรรค ในการทำคำให้การเป็นอย่างไร

¹²อุดม พัวสกุล ,After Action Review(กรุงเทพฯ : กรมโยธาธิการและผังเมือง กระทรวงมหาดไทย,2552) หน้า 24.

ซึ่งในการศึกษาอิสระนี้จะนำวิธีการเรียนรู้โดยสืบความลับ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎี Learning In Action มาประยุกต์ใช้ พร้อมกับนำหลักการและแนวคิดของ After Action Review มาประยุกต์ใช้ เพื่อแก้ปัญหาคอนทำงานไม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสถาบันกฎหมายอาญา และเพื่อสร้างความรู้โดยใช้กิจกรรมการทำการวิจัยของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายสถาบันกฎหมายอาญา เพื่อให้ได้ความรู้ในสถาบันกฎหมายอาญาครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต่อไป

2.1.3 แนวคิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ขององค์กร (CommonKADS)

การจัดการความรู้ขององค์กรต้องพิจารณาในสามมิติ คือ ระดับบุคคลระดับทีม และระดับองค์กร การวิเคราะห์ความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่ใช้ร่วมกันในองค์กรจึงต้องวิเคราะห์ทั้ง 3 ระดับการจัดการความรู้ให้บรรลุผลทั้ง 3 ระดับ คือ การพัฒนาคน พัฒนาคณะและพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายสุดท้ายให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางของกลุ่มนี้เรียกว่า CommonKADS (Common Knowledge Analysis and Diagnosis System) เป็นวิธีการที่มีความเป็นรูปธรรมมาก เพราะใช้วิธีการแยกวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดเป็นแบบจำลองโดยระบอบองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบความรู้ (Domain) อย่างชัดเจน โดยมีขั้นตอนสำคัญรวม 4 ขั้นตอน คือ

“ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ขอบเขตความรู้ โดยเริ่มวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรตั้งแต่โครงสร้างและลักษณะสำคัญขององค์กรทั้ง 3 ระดับคือ ระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล โดยอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สำหรับการปฏิบัติการประจำ และความรู้เชิงพัฒนาหรือความรู้ในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ระดับองค์กรเป็นการแสวงหาว่าองค์กรต้องใช้ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้บ้างโดยเป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กรสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม การวิเคราะห์ความรู้ระดับองค์กรโดยการแสวงหาคำถามมาให้ผู้บริหารองค์กรตอบถือเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการประเมินตนเอง แบบจำลองระดับองค์กร (Organization Model: OM)

ขั้นที่ 3 การแสวงหาความรู้ระดับทีมหรือระดับงานภายใต้ต้องการจะประกอบด้วยทีมหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานเป็นสองแบบคือปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่หรืองานประจำ และการปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรการวิเคราะห์ความรู้จากงานจึงเรียกว่าแบบจำลองงาน (Task Model: TM)

ขั้นที่ 4 การแสวงหาความรู้จากผู้ปฏิบัติงานในทีมหรือในกระบวนการงาน อาจถามคำถามต่อไปนี้แล้วนำมาประมวลเป็นความรู้เป้าหมายเพื่อจะได้รวบรวมและพัฒนาให้เป็นระบบแบบจำลองนี้ จึงเป็นแบบจำลองระดับบุคคล (Agent Model: AM)”¹³

CommonKADS จะมีหลักการวิเคราะห์ความรู้ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ Task

- งานสำคัญ Inference
- ข้อที่ต้องคำนึงถึง Domain
- ข้อสำคัญใน Inference

นอกจากนี้ยังมี Ontology คำสำคัญที่ต้องใช้ทำความเข้าใจ และ Knowledge Base ความรู้สนับสนุน โดยใช้แผนภูมิรูปภาพสัญลักษณ์ ซึ่งในแต่ละแผนภาพสามารถ Link เชื่อมโยงกระบวนการการทำงานต่อเนื่องกันไปจนถึงความรู้ที่เป็น Domain และ Knowledge Base ที่ใช้สนับสนุนองค์ความรู้

ผู้ศึกษาได้นำวิธีการของ CommonKADS มาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะหาความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้ววิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามวิธีการของ CommonKADS ในความรู้นั้น เพื่อจัดทำให้อยู่ในรูปของ Explicit Knowledge เพื่อที่จะนำมาเป็นความรู้ขององค์กรต่อไป

