

**โครงการ“พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”**  
**โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)**

---

**บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผู้ให้สัมภาษณ์	รศ.ประภาภักดิ์ นิยม อธิการบดี สถาบันอาศรมศิลป์ / อดีตที่ปรึกษากระทรวงศึกษาธิการ
วันที่ให้สัมภาษณ์	24 สิงหาคม 2558 ระยะเวลา 45 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวกนกอร แสงทอง
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวชญญา ธนพัฒน์ / นางสาวเอมปวีณ์ ศิระวัฒนศักดิ์

**1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ทำต่อองค์กร / เครือข่าย / คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า**

ตั้งเป้าหมายอยากเห็นองค์กรในอีก 10 ปีข้างหน้า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรล้วนมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

“...เราคงอยากเห็นองค์กรหรือบุคลากรของเรานั้นพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะในโอกาสการเผชิญหน้างานต่าง ๆ รวมทั้งการใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสื่อสารและสร้างความรู้ใหม่ร่วมกันขึ้นมา เพื่อให้เป็นสมบัติขององค์กร...”

“...หากเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้ องค์กรก็จะมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้สามารถที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ แทนที่จะอยู่ในวังวนของปัญหานั้น ๆ โดยไม่รู้ตัว เป็นการพลิกโอกาสเพื่อสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา”

**2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้**

คุณสมบัติของบุคลากรที่พยายามผลักดันให้เกิดขึ้น มีดังนี้

1. เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ สามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้เรียน

2. การเป็นผู้ฟังที่ดี และพยายามกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

อย่างสม่ำเสมอ

3. ไม่มีการด่วนตัดสินว่าใครผิดใครถูก โดยคิดเสมอว่าการแสดงความคิดเห็น เรื่องราวต่าง ๆ ไม่มีฝ่ายใดผิดถูก

4. มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ จนกระทั่งกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

“...ผู้นำต้องเหนื่อยพอสมควรเพราะต้องเข้าไปนั่งในใจของเขาได้ ต้องดูจังหวะให้ดี ให้เขาใช้ศักยภาพได้อย่างเหมาะสมและก็ได้รับการยอมรับจากเพื่อนๆ เพราะฉะนั้นครูของเราจะถูกฝึกมาแบบนี้ ให้เป็นผู้นำ

ทางจิตวิญญาณ ครูเก่งกว่าพ่อแม่อีก เด็กไวใจครูมากกว่าพ่อแม่ เขาเรียกโรงเรียนว่าเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

สุดท้ายพ่อแม่ก็ต้องเข้ามาเรียนกับเราเหมือนกัน พ่อแม่ก็จะเข้ามาปฏิบัติธรรมซึ่งโรงเรียนจะมีชมรม ทุกวันพระ ผู้ปกครองจะมาร่วมกิจกรรมนี้ด้วย...”

“...ตัวอย่างเช่น เด็กนักเรียนบางคนแม้จะดูภายนอกเป็นคนดีคนเก่งนั้น แต่ครูอาจจะสังเกตเห็นอารมณ์เหม่อ ซึม ไม่เบิกบาน ครูจึงค่อยๆ เข้าไปคุยกับเขา แต่ด้วยความเป็นเด็กเขาก็ไม่เล่าเพราะเขาไม่รู้ว่าจะต้องพูดอย่างไร ครูก็ค่อยๆ เปิดใจเด็กนักเรียนด้วยการเล่าเรื่องของครู เมื่อเด็กไว้ใจแล้วเขาก็ค่อยๆ เล่าออกมา ซึ่งเป็นการฝึกเป็นผู้ฟังที่ดี เมื่อฟังแล้วก็ไม่ได้ไปตำหนิใคร ค่อยๆ หาช่องทางในการตั้งคำถามกับเด็ก เพื่อให้เขามองเห็นตนเองและเข้าใจปัญหาของตนเองได้...”

