

บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

นางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**The Roles of School Administrators in Knowledge Management of
Primary Schools in Bung Samphan District, Phetchabun Province**



Mrs. Wilaiporn Pingtavong

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
ชื่อและนามสกุล	นางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. เข้มทอง สิริแสงเลิศ)

(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ศึกษา นางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์ รหัสนักศึกษา 2522300900 ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

(การบริหารการศึกษา) อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การศึกษา ค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ และ (2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูของรัฐในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 230 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบมีระบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทตามขั้นตอนของการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับมาก 5 ขั้นตอน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ ขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ขั้นตอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ ตามลำดับ ส่วนบทบาทที่ผู้บริหารดำเนินการในระดับปานกลางมี 3 ขั้นตอนเรียงจากมากไปน้อย คือ ขั้นตอนการประเมินผล ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ตามลำดับ และ (2) ปัญหาในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ที่มากเพียงพอ ขาดช่องทางการเข้าถึงความรู้ ขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนงบประมาณเพื่อการแสวงหาความรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้น ปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบกลไกให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกขึ้น

คำสำคัญ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความรู้

Independent study title: The Roles of School Administrators in Knowledge Management of Primary Schools in Bung Samphan District, Phetchabun Province

Author: Mrs. Wilaiporn Pingtavong; **ID:** 2522300900;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent study advisor: Dr. Choochart Phuangsomchit, Assistant Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the roles of school administrators in knowledge management of primary schools in Bung Samphan district, Phetchabun province; and (2) to study the problems and suggestions on the roles of school administrators in knowledge management of primary schools in Bung Samphan district, Phetchabun province.

The research sample consisted of 230 personnel of primary schools in Bung Samphan district, Phetchabun province, obtained by systematic random sampling. The employed research instrument was a rating scale and open ended questionnaire with the whole questionnaire reliability coefficient of .95. Statistics for data analysis included the frequency, percentage, mean, and standard deviation.

Research finding revealed that (1) regarding the roles in knowledge management of primary school administrators in Bung Samphan district, Phetchabun province, their overall role was rated at the moderate level; when their roles based on the steps for knowledge management were considered, it was found that their roles were at the high level in five steps and could be ranked from high to low as follows: the step of knowledge processing and screening, the step of knowledge identification, the step of systematic management of knowledge, the step of knowledge learning, and the step of knowledge construction and searching, respectively; while their roles that were at the moderate level were in the three steps that could be ranked from high to low as follows: the step of knowledge assessment, the step of knowledge sharing and exchange, and the step of access to knowledge, respectively; and (2) the problems in knowledge management of primary school administrators in Bung Samphan district, Phetchabun province were the following: the insufficiency of knowledge construction and searching, the lack of access to knowledge, the lack of knowledge exchange atmosphere, and the lack of knowledge management system on a continuing basis; while the suggested actions for the administrators to take were the following: the allocation of more budget for knowledge acquisition of the school personnel, the promotion for more knowledge exchange among colleagues, the continuous improvement of knowledge management system, and the creation of mechanism for the personnel to gain access to knowledge more conveniently.

Keywords: Role of school administrator; Knowledge management

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตรร์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการ ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษา รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณาจารย์ในแขนงบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้ ให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดเวลาที่ทำการศึกษาที่ผ่านมา ตลอดจนท่านเจ้าของงาน วิชาการ งานวิจัย และแหล่งความรู้ต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าและ นำมาอ้างอิง ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คือ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานายวรรการ ฐานะวิจิตร ศึกษาพิเศษกึ่งนางปาริชาติ เก่งแก้ว และผู้อำนวยการโรงเรียนนายสงว บัวทอง ที่ได้กรุณาสละเวลา เพื่อพิจารณาเครื่องมือ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ได้ ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เป็นผลให้การพัฒนาเครื่องมือและการจัดเก็บข้อมูลมี ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. เข้มทอง ศิริแสงเลิศ ที่ร่วมเป็นคณะกรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่ง ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ สำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษานี้ ขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

วิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์

ตุลาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ข้อตกลงเบื้องต้น	4
ข้อจำกัดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้	9
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58
สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของครู เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์	61
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์	63
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปการวิจัย	75
อภิปรายผล	77
ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	90
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	91
ข สำเนาหนังสือเสนอรายนามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	93
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือ	97
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	98
ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม	99
ง แบบสอบถามเพื่อการศึกษา	108
จ ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	120
ประวัติผู้ศึกษา	123

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 61
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามขั้นตอนการจัดการความรู้..... 63
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ..... 64
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ 65
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จำแนกเป็นรายชื่อ 66
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ 67
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ..... 68
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ..... 69
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ..... 70

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประเมินผล จำแนกเป็นรายชื่อ.....	71
ตารางที่ 4.11 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เรียงตาม ความถี่.....	72



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 Knowledge Spiral หรือ SECI Model.....	17
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).....	19
ภาพที่ 2.3 โมเดลปลาทู.....	20
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	21
ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process).....	37



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-base Society and Economy) ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับ สถานศึกษา ที่ต้องตอบสนอง การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการแข่งขันที่รุนแรง การวางแผนทางให้ สถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รัฐบาลได้กำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐในพระราชกฤษฎีกาโดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 มุ่งให้ส่วนราชการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวนำให้เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2546: 16-39) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 บังคับให้หน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนโดยตรง ต้องทำหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาจึงมีบทบาทและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาใหม่ หลายประการ อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติในมาตรฐานที่ 3 แนวทางสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้การจัดการความรู้เป็นฐานในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเรียน และรักการค้นคว้า รู้จักนำความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม สร้างให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สามารถพึ่งตนเอง เพื่อพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน และแข่งขันในระดับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 1-9)

องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องมีความสามารถเรียนรู้ได้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนคล่องตัวต่อวิถีคิด และต่อกระบวนการทำงาน ซึ่งบุคคลในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2544: 16-17) การจัดการความรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ส่งผลต่อการได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งในปัจจุบันนักวิชาการด้านธุรกิจและผู้บริหารองค์กรต่างๆ รวมถึงหน่วยงานทางการศึกษา และ

สถานศึกษาได้เริ่มนำแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรไปใช้มากขึ้น (Senge, 2001: 19) ทั้งการพัฒนาสถานศึกษาในระดับบุคคลและในระดับองค์กร เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่นำความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ระดับคุณภาพการศึกษา (ไฟโรจน์ กลิ่น กุหลาบ, 2547: 4) ด้วยความมุ่งมั่น ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจึง สร้างกระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยผลักดันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันให้สถานศึกษามีระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และการจัดการความรู้ในตัวบุคคล โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

อำเภอบึงสามพัน เป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 48 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดภาครัฐ 39 แห่งและสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัด ภาคเอกชน 9 แห่ง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ได้ส่งเสริมและกำกับติดตามให้สถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการ จัดการความรู้ในส่วนราชการเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดได้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการ และการประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานที่ 13 คือ สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แต่เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานจึงจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำ สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนต้องสื่อสารทำความเข้าใจ เพราะอาจมีผลกระทบถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ด้วยความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา จะนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทำการศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษา บทบาท ในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อเป็นข้อมูล เกี่ยวกับบทบาท ปัญหา และข้อเสนอแนะของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