2.1.4 International Standard ISO 12207: Standard for Information Technology - Software life cycle processes

อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งมาตรฐานที่เป็นที่นิยมและยอมรับกันโดยทั่วไปก็คือ CMMI และ ISO/IEC 12207 เป็นการรวบรวมแนวทางในการปฏิบัติโดยทั่วไปสำหรับแต่ละกระบวนการในวัฏจักรซอฟต์แวร์ (Software Life Cycle) ซึ่งสามารถนำไปอ้างอิงและนำไปใช้โดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่พัฒนาซอฟต์แวร์ได้ โดยมาตรฐาน ISO/IEC 12207 จะประกอบไปด้วยกิจกรรม และงานที่จำเป็นต้องทำสำหรับกระบวนการนั้น ๆ ISO 12207 คือการทำตามกระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ สำหรับในแต่ละโครงการให้สมบูรณ์โดยแต่ละกิจกรรมจะเสร็จสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่องานที่จำเป็นต้องทำในแต่ละกิจกรรมเสร็จสิ้นทั้งหมด และเป็นไป ตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ล่วงหน้าและโครงการได้เป็นไปตามข้อที่ได้ตกลงกันทุกประการ

¹³สุรชาติ ฅ หนองคาย ,แนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ,หน้า 33 - 34.

กระบวนการหลักได้แก่

1. Primary Processes
2. Supporting life cycle processes และ
3. Organizational life cycle processes

- Primary Processes มีทั้งหมด 5 กระบวนการคือ Acquisition process, Supply process, Development process, Operation process และ Maintenance process

- Supporting life cycle processes มีทั้งหมด 8 กระบวนการคือ Documentation process, Configuration management process, Quality assurance process, Verification process, Validation process, Joint review process, Audit process และ Problem resolution process

- Organizational life cycle processes มีทั้งหมด 4 กระบวนการคือ Management process, Infrastructure process, Improvement process และ Training process

ซึ่งในแต่ละกระบวนการจะประกอบไปด้วยกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ และแต่ละกิจกรรม จะประกอบไปด้วยกลุ่มของงาน (Task) ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ¹⁴ ซึ่งในการศึกษาอิสระนี้จะนำเพียงบางมาตรฐานของ ISO 12207 บางตัวตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดมาใช้เท่านั้น ประกอบด้วย