### 3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดไว้ในข้อ 2.

การไปถึงเป้าหมายได้ต้องมีการดำเนินการภายในองค์กรดังต่อไปนี้

- 1) การมีเวที เครื่องมือ กระบวนการที่ชัดเจนภายในองค์กรซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากภายใน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ ความคิดที่ได้ไปปฏิบัติและฝึกฝนในสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง
  - 2) มีผู้นำที่มีความชัดเจนและเห็นความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้
- โดยจัดเวลาและถือว่านี้เป็นเวลาทำงานเช่นกัน ส่งเสริมผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่กระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และปัญหาอุปสรรคร่วมกันให้ได้มากที่สุด

“...ทุกๆ วัน ที่อาศรมศิลป์เรามีกิจกรรมการสวดมนต์เจริญสติสัมปชัญญะร่วมกัน และต่อด้วยการสนทนาธรรม สิ่งนี้เป็นการแลกเปลี่ยนกัน ต่อจากนั้นให้บันทึก โดยสร้างแบบบันทึกขึ้นมา เพื่อให้เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่แต่ละคนจะได้ใคร่ครวญสิ่งที่เขาเรียนรู้ในแต่ละครั้งนั้นๆ แบบบันทึกนี้จะเน้นการสะท้อนความรู้จากข้างในซึ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละคน และอีกส่วนหนึ่งให้สะท้อนถึงกิจกรรม นั่นคือได้ลองแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์ถึงกิจกรรมในครั้งนั้นๆ ด้วย...”

“...หลังจากสนทนาธรรมเสร็จ จะมีวงสนทนาที่เราเรียกว่า Meta Skill เพื่อให้ทีมทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มคณาจารย์รวมถึงผู้บริหารพบปะกันและนำความคิดรวบยอดเชิงวิเคราะห์หรืออแม่กระทั่งความรู้สึก อุปสรรคที่เกิดขึ้นมาแลกเปลี่ยนกัน เหมือนเราคุยกันถึงว่าการจะทำงานร่วมกันได้ราบรื่นนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง มีองค์ประกอบอะไร และบางครั้งมีการคุยว่า การเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของครูอาจารย์เป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะเป็นหัวข้อของการสนทนา การใช้วิธีการสนทนากัน จะทำให้ผู้เข้าร่วมวงสนทนาเปิดมุมมองของตัวเองได้อย่างแท้จริงจากข้างในของเขา เป็นที่ที่ปลอดภัยสำหรับเขาที่สามารถพูดได้ เมื่อทุกคนได้พูดในลักษณะนี้ช่องว่างระหว่างกันจะลดลง การทำงานด้วยกันก็สามารถพูดคุยกันได้ง่ายขึ้นและไม่ต้องมีกำแพง แต่ว่าเรื่องนี้ต้องทำสม่ำเสมอและต้องมีผู้นำที่มีความชำนาญและมีทักษะพอควร...”

“...ที่โรงเรียนรุ่งอรุณมีการนิมนต์พระอาจารย์มาสอนนักเรียนเป็นประจำตั้งแต่อนุบาล ซึ่งท่านจะมีเทคนิคและวิธีการของท่านที่เป็นการกระตุ้นกำลังใจให้กับเด็กๆ โดยการตั้งคำถามซึ่งเด็กๆ ชอบคำถามที่ตั้งอย่างมา ท่านจะมีรางวัล มีแรงจูงใจ บางครั้งจะให้แรงจูงใจในลักษณะที่เป็นผู้นำ โดยให้เด็กเป็นผู้ตั้งคำถาม

ให้ลองช่วยมาเป็นบัดดี้กับเพื่อน

และมีเทคนิคหลายอย่างที่เหมือนกันว่าเราเป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ไม่ว่าเทว่ามีกลยุทธ์ให้ความเมตตาช่วยเด็ก ๆ และครอบครัวให้เติบโตทางจิตวิญญาณไปด้วยกัน”

เน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรมีการเรียนรู้ด้านในเกี่ยวกับตัวของตัวเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลนี้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ

ต่อเนื่องและสม่ำเสมอจึงจะเกิดการบริหารความรู้ที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผลในภาพรวมสูงสุด

“...เราสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องสร้างอีกแบบหนึ่ง ไม่ใช่เพียงแค่เปิดโรงเรียน จัดครูมาสอนตามหลักสูตรและมีผู้มาเรียน ไม่ได้ เพราะการสร้างคนมันมีอะไรที่ลึกซึ้งมากกว่านั้น มีเบื้องหลังที่กว่าจะสร้างคนขึ้นมาได้ ต้องเกิดจากการที่แต่ละคนนั้นเป็นผู้ที่เรียนรู้ด้วยตัวเองจริงๆ...”