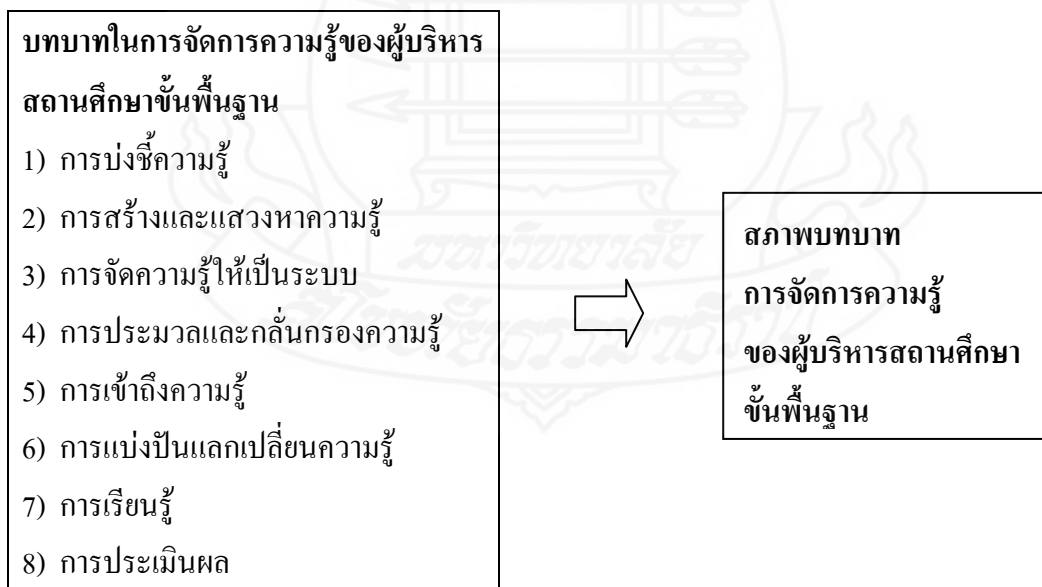
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาบทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และนักวิชาการต่างๆ มากำหนดเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ 8 ขั้นตอน ดัง ภาพที่ 1.1 ได้แก่



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยบทบาท ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร 8 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการประเมินผล

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากร ได้แก่ ครู ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 567 คน

4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 230 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเคร็จซี่และมอร์แกน และสุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

5. นิยามคำศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

5.1 การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ เจตคติในงาน ประสบการณ์การทำงานและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่งปฏิบัติงานเรื่องเดียวกันหรือคนละเรื่องแล้วประชุมหรือสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อรวบรวมแล้วนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์วิเคราะห์ หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ยอมรับข้อดีและจุดที่เป็นปัญหาของกันและกัน มีการจัดเก็บข้อสรุปทั้งหมดอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การยอมรับในกฎกติกาขององค์กรที่ทุกคนยอมรับ แล้วนำมาเผยแพร่ความรู้เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

5.2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเข้าไปบริหารจัดการเพื่อให้เกิด กระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยบทบาทในกระบวนการจัดการความรู้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

5.2.1 การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพิจารณา วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมกับบุคลากรหรือทีมงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนด ระบุความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อบุคลากรในสถานศึกษาว่าจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครภายในองค์กร

5.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ ทั้งความรู้จากภายนอกสถานศึกษาและความรู้จากภายในสถานศึกษาที่กระจัดกระจาย ด้วยตนเองหรือการสร้างทีมงานในการสร้างและแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่ได้จากที่ปรึกษา ได้จากการศึกษาความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ไม่มีประโยชน์ และรวบรวมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

5.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการกำหนดให้มีการเตรียมโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมความพร้อม โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดทำบัญชี และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อการเก็บรวบรวม การศึกษาค้นคว้าและนำมาใช้ได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว

5.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำ และสร้างทีมงานในการกำหนดให้มีการปรับปรุงเอกสารเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้ภาษาและรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

5.2.5 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่หรือที่ได้มาและไว้ในสื่อต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) มาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเหตุการณ์

5.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการนำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษาทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในลักษณะของทีมข้ามสาย ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น โดย

แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ระหว่างกัน ทั้งที่อาศัยเทคโนโลยีและไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

5.2.7 การเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงให้พัฒนาขึ้น ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่

5.2.8 การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่วัดผลที่ได้รับจากการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ เป็นต้น

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่อยู่ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

5.4 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่อยู่ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

5.5 ปัญหาในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร หมายถึง ปัญหาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้ประกอบด้วยปัญหา 8 ขั้นตอน คือ ปัญหาการบ่งชี้ความรู้ ปัญหาการสร้างและแสวงหาความรู้ ปัญหาการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ปัญหาการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ปัญหาการเข้าถึงความรู้ ปัญหาการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหาการเรียนรู้ และปัญหาการประเมินผล

5.6 ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ผลการศึกษาทำให้ทราบบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

6.2 ผลการศึกษาทำให้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

6.3 ผลการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา วิจัยเรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานและ แนวทางในการ ดำเนิน วิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
 - 1.1.1 ความหมายของความรู้
 - 1.1.2 ประเภทของความรู้
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.2.2 หลักสำคัญของการจัดการความรู้
 - 1.2.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
 - 1.2.4 กรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.2.5 เครื่องมือในการจัดการความรู้
 - 1.2.6 องค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้
 - 1.3 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 1.3.1 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 1.3.2 กระบวนการจัดการความรู้
 - 1.3.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 1.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 1.3.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้
 - 2.1.1 ความหมายของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับความรู้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์โลกอื่นๆ เนื่องด้วยชีวิตมนุษย์ทุกช่วงวัย ใช้ความรู้เพื่อการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ การแก้ไขปัญหา และอื่น ๆ เราจึงต้องทำความเข้าใจกับแง่มุมต่างๆ ของความรู้และสิ่งที่เกี่ยวข้องให้กระจ่างชัด เพื่อให้สามารถจัดการกับความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตนเอง องค์กร และสังคม ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับความรู้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ความหมายของความรู้

ดาเวนพอร์ตและพรูสแซค (Davenport and Prusak, 1998: อ้างถึงใน ฉัฐกรณ์ สารปรัง, 2550: 8) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีแตกต่างกันในแต่ละบุคคลความรู้ไม่ใช่ อยู่ในรูปแบบของเอกสารเท่านั้นแต่ยังอยู่ในรูปแบบของประสบการณ์การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีปฏิบัติและความเชื่อของแต่ละบุคคลอีกด้วย

เกรย์ (Grey, 2002: Online) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้คือ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อเมื่อผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพ ทักษะ ความสามารถ ความคิด สัญชาติญาณ และความเชี่ยวชาญของตน

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2546: 86) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งเรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่มีคือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นคือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

สแตวาร์ท (Stewart, 1995: อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546: 43) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันที่มีความสำคัญมาก กว่าวัตถุดิบ เงินทุน

และทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้การได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่ มีความรู้ และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ มีความยืดหยุ่นและมีเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

วิจารณ์ พานิช (2547 ค: Online) ให้ความหมายของความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้ ความรู้ คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่ การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ ความรู้นั้น ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

วิลาวลัย มาคุ้ม (2549: 79) ได้ให้ความหมายของความรู้คือ ผลที่ได้จากการเรียนรู้ และเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์กรได้ ซึ่งบุคคลสามารถนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาองค์กร

ชนิษฐา กานุโสภิชฐ์ (2550: Online) ได้พบว่า ยามาซากิ (Yamazaki) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆโดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดย “ข้อมูล” เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลขต่างๆหรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปรความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนการตัดสินใจในขณะที่ “ความรู้” เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจสรุป และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา กล่าวคือ เป็นสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และปัญญาคือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ ค่านิยม ข้อมูลสารสนเทศและเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรได้

1.1.2 ประเภทของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวว่า ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือ

ปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ คน ได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุจับ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่ เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร าร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมาย และความสามารถขององค์กร

ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐาน มาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมขององค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร าร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตปลวกวันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

กิริติ ชยยิ่งยง (2549: 16) ให้ทรรศนะว่า ความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Implicit or Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม ความรู้ขององค์กร หรือความรู้ส่วนบุคคลซึ่งซ่อนอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ แต่ละบุคคลสามารถรับรู้และเข้าใจได้ด้วยตนเอง

2. ความรู้แจ้งชัด หรือความรู้ที่แสดงออกให้เห็น (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์กรที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาอย่างเห็นได้ชัด เช่น หนังสือ อ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3. ความรู้โครงสร้าง หรือความรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิม (Structural Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 1) ได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

2. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) หรือความรู้ชัดแจ้ง พบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เป็นต้น การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเป็นไปได้อย่าง

3. ความรู้ที่แฝงในองค์การ (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้จำแนกความรู้ไว้ 2 ประการ คือ

1. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

กู (Coo, 2000: 26-28) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (tacit knowledge) เป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้อย่างเป็นทางการ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์กรธุรกิจ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์สินค้า สูตรวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์แบบ วดทางเทคนิค เครื่องมือ ต้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

2.2 Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา หรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกตและการ สะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ ต่อเนื่องกันอย่างยาวนานจะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติของธุรกิจหลักของ องค์กร ความสามารถหลักขององค์กร การตลาดและคู่แข่ง

นอกจากนี้ความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้โดยนัย ความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2009: Online) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทที่ 1 ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การทำงานและอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายใน องค์กรเพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

ประเภทที่ 2 ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจาก ความรู้โดยนัยและความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

ประเภทที่ 3 ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ใน องค์กรเป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการผลิตและ/หรือการบริการซึ่งรวมถึง วัฒนธรรมองค์กรด้วย

สรุปได้ว่าส่วนใหญ่แล้วความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เปิดเผย อยู่ในรูปของเอกสาร สิ่งพิมพ์ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึง ได้ 2) ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจาก ประสบการณ์ และพรสวรรค์ต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งความรู้ฝังลึกจะเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้งได้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลและองค์กร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546: 157-159) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม

กิตติ ล้อมภิชาติ (2548: 1) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กลยุทธ์หรือวิธีการบริหารจัดการในองค์กร ารมีความรู้ เก็บสะสมความรู้ สร้างกลไก จัดบรรยากาศ เวที /พื้นที่ ให้มีการแลกเปลี่ยน ส่งต่อ ถ่ายเท ถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากร /หน่วยงานในองค์กร าร นำความรู้จากภายนอกเข้ามาปรับใช้ในองค์กร และบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ขององค์กรได้ง่าย และสะดวก

นำทิพย์ วิภาวิน (2547: 2-5) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ และการบริหารคน ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศ ที่จับ อดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่ อินทราเน็ตและโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547: 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน

ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์การ

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ ทั้งจากบุคคลและกระบวนการทำงานมาจัดการวิเคราะห์ จัดระเบียบ แยกประเภท พร้อมทั้งนำความรู้มาเชื่อมโยงแบ่งปัน ถ่ายทอด และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำความรู้มาพัฒนาความสามารถของตนเองและองค์การ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2547: 9) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ โดยความรู้ที่นำมาใช้มีทั้งที่เป็นความรู้มาจากภายนอกกลุ่ม หรือองค์การ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างขึ้นมาใช้ในองค์การ ผ่านการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้นกว่าเดิมจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจจะจะเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งของความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

จากความหมายของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ที่ดำเนินการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อสร้างและ นำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาจัดกระทำเป็น องค์ความรู้ ให้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ ในองค์การให้มีคุณภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2.2 หลักสำคัญของการจัดการความรู้

หลักการของการจัดการความรู้ คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้ใน

องค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นการจัดการคนให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังอยู่ในตัวถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้ต่างๆ ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม สรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึงการบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน (Right Knowledge-Right People Time) การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้นเครื่องมือและเทคโนโลยี “2T” (Tool & Technology) ในขณะที่ความรู้ซ่อนเร้น เน้นคนและกระบวนการ “2P” (Process & People) ความรู้ซ่อนเร้นมีมากกว่าความรู้เด่นชัด จัดการได้ง่ายกว่า แนวคิด KM คือ การจัดการความรู้ที่ซ่อนอยู่ในคน โดยอาจเริ่มต้นที่ให้คนนั้นทำงานสร้างเวทีให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กัน ใช้กระบวนการทางสังคมไม่ใช่เทคโนโลยีมากนัก แต่ใช้ “ใจ” เป็นสำคัญ มีการให้และรับอย่างสมดุล โดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สร้างและยกระดับความรู้เพื่อนำไปปรับใช้ เรียนรู้และยกระดับเป็นความรู้เด่นชัด รวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงเข้าใจได้ และนำไปปรับใช้ได้ ซึ่งเป็น วัฏจักรหมุนเวียนอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น การทำ KM จะต้องทำทั้ง 2 มิติ และขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันทั้ง 2 มิติ ต้องสร้างสมดุลระหว่าง 2T (Tool & Technology) และ 2P (Process & People) (นุสรณ์ อ่อนทอง, 2552: 14-15)

1.2.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลัก คือ มุ่งใช้ความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร พัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยเช่นกัน วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังต่อไปนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และ

นำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

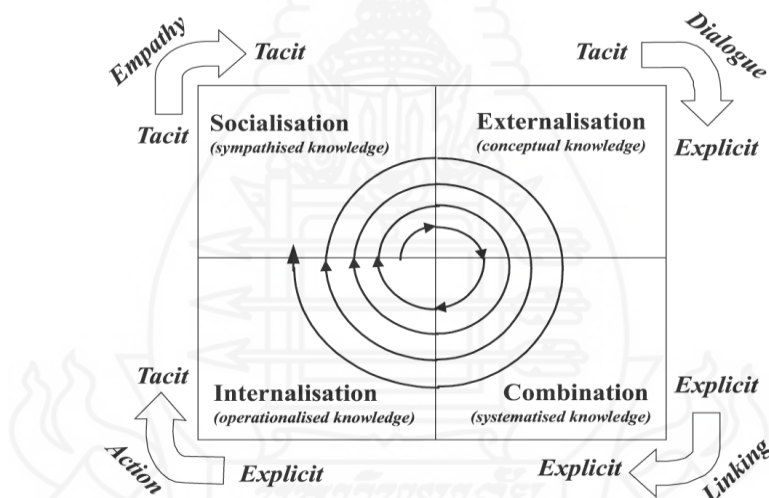
ทั้งนี้เป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น เริ่มต้นจากความพยายามที่จะสร้างความรู้ ความสามารถ โดยการใช้ทักษะ และวิธีการที่หลากหลาย แล้วนำความรู้มาเชื่อมโยงกันใช้ในการทำงานร่วมกัน สร้างสรรค์และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือประสิทธิผลขององค์กร นอกจากประสิทธิผลขององค์กรแล้ว เป้าหมายของการจัดการความรู้ในทุกหน่วยงานของสังคม ควรคำนึงถึงเรื่องคุณค่า ได้แก่ ความดี การอยู่ร่วมกันอย่าง

สันติสุข การมีจิตวิญญาณในกา รแบ่งปันความรู้ สามารถประสานความรู้ดั้งเดิมและความรู้ สมัยใหม่ เพื่อสร้างศักยภาพและทางเลือกให้กับตนเอง สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากการจัดการความรู้ทั้งต่อตนเองและสังคมได้

1.2.4 กรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management Framework) หลายรูปแบบ ดังนี้

อิกุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka, The Knowledge Creating Company, 1995: 71) ได้นำเสนอวงจร SECI Model หรือ Knowledge Spiral ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge นั้นจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา การสร้างความรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ ดังภาพที่ 2.1 Knowledge Spiral หรือ SECI Model



ภาพที่ 2.1 Knowledge Spiral หรือ SECI Model

ที่มา : <http://www.gotoknow.org/blog/123somjai/390468>

จากกระบวนการข้างต้น การปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

1. Socialization: การถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล ที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากคนหนึ่งไปอีกรายหนึ่ง โดยการพูดคุยกัน ซึ่งองค์การสามารถสร้างความรู้ได้โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Form) มุมพักผ่อนดื่มกาแฟร่วมกัน การจัดตั้ง

Community of Practice หรือ Community of Interest การพบปะกับองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งกับองค์กรภายในและภายนอก

2. Externalization ในองค์กรอาจมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและถ่ายโอนความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ได้จากประสบการณ์ที่เป็น Tacit Knowledge ออกมาสู่ภายนอก Explicit Knowledge

3. Combination เป็นการเปลี่ยนจาก Explicit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่ได้เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