ENG1 Requirement Elicitation การเก็บความต้องการ

ENG2 System Requirement Analysis การวิเคราะห์ความต้องการระบบงาน

ENG3 Software Requirement Analysis การวิเคราะห์ความต้องการซอฟต์แวร์

ENG4 Software Design การออกแบบซอฟต์แวร์

MAN1 Organizational Alignment การสื่อสารในองค์กร

MAN2 Organization Management การจัดการองค์กร

MAN3 Project Management การจัดการโครงการ

RIN1 Human Resource Management การบริหารทรัพยากรมนุษย์

RIN2 Training การฝึกอบรม

RIN3 Knowledge Management การจัดการความรู้

RIN4 Infrastructure โครงสร้างพื้นฐาน

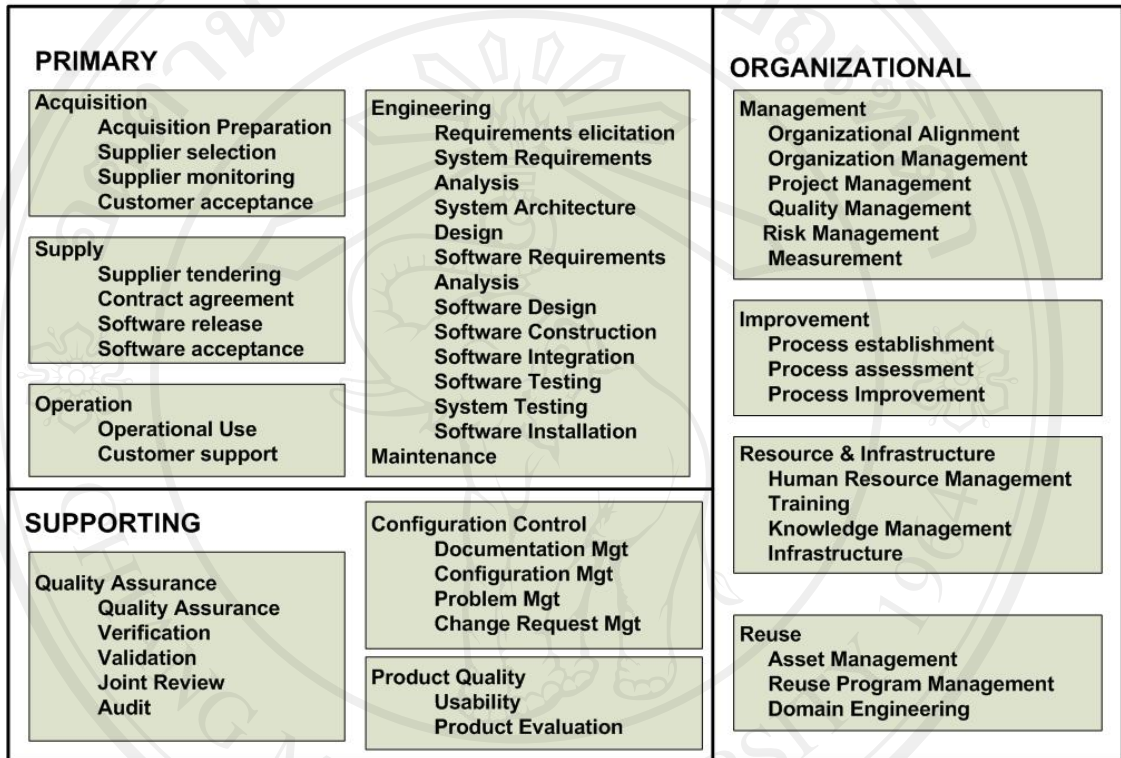
¹⁴รัตนพล บุปผาชาติ, *squared software quality research and development .2007. "International Standard ISO/IEC 12207: 1995: Standard for Information Technology - Software life cycle processes"* [Online]. Available <http://www.squared.chula.ac.th/?p=intern&id=36> (18 October 2007)

REU1 Asset Management การจัดการทรัพย์สิน

REU2 Reuse Program Management การใช้ซ้ำโปรแกรมข้อมูลต่าง ๆ

REU3 Domain Engineering ความรู้เฉพาะงาน

Process Reference Model



ภาพ 3 มาตรฐาน ISO 12207

2.1.5 กรณีศึกษาการนำทฤษฎี Learning in Action มาใช้ในการแก้ปัญหาคอนทำงานไม่มีความรู้

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี โดยใช้ทฤษฎี Learning in Action

วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่ดั่งขึ้นมาใหม่ ต้องรับบุคลากรใหม่เกือบทั้งหมดวิทยาลัยต้องสร้างระบบต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่จำนวนมากภายในระยะเวลาที่จำกัด การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานหนึ่ง ผู้บริหารวิทยาลัย ได้กำหนดให้ใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร การเรียนรู้การประกันคุณภาพการศึกษา เริ่มเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligence Learning) โดยเริ่มการเรียนรู้จากการ

ค้นคว้าหาข้อมูลการประกันคุณภาพจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อกำหนดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีการสอบถามจากผู้รู้ที่มีประสบการณ์ในการสร้างระบบคุณภาพ มีการเชิญผู้มีประสบการณ์ในการตรวจประเมินจากคณะอื่นมาช่วยเป็นที่ปรึกษาวางระบบ และแนะนำวิธีการดำเนินงาน มีการเฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวซึ่งเป็นผู้นำด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเหล่านี้เป็นการใช้งานหรือภารกิจที่ต้องดำเนินการเป็นโอกาสในการเรียนรู้¹⁵

จากทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมา ในการศึกษาอิสระที่ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี Learning in Action มาประยุกต์ใช้นั้น เป็นเพียงการนำบางส่วนของทฤษฎีมาประยุกต์ใช้เท่านั้น ซึ่งทฤษฎี Learning in Action โดยนำรูปแบบเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent Learning) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 วิธี