“...เรามีศูนย์การเรียนรู้สร้างขึ้นอยู่ใกล้กับโรงเรียน เพื่อรองรับกิจกรรมทั้งการปฏิบัติธรรม หรือการอบรมเชิงปฏิบัติการอื่นๆ รับทั้งคนนอกและคนใน ต้องเกิดการผสมผสานเพื่อจะได้เกิดการแลกเปลี่ยนกัน ถ้ามีเฉพาะคนในอย่างเดียว จะขาดความสมดุล ถ้าเราเรียนรู้แต่จากคนเดิมๆ จะไม่เกิดความหลากหลาย...”

“...บางทีเราจะให้ครูบางท่านนั้นทำหน้าที่เป็นโค้ชไปนั่งดูเพื่อน ๆ สอนในห้องและบันทึกออกมา จากนั้นนำสิ่งที่บันทึกมาแลกเปลี่ยนกัน บางทีเราก็ให้ครูคนที่สอน ถ่ายวิดีโอตัวเองโดยตั้งกล้องไว้หลังห้อง เมื่อถึงเวลาประชุมก็นำวิดีโอขึ้นมาฉายให้ดูภายในห้อง นี่เป็นสิ่งที่ได้ผลมาก...”

“...เราต้องมีการวางระบบที่มีการพบปะพูดคุยเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่นครูในระดับชั้นเดียวกันสัปดาห์หนึ่งต้องมาเจอกันสักครึ่งหนึ่ง ที่เรียกว่าเวทีทบทวนการทำงาน (BAR & AAR) เพื่อมาแลกเปลี่ยนความรู้กันสัก 2-3 ชั่วโมง สิ่งนี้เป็นระบบที่ทำแล้วได้ผลในสถานศึกษาของประเทศฟินแลนด์ก็ทำเช่นนี้ และได้ผลลัพธ์ออกมาดี...”

#### 4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในข้อ 2.

ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอาจมาจากประเด็นว่าจะทำอย่างไรจึงจะสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูเช่นนี้ให้ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนแปลงหรือล้าสมัยลงโดยง่าย

เพื่อที่จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งต่อไปได้ในอนาคต

อีกทั้งจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้สถานศึกษา

เป็นทั้งแหล่งศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญของเด็ก

“...เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ทำยากหากเราผ่อนหรือหย่อนลงเมื่อไหร่ก็จะกลับไปสู่ความเคยชินเพราะนิสัยของคนก็เหมือนกับน้ำที่ไหลลงสู่ที่ต่ำ เหตุจูงใจรอบๆ ตัวจะดึงดูดให้คนไปเป็นผู้เสพหรือว่าผู้บริโภคอย่างง่ายอย่างไม่ต้องแก้ปัญหอะไร

เราจะต้องดึงเขาขึ้นมาซึ่งมันก็ไม่ง่ายแต่เมื่อเราจัดการให้มีระบบการเรียนรู้ให้เขาได้แล้ว

ก็จะเหมือนกับลักษณะของการจัดการบทเรียนเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสถอดบทเรียนของตัวเองซึ่งเขาจะรู้สึกว่าการที่เขาทำนั้นมีความหมายและมีคุณค่าต่อชีวิตของเขามากกว่าอาชีพการเป็นครู

เพราะครูที่แท้นั้นสามารถที่จะช่วยนักเรียนในการแก้ปัญหาและยกระดับจิตสำนึกเชิงคุณธรรมของตนขึ้นได้...”