4. Internalization เมื่อนำความรู้ใหม่ดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัตินั้นจะเกิดการซึมซับทำให้เกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์และปัญญา

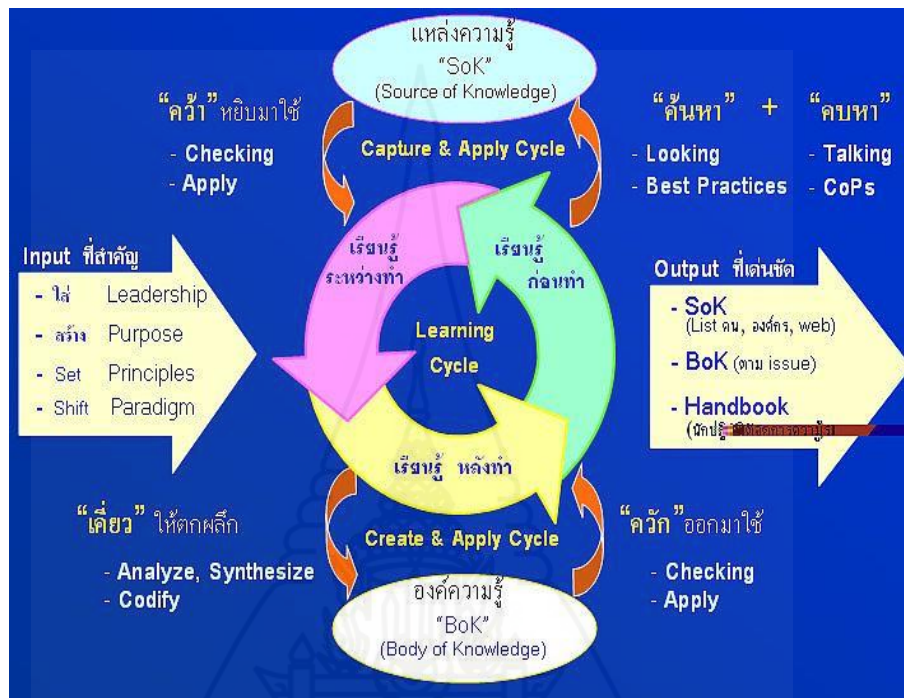
ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2548: 7) ได้อธิบายกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ภายใต้ความสำคัญของการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ว่าประกอบด้วยวงจรการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ โดยอาจจะเรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากคนอื่น และมีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้กับงานที่กำลังจะทำ ในระหว่างที่ทำงานก็จะต้องมีการทบทวนขั้นตอนการทำงานอยู่ตลอดเวลา หมั่นตรวจสอบจุดมุ่งหมายของงานเพื่อมิให้เดินหลงทาง และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้วว่ามีอะไรบ้างที่ได้ดีมีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของวงจรการเรียนรู้ที่อยู่ส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้

2. แหล่งความรู้ (Source of Knowledge : SoK) เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือผ่าน Virtual Community โดยที่จะต้องสามารถ “คว้า” เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมขั้นตอนการตรวจสอบควา มถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ “หา-คว้า-นำมาปรับใช้”

3. องค์กรความรู้ (Body of Knowledge : BoK) เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิม เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ “ควัก” ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอกและ

นอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ “เคี้ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย ดังแสดงตามภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ที่มา : <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/dr-prapon/26-003-km2future.html>

วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) คือมีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็น Outcome เริง Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้อื่นๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณสำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือนักปฏิบัติจัดการความรู้

สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนของกระบวนการ

การจัดการจัดการความรู้ดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นที่น่าทึ่งที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า โดยเนื้อแท้แล้วคนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้าง ความมุ่งมั่นร่วมมือ (Share Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง

วิจารณ์ พาณิช (2549: 53) อธิบายถึง “โมเดลปลาทู” หรือ Tuna Model ว่าเป็นโมเดลที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เป็น 3 ส่วน คือ

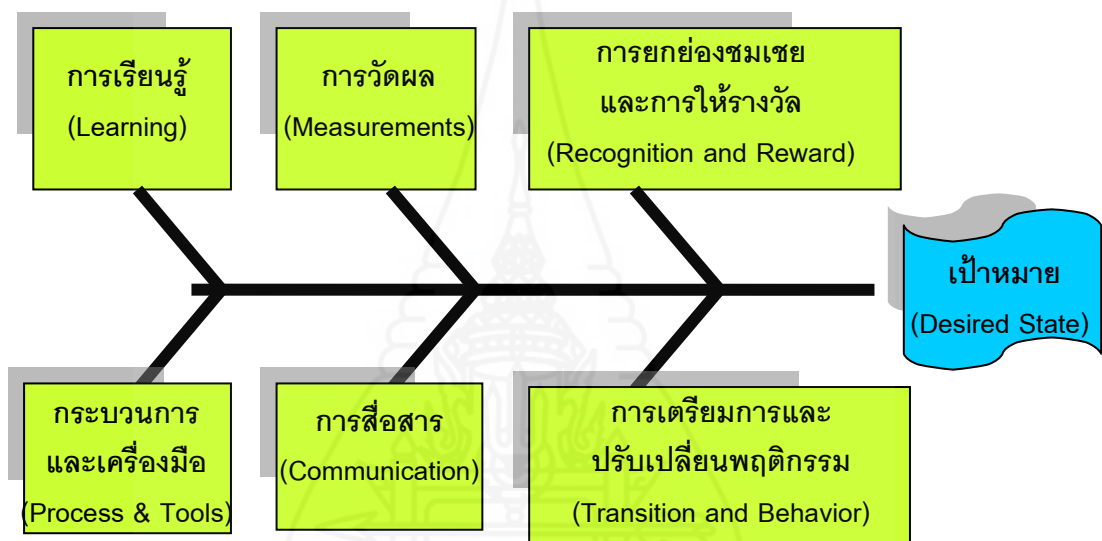
1. ส่วนหัว หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางจัดการความรู้โดยจะต้องเป็นส่วนของผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด
2. ตัวปลา หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้ผู้ดำเนินการ KM มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ และอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้แบบเป็นทีม เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้และเกิดนวัตกรรมในที่สุด
3. หางปลา หมายถึง ส่วนของคลังความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของหางปลานี้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้เด่นชัด นำไปใช้และยกระดับต่อไปซึ่งสรุปเป็นภาพที่ 2.3 โมเดลปลาทู ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โมเดลปลาทู

ที่มา: <http://www.suanprung.go.th/km/tuna.htm>

กรอบแนวคิดที่เน้นกระบวนการจัดการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาใช้ในโครงการนำร่องเรื่องของการจัดการความรู้ที่เน้นกระบวนการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548: อ้างถึงใน นุสรณ์ อ่อนทอง, 2552: 22) ดังภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ที่มา : http://www.op.mahidol.ac.th/orra/orra_tha/research_article/KM_handbook.pdf

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างแท้จริงนั้น ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหาร ก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (อัญญา ณ ระนอง, 2548: อ้างถึงใน นุสรณ์ อ่อนทอง, 2552: 22-25)

(1) สร้างกลไกเพื่อให้แผนดำเนินการได้

ก. ขอความร่วมมือกับผู้บริหารระดับสูงให้มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ข. จัดตั้งทีมงาน KM เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ

ค. กำหนดวิธีการในการประเมินการปฏิบัติการ

ง. กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

(2) เปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

ก. ให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

ข. สร้างบรรยากาศในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้

ค. สนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ทดลองเทคนิคใหม่ๆ

2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจที่สำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร เช่น องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะอย่างไร รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 อย่าง คือ

(1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด KM ความสำคัญของ KM ต่อองค์กรและพนักงาน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

(2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร

(3) ช่องทางในการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การใช้สิ่งพิมพ์ วิดีโอ Internet จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย

นอกจากนี้องค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ และติดตามวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือ จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรและทำให้กระบวนการจัดการ ความรู้เกิดได้เร็วขึ้นและสะดวกขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ

(1) กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit ภายในองค์กร เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ผู้ให้ และผู้รับความรู้ ได้แก่

ก. Internet Sharing ได้แก่ สร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ภายในองค์กร และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทดลองทำงานใหม่ๆ สร้าง Knowledge Network ระหว่างองค์กรรวมทั้งการแลกเปลี่ยน Best Practices ภายในองค์กร เป็นต้น

ข. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practices-CoPs)

ค. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

(2) กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้ องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และ เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

ก. เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Tools) ได้แก่ การใช้ Blog, Knowledge Database เป็นต้น

ข. การออกแบบและการใช้อินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ต (Design & Use of the Internet / Intranet) ได้แก่ การสร้าง Database (Mapping) เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละฝ่าย ขององค์กร เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (CAT KM Expert) การสะสมข้อมูลเกี่ยวกับ Best Practices ภายในองค์กร เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) มีจุดประสงค์เพื่อเตรียม ความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องทำให้ทุกคนใน องค์กรรับทราบแนวคิดของการจัดหา ความรู้และสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความสำคัญ ของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

ส่วนรูปแบบในการจัดฝึกอบรมควรจะพิจารณาให้มีการฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการศึกษาได้อย่างสะดวกได้แก่ การมีแผนจัด ฝึกอบรมผ่านระบบ e-learning ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น รวมทั้งรวมเรื่องการจัดการ

ความรู้ไว้ในการฝึกอบรมที่ทำกันอยู่เป็นประจำและฝึกให้มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้และให้คำปรึกษาแก่พนักงานทุกระดับ

5. การวัดผลความสำเร็จ (Measurements) เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆที่องค์กรจะได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแตกตัวแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)
- 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)
- 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์กรมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้วควรจะวัดปัจจัยส่งออก ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในช่วงเริ่มต้นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนในการประชุมหรือพบปะขององค์กรเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

นอกจากนี้องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมพึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างของเพื่อนร่วมงาน

1.2.5 เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ ในกระบวนการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

1. เครื่องมือที่ช่วยในด้าน “การเข้าถึง” ข้อมูลเครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก สามารถเข้าถึงความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด

1.2 การใช้เทคนิคเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ

1.3 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้เหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ

1.4 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้ ง่าย สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการ “ถ่ายทอด” ความรู้ แม้องค์กรจะพยายามจัดเอกสารและฐานข้อมูลหรือช่องทางต่างๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก แต่วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ายังมีความรู้ อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่อง ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์

2.2 การใช้นวัตกรรมและวงจรกิจภาพ (Innovation & Quality Circles) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้

2.3 ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน

2.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้

2.5 การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสลับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย

2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็น กิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมี โอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

2.7 การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Weblog หรือ Blog บล็อก (blog) หรือ เว็บ ล็อก (weblog) เป็นหน้าเว็บประเภทหนึ่ง ซึ่งคำว่า blog ย่อมาจากคำว่า Weblog หรือ web log โดยคำว่า Weblog นั้นมาจาก web (เวิร์ลด์ไวด์เว็บ) และ log (บันทึก) รวมกันหมายถึง บันทึก บนเวิร์ลด์ไวด์เว็บนั่นเอง ในปัจจุบัน บล็อกถูกใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็น การประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยขณะนี้ได้มีผู้ให้บริการบล็อกมากมายทั้งแบบให้บริการฟรีและเสียค่าใช้จ่าย

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ หรือผสมผสาน วิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรม องค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

1.2.6 องค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้

ปัจจุบันความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ใน การดำเนินงาน และการแข่งขัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้

ได้ย่อ งามมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 42-48) โดยมีผู้เสนอองค์ประกอบและแนวทางในการจัดการความรู้ไว้หลายท่านดังนี้

มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt, 1996: อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 42-48) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในขององค์การ (Internal Collection of Knowledge) ด้วยการให้ความรู้กับพนักงาน โดยการสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหา และการรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) จากข้อมูลสารสนเทศด้วยวิธีการต่างๆ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์การอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการลงทุนร่วมกัน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) มีรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้โดยการให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในโดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากในอดีต

3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล การเก็บสะสมความรู้นี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ คือ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่

สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ อาทิ การจัดการที่ส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

การจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณา ความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคว้าความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งในการเก็บสารสนเทศ เป็นต้น

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยมีวิธีการต่างๆ คือ การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร ระบบพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำ เช่น ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อๆ กันมา การหมุนเวียนงาน คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 16-21) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยี ดังนี้

1. ด้านคน กลยุทธ์หลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญ เป็นอันมาก โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้งบของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้งบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ด้านกระบวนการ มี 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่

2.2.1 ความรู้เชิงข้อเท็จจริง (Know What)

2.2.2 ความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง (Know How)

2.2.3 ความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์การแก้ปัญหา นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (Know Why)

2.2.4 ความรู้ในเชิงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำได้ดีขึ้น (Care Why) ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน เช่น การรวบรวมรายชื่อบุคลากรผู้ชำนาญการในแต่ละฝ่าย การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องราว รวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้โดยมีองค์ประกอบดังนี้

3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Informal Internal Knowledge

3.2 แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3.3 ระบบเครือข่าย (network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

3.4 วัฒนธรรม(culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้หลักๆ คือ 1) คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นทั้งแหล่งความรู้และผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ไปถ่ายทอดให้กับผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม 3) เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ และนำไปใช้ได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว

1.3 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

1.3.1 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

ทาเคชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2000: อ้างถึงใน นุสรณ์ อ่อนทอง, 2552: 29-33) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ทูมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคณา แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ขององค์กร จะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ

1) ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (knowledge practitioner) ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงาน คือ ผู้จัดการความรู้จริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (acquire) การสร้าง (create) การสั่งสม (accumulate) และการใช้ความรู้ (exploit) ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติการความรู้ (knowledge operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) ผู้ปฏิบัติการเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะบทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (internalization) และนำเอาความรู้ที่ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (socialization) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผย

ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างที่เปิดเผยชัดเจน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงจัดอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ที่ฝังลึก (externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ขบขัน (combination)

2) วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้องค์การที่ผู้บริหารระดับสูง “ขบขัน” ขึ้นและอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึกไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เอามาพูดทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ตนเองในระดับบุคคลและในระดับทีมงานหรือ หน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ externalize ความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง นอกจากนั้นวิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยทั้ง 3 หน้าที่เกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (knowledge spiral) เกลียวความรู้แรกคือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่สองคือ เกลียวความรู้ระดับข้ามภายในองค์การ คือ เชื่อมระหว่างระดับต่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์การ เกลียวที่สามเป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์การ เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

3) ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

(1) กำหนดเป้าหมายขององค์การในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์การ คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการรู้นั้นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์ กติกาขององค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) ขององค์การ ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ผู้บริหารความรู้ควรมีลักษณะและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

(1) ความสามารถในการเรียงร้อยถ้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์การ ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction

- (2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team
- (3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
- (4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
- (5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- (6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่างเพื่อสร้างความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ (commitment) ของการจัดการความรู้
- (7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น ในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศสำคัญที่สุด คือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา โดยเน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสำคัญที่สุดคือได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ควรเน้นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้น คือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากความสัมผัสภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง ควบคู่กับการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือ สัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านบริการ

4. การจัดการความรู้ควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ของงาน

ในการจัดการสมัยใหม่เรานิยมคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (efficiency)

5. เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน ” หลัก (middle-updown management)

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Takeuchi & Nonaka แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตกมักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์” Takeuchi & Nonaka เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext)

องค์การแบบ “พหุบาท ” หมายถึงองค์การที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper + context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท คือ หรือ “3 ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบทขององค์การพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบขององค์การแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (knowledge base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์การมากยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์การ น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคี “สกด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคหรือใช้บริการขององค์การ

1.3.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการจำแนกเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกัน ได้แก่