1. การเรียนรู้โดยการสืบค้น (Search)
2. การเรียนรู้โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Inquiry)
3. การเฝ้าสังเกต (Observation)

ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า วิธีการทั้งสามนั้น เป็นหลักธรรมชาติของการเรียนรู้และการทำงานในชีวิตปกติประจำวันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการค้นหาข้อมูล ซึ่งเป็นเรื่องปกติในการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้จะต้องศึกษาหาข้อมูลในสิ่งที่เรียนรู้ หรือการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้เพื่อทราบถึงประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งการเฝ้าสังเกตการเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องสอดคล้องและใกล้เคียงกับการสืบค้น เพียงแค่นำเอาหลักทั้งสามมาปรับใช้ในการทำงานเท่านั้น ซึ่งในบางครั้งเองในการทำงาน ผู้ทำงานก็อาจมีการกระทำตามหลักการทั้งสามไปโดยไม่รู้ตัว เช่น เมื่อได้รับสำนวนสถาบันกฎหมายอาญาฯ แน่แน่นอนว่า ผู้รับสำนวนจะต้องมีการศึกษา ตรวจสอบและค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ ก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทำมาก่อน และแน่นอนว่า จะต้องมีการสอบถามถึงปัญหา ขั้นตอนวิธีดำเนินการจากผู้บังคับบัญชา และสุดท้ายในบางคดีจะต้องมีการติดตามแนววินิจฉัยของศาลในกรณีนั้น ๆ ว่า ปัจจุบันตัดสินอย่างไร เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่ เพราะเหตุใด ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า วิธีการนี้เป็นวิธีการที่แยบยลที่สุด ทำให้ผู้ทำงานไม่รู้สึกลังการกิจแอบแฝงในการเรียนรู้ และผู้ทำการศึกษาอิสระ หากทำงานในเรื่องใด และสามารถใช้การทำงานในเรื่องนั้น เพื่อทำการศึกษาอิสระได้ ก็เช่นเดียวกันจะทำให้ผู้ศึกษาไม่รู้สึกลังการกิจแอบแฝงในการทำการศึกษาอิสระ การศึกษาอิสระจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ทฤษฎีนี้จึงเหมาะแก่การนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาอิสระนี้

¹⁵ณพศิษฏ์ จักรพิทักษ์, *ทฤษฎีการจัดการความรู้*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพลส จำกัด ,2552) ,หน้า 160-164.

เพื่อวนกลับเข้าไปสู่กระบวนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ใหม่ในรอบต่อ ๆ ไป ซึ่งสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) ของ David Garvin¹⁶ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาทางด้านการทำวิจัยของพนักงานอัยการด้านกฎหมายได้เนื่องจากทฤษฎี Learning in Action มีหลักการสำคัญคือการเปลี่ยนการทำงาน (Action) เป็นโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) โดยแนะนำให้องค์กรต้องจัดรูปแบบ (Mode) ในการเรียนรู้ 4 แบบได้แก่

1. การเรียนรู้โดยสืบราชการลับ (Intelligence Learning) ได้แก่การสืบความลับขององค์กรคู่แข่งหรือองค์กรลักษณะเดียวกัน หาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถสอบถามได้โดยตรง โดยการค้นหา (Search) การสอบถาม (Inquiry) และการเฝ้าสังเกตติดตาม (Observation)
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ของตนเอง ดำเนินการแล้วเป็นอย่างไร มีผลตามมาอย่างไร โดยวิธีการศึกษาผลสะท้อน (Reflect) และทบทวนเหตุการณ์ (Review)
3. การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental Learning) ทดลองเพื่อหาความรู้ใหม่ในงานที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนหรือองค์กรยังไม่มีประสบการณ์มาก่อน โดยการสำรวจ (Exploration) และพิสูจน์สมมติฐาน (Hypothesis and Test)
4. การเรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้ (Leading Learning) ฝึกผู้บริหารหัวหน้างานในองค์กรให้ทำหน้าที่นำการเรียนรู้ สร้างเครื่องมือในการนำการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยต้องเรียนรู้ในการฝึกเป็นผู้นำในการเรียนรู้ (Leadership) และการฝึกสอน (Coaching) บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาให้เรียนรู้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

¹⁶อ้างอิงชื่อของGavin