## 5. ในอนาคตอยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม

เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

ในอนาคตจะมีเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นการใช้การบันทึกวิดีโอการเรียนการสอนในห้องของครู และนำมาเปิดเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนในห้องประชุม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยเทคโนโลยี สื่อ การนำเสนอความรู้ที่ค้นพบใหม่ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้อื่น เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น วิธีการดังกล่าวจะต้องทำอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้โดยรวมมีประสิทธิภาพ

## 6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

การเรียนรู้ คือ กระบวนการสร้างสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราทั้งผู้คน เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม โดยพยายามเรียนรู้ ทำความเข้าใจมองเห็นประโยชน์ เรียนรู้ปัญหา อุปสรรคและทดลองแก้ปัญหาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ในตนให้เป็นภูมิคุ้มกันให้มากยิ่งขึ้น และทำให้ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้น

“...เมื่อเราจะใช้การเรียนรู้เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะกับผู้คนกับสิ่งแวดล้อมกับเหตุการณ์หรือกับอะไรพวกนี้ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้ก็คือ มุมมองที่เป็นบวกและเห็นประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นเหมือนภูมิคุ้มกันเพื่อไม่ให้หงุดหงิดกับสิ่งต่างๆ เพราะสิ่งต่างๆ นั้นเกิดขึ้นเองเราควบคุมไม่ได้จะผิดจะถูก จะดีหรือไม่ดี ล้วนเป็นสิ่งที่มาเป็นโจทย์ให้เราได้เรียนรู้ทั้งนั้น ถ้ายังเราหลีกเลี่ยงก็จะเป็นทุกข์ การยิ่งเจอปัญหาจะกลายเป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน ทำให้ทุกๆ เหตุการณ์เป็นอะไรที่เราสามารถเรียนรู้ได้ซึ่งจะทำให้ชีวิตของเรานั้นอยู่ง่ายขึ้น...”

ในส่วนของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการแปลงและเรียบเรียงสิ่งนำเข้าสู่ซึ่งคือการเรียนรู้ ให้เป็นสิ่งที่นำออกเพื่อนำมาใช้งานได้จริง โดยมีวิธีการหลากหลายวิธี ได้แก่ การรับฟัง การมองเห็น การได้ยิน การสาธิต

“...ถ้าเริ่มมีการอภิปรายสนทนากัน เรื่องที่เราได้รับมาก็จะเกิดความคุ้นเคยกับตัวเรามากขึ้น ถ้าเราเป็นฝ่ายรับอย่างเดียวอีกสักพักเราก็จะลืม พอรับข้อมูลแล้วต้องมีการเรียบเรียงเพื่อทำการถ่ายทอดออกมา ถ้าเขาเข้ากับเขาออกสามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถอยู่กับสุขภาวะได้ทุกที่ ซึ่งก็ทำให้เรานั้นทำตัวเองให้เป็นประโยชน์ได้เสมอ...”

ดังนั้น หากการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดสุขภาวะได้ด้วยนัยดังกล่าว

## 7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไร มีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง) หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

มีการใช้การจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ในการสอน ซึ่งใช้มากทั้งที่สถาบันอาศรมศิลป์และที่โรงเรียนรุ่งอรุณ

เหตุผลที่การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก ครูมีพื้นฐานและเข้าใจความหมายของการฟัง เช่นการที่ครูให้ออกาสและกระตุ้นให้เด็กเสนอความคิดเห็น รู้จังหวะให้เด็กแสดงความคิดเห็นความอ่านของเขาในการเรียนรู้โดยมีการเน้นย้ำเสมอว่าความคิดที่เด็กเสนอนั้นไม่มีถูกไม่มีผิดทำให้เด็กมีความไว้วางใจและยอมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและปัญหาเกี่ยวกับครู การที่ครู/อาจารย์จะมีคุณสมบัติเช่นนี้ได้ ต้องได้รับการฝึกทักษะ การย้อนมองตน เช่น ผ่านการปฏิบัติธรรม การเจริญสติสัมปชัญญะ สามารถมองเห็นการกระทำของตนเองทั้งทางกาย-วาจา-ใจ จนเข้าใจและเกิดปัญญาแยกแยะได้ว่าอะไรควร ไม่ควร เกิดความละอายและเกรงกลัวต่อบาปอกุศล ถึงระดับนี้แล้ว บุคคลนั้นๆ จะสามารถใช้ปัญญาเลือกกระทำในทางที่ควรและเป็นกุศล ก่อให้เกิดประโยชน์เป็นหลัก