วิจารณ์ พานิช (2547: 9) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหาและยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจกภายนอก หรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ /ผู้เชี่ยวชาญ แต่ในมุมมองใหม่ความรู้เกิดขึ้นจากทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงานเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลัง จากการทำงาน ในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเราจึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรองเพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่าล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่ งอกงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุดคนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนหรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันก่อกวนต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งตามที่กล่าวมาข้างต้นการใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มากไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน ที่เสนอโดยวิจารณ์ พานิช ข้างต้น มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวงจร มิใช่สัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

บดินทร์ วิจารณ์ (2547: อ้างถึงใน นุสรณ์ อ่อนทอง, 2552: 35-36) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. Define หมายถึง การกำหนดชนิดของความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักขององค์กร (Core Competency) คืออะไร และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

2. Creating หมายถึง การสร้างความรู้หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3. Capturing หมายถึง การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4. Sharing หมายถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอน ความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

5. Using หมายถึง การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรให้สูงขึ้น

ทาเคชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka: 2000) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนด (Define) สิ่งแรกที่เราต้องตั้งคำถามว่า อะไรคือความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นกับองค์กร ความรู้ที่ต้องการใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือการประกอบการ จะทำให้สามารถกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องจัดหา สร้างขึ้นมาใช้ในองค์กร ขั้นตอนคือ การนำเอาความมุ่งหมาย (purpose) วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goal) วัตถุประสงค์ (objective) นโยบาย (policy) ขององค์กรเป็นตัวตั้งใช้ในการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

2. การสร้างความรู้ (Create) เป็นการสร้างจากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานภายในองค์กรและการนำความรู้ ข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความรู้ด้วยการค้นคว้าวิจัยร่วมกัน เรียนรู้ศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการแก่ประชาชน

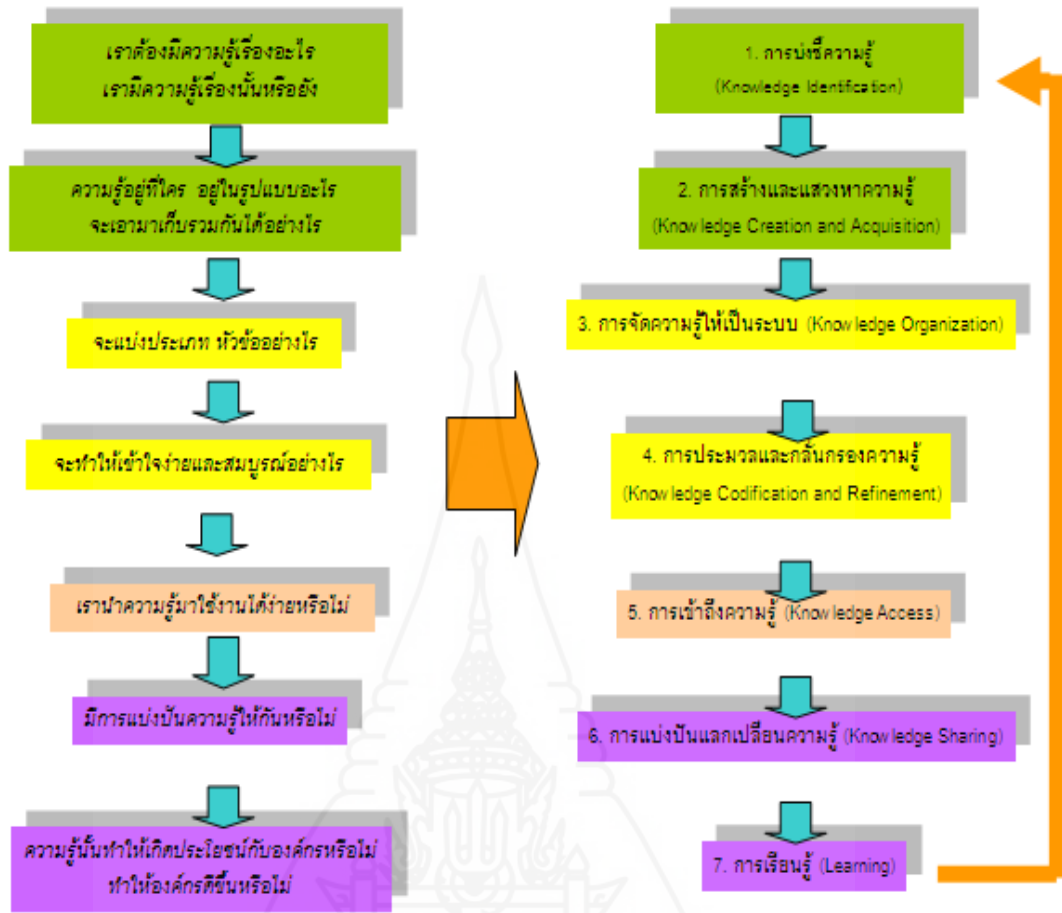
3. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) จากความเชื่อที่ว่าความรู้มีอยู่ทั่วไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในสังคม ในโลก องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ และดำเนินการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการเสาะหาและยึดกุมความรู้จากประสบการณ์เดิม

4. การกลั่นกรอง (Distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งที่มีค่าสหาย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ทำยากที่สุด ในองค์กรบางประเภทที่สมาชิกองค์กรมีพฤติกรรมปกปิดความรู้เก็บงำไว้คนเดียว เพื่อเอาไว้ใช้แสดงความเหนือคนอื่น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน กระบวนการจัดการความรู้จะต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนความรู้

6. การใช้ความรู้ (Use) ถ้าไม่มีขั้นตอนการประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การประยุกต์ใช้ความรู้ทำให้เกิดผลจากการใช้รู้นั้น ทั้งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นเรื่องสำคัญยิ่งและมีผลในเชิงป้อนกลับต่อ กระบวนการจัดการความรู้ทุกๆ ขั้นตอน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549: 5-7) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.5 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549
หน้า 5

1. การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ทำให้องค์กรทราบว่า มีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง ในการค้นหาความรู้ขององค์กรอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญกับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้ นั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความ

สิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าในองค์กรมีความรู้
อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นโครงสร้าง
พื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้อย่าง
เป็นระบบรวมทั้งการใช้เพื่อการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการ
เคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผน
ที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการ
ในการดึงดูความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวบรวมเพื่อจัดทำเนื้อหาให้มีความ
เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้นองค์กรอาจ
สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกมาใช้นอกจากนี้องค์กร
อาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ
ความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหา ของความรู้ที่ต้องการและการดึง
จับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้สำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรม
ขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการ
สร้างคว มรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้
รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อองค์กรได้เนื้อหาความรู้
ที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำคว มรู้
ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บ
ความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและ
ลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบใด โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะ
แบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่นการจัดทำทำเนียบ
ผู้เชี่ยวชาญ) หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาดหรือ
กลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุมแนวราบ และความละเอียด (แนวดิ่ง) ของการแบ่งประเภทของ
ความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้นๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลายการแบ่งจะ
ครอบคลุมเฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องทำการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ ได้แก่

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก รวดเร็ว

4.2 การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 Push (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่ายๆ ว่า “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล /ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการแบ่งปันความรู้โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าว ใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้อง

ทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม จากการศึกษาพบว่าองค์การส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลักๆ ดังนี้

6.1 ตัวบุคคล เนื่องจาก มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่ามีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่ามีคนอื่นไม่รู้อะไรที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจในของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์ หรือความคุ้นชินเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (ยังไม่มีใจไว้นื้อเชื่อใจกัน)

6.2 ส่วนรวม/โครงสร้าง เนื่องจาก ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

6.3 ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากไม่มีภาษากลางที่เข้าใจและใช้ร่วมกัน มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ท้าทายก็คือ องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรรู้จักตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีความครอบคลุมมากที่สุดและถูกกำหนดให้เป็นแนวทางที่หน่วยงานราชการนำมาปฏิบัติ อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังกล่าวถึงขั้นตอนการกำหนดวิธีการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นบทบาทในการบริหารจัดการความรู้ จึงสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ 8) การประเมินผล