เมื่อคนในองค์กรมีพื้นฐานจิตใจที่ดีแล้ว กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหา ประสบการณ์ เช่น วงAAR ครูในระดับชั้นต่างๆ เป็นประจำอย่างเป็นระบบ จึงเป็นการช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทันการ เพราะในสถานการณ์จริง การเรียนรู้และการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้เร็วมาก ไม่ต้องรอมานั่งล้อมวงถ่ายทอดหรือบันทึกด้วยซ้ำ ความรู้ในขณะนั้นๆ ถูกผลิตและใช้ใหม่ทันที ดังตัวอย่างการจัดการเรียนในชั้นเรียนคณิตศาสตร์แบบ Open Approach

“...เมื่อครูเอาปัญหาทางคณิตศาสตร์เสนอให้เด็กคิด เด็กก็จะเหมือนได้กินเหยื่อ เกิดความสนุก ทำท่ายที่จะคิดในเวลานั้น ครูจะให้ให้นักเรียนลองเขียนสิ่งที่คิดลงในสมุดโดยครูจะเดินดูเป็นการให้เด็กได้ถ่ายทอดก่อนแล้วครูก่อไปดูหลักฐานว่าเด็กมีการถ่ายทอดออกมาอย่างไร โดยเด็กจะมีวิธีคิดและการถ่ายทอดแตกต่างกันอาจจะถึง 6-7 แบบ จากนั้นครูจะให้นักเรียนนำวิธีคิดแต่ละแบบนั้นขึ้นไปอธิบาย ครูอาจจะไม่เรียกคนที่ทำถูกต้องที่สุด แต่ครูจะมีวิธีการจัดการให้ทุกคนในห้องได้เรียนรู้จากตัวอย่างที่แตกต่างอย่างหลากหลายซึ่งไม่มีผิดไม่มีถูก เขาก็จะเริ่มวิจารณ์แต่ละแบบ เด็กๆ ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ครูก็จะเปิดพื้นที่แบบนี้เพื่อให้เด็กคิด ต่อยอดจนสามารถหาข้อสรุปว่าวิธีการไหนดีที่สุด แล้วเมื่อผ่านไปสักพักครูจะเปลี่ยนโจทย์เพื่อให้นักเรียนลองใช้ความรู้ที่เพิ่งได้มาทดลองทำอะไรที่หลากหลาย ซึ่งครูก็จะคอยดูแต่จะไม่เลือกเด็กที่ทำได้ดีที่สุด เขาจะเลือกดูคนที่อธิบายวิธีทำมากกว่า การเขียนคำตอบเกี่ยวกับโจทย์เลขนั้นเด็กบางคนจะเขียนเฉพาะคำตอบ แต่บางคนจะเขียนอธิบายวิธีการทำ ครูจะเลือกคนนี้ขึ้นไปอธิบายนี่คือศิลปะในการจัดการความรู้ในชั้นเรียนอย่างเป็นทางการในปัจจุบันทันที...”

“เราต้องมีการวางระบบที่มีการพบปะพูดคุยเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่นครูในระดับชั้นเดียวกันสัปดาห์หนึ่งต้องมาเจอกันสักครั้งหนึ่ง เพื่อมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันสัก 2-3 ชั่วโมง

ซึ่งเป็นระบบที่ทำแล้วได้ผล  
แม้ในสถานศึกษาของประเทศฟินแลนด์ก็ทำเช่นนี้ และได้ผลลัพธ์ออกมาดีเช่นกัน”

#### 8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ในองค์กร คือ

มีการจัดการความรู้ในองค์กรที่ให้ผู้ นำมีบทบาทในการนำองค์กร โดยมีการนำการจัดการความรู้มาใช้  
ในองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นอยู่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  
โดยกิจกรรมเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
การไว้วางใจที่จะแสดงความเห็นและบอกเล่าถึงปัญหาหระหว่างกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและ สถานศึกษา  
ทั้งในระดับของครูด้วยตนเอง  
และในระดับของครูและลูกศิษย์โดยมีการสนับสนุนให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ  
เพื่อสร้างความหลากหลายของความคิดที่เกิดขึ้น  
อันจะนำไปสู่ความสามารถในการก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสม่ำเสมอ