1.3.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาตามกรอบที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 และมาตรา 39 ที่ให้สถานศึกษามีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะทำงานจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล ใช้ความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) 5 มิติดังนี้ (รัชตพรรณ ฉิมกมล, 2552: 55)

1. บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่นักเรียนเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ความคิดที่หลากหลาย

2. โมเดลของความคิด (mental model) ทุกคนในสถานศึกษาต้องเปิดใจให้กว้างไว้ใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงาน แนวทางการทำงานจะต้องอยู่บนพื้นฐาน

แห่งเหตุผล โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตกลงกัน

3. วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ควรจะเป็นของสถานศึกษา ที่ทุกคนใช้หลักเหตุผลพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติได้จริง

4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (team learning) สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการแก้ปัญหาด้วยกัน เป็นการสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้

5. การคิดเชิงระบบ (system thinking) สถานศึกษาต้องให้บุคคลและทีมงานทุกคนเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิตส่งเสริมให้ทุกคนคิดสร้าง สรรค์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่ เช่น เพิ่มเติม ตัดทอน คัดแปลง ขยาย ย่อส่วน เปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความไว้วางใจกัน มีการวางแผนร่วมกัน มีทีมงานร่วมกัน เพื่อที่จะนำสถานศึกษาสู่การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนิยมใช้หลักกระบวนการจัดการความรู้เดียวกับหลักกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร

1.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

บุญยืน บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้สรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้วอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายการจัดการรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้ สิ่งสำคัญก็คือ

กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กล่าวได้ว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดัน สำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย สิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurement) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่สามารถทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่น นักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะ

รับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและ ระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กร จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

1.3.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

นฤมล พุกศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 65) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่ อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มี หน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน
5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย
7. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2549: 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาพรวมขององค์กร คือสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ลดความเสี่ยงและทำให้ความสูญญ์เสียต่ำลง สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือแม้กระทั่งเป็นการรวมนวัตกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในรายละเอียด การจัดการความรู้จะมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจให้ดีขึ้น
2. สร้างและสนับสนุนทางปัญญาขององค์กร
3. กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว ความคิดอย่างอิสระ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ

4. จัดกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทำให้การปฏิบัติงานเคลื่อนไหวดีขึ้น
5. เพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานเพื่อที่จะนำไปใช้ได้ตลอดเวลา
6. ปรับปรุงการบริการและประสิทธิภาพการบริการลูกค้า
7. นำไปสู่ความสามารถในการผลิตที่ดีกว่า

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ทำให้อุคลากรในองค์กรลดขั้นตอนในการทำงานได้ ช่วยให้ปฏิบัติไม่ต้องลองผิดลองถูก บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำงานแทนกันได้ และผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว

2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาท ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า role เป็นเรื่องของพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ (function) เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็ควรแสดงพฤติกรรมให้ตรง และเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบนั้น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท หรือ role ไว้ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546: 602) ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทว่า บทบาท หมายถึง การทำทำตามบท การร่ำตามบท โดยปริยาย หมายความว่า การทำตามหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ เช่น บทบาทของบิดามารดาในการเลี้ยงดู บุตรธิดา บทบาทของครูในการสอนหนังสือ เป็นต้น

พวงเพชร สุรัตน์กวีกล (2542: 65-66) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทดังนี้ บทบาทเป็นรูปธรรม เห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมาบทบาท มี 3 ด้าน คือ

1. บทบาทในอุดมคติ (ideal role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวัง ของบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้น ๆ ควรกระทำ แต่อาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (perceived role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิด ด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. บทบาทที่แสดงออกจริง (actual role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

ณรงค์ เสียงประชา (2541, หน้า 136-137) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทดังนี้ บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและ คาดหมายให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นวีรของชาติ บุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งในสังคม ย่อมจะต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งนั้น ๆ ตำแหน่งเดียวกัน แต่ผู้ดำรงตำแหน่งคนละคนอาจมีบทบาทต่างกันไป เพราะต่างคนต่างมี นิสัย ความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มวลเหตุจูงใจ ความพอใจในสิทธิหน้าที่ สภาพของจิตใจ และร่างกายที่ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นเพียงรูปการณ์ (aspect) ทางพฤติกรรมของ ตำแหน่ง

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ บทบาทเป็น แบบแผนพฤติกรรม หรือการได้กระทำต่าง ๆ ของบุคคลที่สังคมคาดหวัง หรือกำหนดให้ กระทำโดยจะมีความเกี่ยวเนื่องกับอำนาจหน้าที่และสิทธิซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะ หรือตำแหน่ง ทางสังคมของบุคคล นั้นซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ยึดถือเป็นแนวทาง ปฏิบัติ หากบุคคลที่สังคมคาดหวังนั้น ไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ตามที่ได้ดำรงตำแหน่ง ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องาน วิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนา และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ: 2544)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดองค์การ แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบสถานศึกษา คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ซึ่งก็หมายรวมถึงการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญในส่วนของการบริหารงานวิชาการ โดยมีนักการศึกษาหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจัดการความรู้ไว้ดังนี้

พิเชษฐ บัญญัติ (2554: Online) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจัดการความรู้ว่า ต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

1. Systemi Systemic (Big picture) มองเชิงระบบทั้งองค์การ สร้างภาพใหญ่ให้เจ้าหน้าที่เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ เป้าหมายที่ต้องการเกิด Knowledge vision เราได้กำหนดเป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลออกเป็น 3 ประการ คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มี

ความสุขและโรงพยาบาลอยู่รอดโดยเรามีทรัพยากรจำกัด ต้องใช้ความสามารถของคนอย่างเต็มที่ และพยายามสร้างองค์ความรู้ที่จะพัฒนาที่เหมาะสมกับตัวเรา

2. Simplify ทำทุกอย่างให้ง่าย ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและขับเคลื่อนทั้งองค์กรด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม มากกว่าการขับเคลื่อนด้วยโครงการเด่นซึ่งไม่ค่อยมีพลัง ถ้าทำทีละเรื่องคนจะรู้สึกภาระมากไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกมีภาระเพิ่ม ตั้งต้นจากงานประจำของเขาแล้วชี้ประเด็นให้เห็นว่าหลักการจัดการความรู้เข้าไปอยู่ตรงไหนของงานประจำของเขา

3. Surrounding สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบุคลากรที่มีอัตราการเรียนรู้สูงเชื่อมั่นในพลังแห่งความรู้และพลังแห่งการแบ่งปันความรู้ โดยทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

- Participation การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในงานที่เรารับผิดชอบ
- Empowerment การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เรารับผิดชอบ
- Open mind เปิดใจให้กว้าง ให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดขวางหรือโจมตีแม้ว่าจะดูไร้สาระก็ตาม เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิด กล้าเสนอความคิดเห็นเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

การนำการจัดการความรู้ลงไปปฏิบัติ

1. ขั้นทำให้ง่าย (ที่จะทำ) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงแก่น (Content) และเปลือก (Context) ของ KM ให้ชัดเจน นำแนวคิดที่ได้มาบูรณาการ กับกิจกรรมหรือเรื่องที่มีใช้อยู่เดิม แล้วให้ได้ มองขอบเขต มองภาพกว้างๆ ให้ได้ เช่น การจัดทำตัวแบบบ้านคุณภาพสร้างสุข
2. ขั้นทำให้รู้ (ว่าทำอะไร) จัดให้มีกิจกรรมที่จะถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยเน้นที่เขาเกี่ยวข้องและเอาไปใช้ได้จริง
3. ขั้นทำให้รัก (ที่จะทำ) ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นประโยชน์เห็นความสำคัญที่จะทำให้เกิดความรักความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จโดยไม่ต้องบังคับ

กอตักดี ไชยรัศมีศักดิ์ (2545: 43-47) กล่าวถึง บทบาทของ CEO กับ Knowledge Management ไว้ว่า CEO ต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับความรู้ เป็นผู้ที่สนับสนุนให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนา

โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ที่ CEO ต้องดำเนินการ คือ (Dauphinais 2000, 311-322)

1. การกำหนดความรู้ใดเป็นความรู้ที่มีความสำคัญกับองค์กร และจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
2. การพิจารณาความรู้ที่จะจัดเก็บว่าจะนำไปใช้ในด้านใดบ้าง ซึ่งการจะทราบว่าความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้นั้นจะนำไปใช้ในส่วนใด อาจพิจารณาได้จากหลายทาง เช่น จากลูกค้า จากบุคลากรในองค์กร เป็นต้น
3. การกำหนดวิธีการในการเข้าถึงความรู้ที่ได้ทำการจัดเก็บไว้ ซึ่งในส่วนนี้ต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ
4. การกำหนดภาษาที่ใช้ในการจัดการความรู้ควรเป็นภาษาที่สามารถเข้าใจได้ง่าย
5. การสร้างความรู้เสมือน คือการสร้างแหล่งความรู้ ให้สามารถเข้าใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา
6. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
7. วัดผลที่ได้รับจากการสร้าง ระบบการจัดการความรู้ ที่ใช้ในองค์กร ซึ่งอาจวัดได้จากกำไรที่ทางบริษัทได้รับ

จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้นั้น บทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การเข้าไปบริหารจัดการเพื่อให้เกิด กระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ทำความเข้าใจกับบุคลากร เปิดใจให้กว้างเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้หรือบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบหรือการจัดเก็บความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การกำหนดวิธีการเข้าถึงความรู้ การสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันและรวมถึงการวัดผลและประเมินผลด้วย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

วสันต์ ลาจันทร์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1. การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนของครูและผู้บริหารเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติเป็นอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้

2. องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วน ของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

ไพฑูริย์ ช่วงน้ำ (2547: 2) ได้ทำการวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเกิดประสิทธิวิภา มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความมุ่งมั่น และแสดงอิทธิพลในการที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรภายในองค์กรต้องมีการสื่อสารเพื่อ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กร รวมทั้งต้อง มีการทำงานเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกองค์กรในการแลกเปลี่ยนและ การนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

นุสรณ์ อ่อนทอง (2552: 74-76) ได้ทำการศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินการจัดการ ความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีการ ดำเนินการมากที่สุดคือ การบ่งชี้ความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีการ วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์นโยบายการจัดการ ความรู้จากส่วนกลาง ส่วนด้านที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าปัญหาที่พบมากในการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 คือ ปัญหาในด้านการเตรียมการ โดยขาดการส่งเสริมบรรยากาศใน การเรียนรู้ขององค์กร และขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากร

เบญจวรรณ ไยสุวรรณค์ (2544: 64) ได้ทำการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหาร จัดการรูปแบบการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการรูปแบบการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทำการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนซึ่ง ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารในด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านการพัฒนาขององค์กร และด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารจัดการ ใน รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ 1) โรงเรียนควรมี

แผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ ของบุคลากร 2) โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยน การบริหารการปฏิบัติงาน โดยละลายขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ 3) โรงเรียน ควรมีระบบบัญชีและงบประมาณที่ถูกระเบียบและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตรวจสอบได้ 4) โรงเรียนควรรู้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติ งานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน 5) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรใน โรงเรียน 6) ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากร ภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิธีการทำงาน 8) โรงเรียนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการ พัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ 10) โรงเรียนควรมีวิธีการปรับเปลี่ยนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ เหมาะสมกับสภาพ 11) หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดทำแบบประเมิน การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ และ 12) โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

สวรส บัณฑิตวิทยาลัย (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และแนวทางในการ จัดการความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอด จนนำผลที่ได้จากการศึกษา มาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา การประปานครหลวง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนกและ กำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่างๆ แล้วจึงนำไป จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาภาพรวมของการจัดการความรู้ จึงเน้นหนักที่การฝึก อบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนกและกำหนด องค์ความรู้หลักขององค์กร 2) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางทำงานที่ระบุถึงการใ้ การประชุมเป็นวิธปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทาง การ 3) องค์กรมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และ ชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงาน และพนักงาน ใช้กิจกรรมดังกล่าว เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการจัด ทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จากการประชุมอย่างเป็นระบบ 4) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวง แหนความรู้และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับ พฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการ

ความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มี การดำเนินกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ 5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-Learning และ E-Traning มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น 6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด 8) สำหรับองค์กรที่ยังไม่สามารถดำเนินโครงการจัดการความรู้ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลาสั้นๆ ได้ ควรพิจารณาริเริ่มโครงการจัดการความรู้ ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้ และเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546: 13-15) ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลแล้ว พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) โครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking)

ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด

- 3) วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและการสื่อสาร
- 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน
- 6) ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ และการรักษาบุคลากร

กานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2546: 133-139) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการเรียนรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน และเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านกระบวนการของการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การสืบค้นความรู้ การถ่านโอน และการนำความรู้ไปใช้ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำ /ผู้บริหารองค์กร 3) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย 4) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี 5) องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ 6) องค์ประกอบด้านทีมผู้ชำนาญการ

งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ควอร์ดต์ และเรย์โนลด์ (Marquarde & Reynolds, 1994: 26-34) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์การควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีการเรียนรู้มาใช้ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ ต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิต และบริการขององค์การ

ซัลลิส และโจนส์ (Sallis & Jones, 2002: 126-129) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำและการจัดการ ทีมงานและทีมการเรียนรู้ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

เชน (Chen, 2004: 2) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดย องค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้คือ มี ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ องค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

4. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิด บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในกระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และของนักวิชาการต่างๆ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีความครอบคลุมมากที่สุด 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นแนวทางที่หน่วยงานราชการนำมาปฏิบัติ อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังกล่าวถึงขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานที่ทำให้แผนการจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้จะต้องมีการกำหนด

วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำกรอบแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทั้ง 7 ขั้นตอน กับกรอบแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

7.1 การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพิจารณา วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมกับบุคลากรหรือทีมงาน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนด ระบุความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อบุคลากรในสถานศึกษาว่าจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครภายในองค์กร

7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาทำหน้าที่ในการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ ทั้งความรู้จากภายนอกสถานศึกษาและความรู้จากภายในสถานศึกษาที่กระจัดกระจาย ด้วยตนเองหรือการสร้างทีมงานในการสร้างและแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่ได้จากที่ปรึกษา ได้จากการศึกษาความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่มีประโยชน์ รวบรวมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

7.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการกำหนดให้ มีการเตรียมโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมความพร้อม มีการจัดทำบัญชี และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อการเก็บรวบรวม การศึกษาค้นคว้า นำมาใช้ได้ง่ายสะดวก และรวดเร็ว

7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำ และสร้างทีมงานในการกำหนดให้มีการปรับปรุงเอกสารเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้ภาษาและรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

7.5 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่หรือที่ได้มาและไว้ในสื่อต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) มาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเหตุการณ์

7.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการนำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษาทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในลักษณะ

ของทีมข้ามสาย ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น โดยแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ระหว่างกัน ทั้งที่อาศัยเทคโนโลยีและไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

7.7 การเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงให้พัฒนาขึ้น ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่

7.8 การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่วัดผลที่ได้รับจากการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ เป็นต้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ซึ่งได้นำเสนอเรียงตามลำดับข้อดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปีการศึกษา 2554 จำนวน 567 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปีการศึกษา 2554 จำนวน 230 คน โดยมีวิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเคร์จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 230 คน

1.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมสถานศึกษาทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ 3 ซึ่งได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นแบบสอบถาม เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 37 ข้อ โดยกำหนดให้แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับบทบาท	ความหมาย
5	มีบทบาทมากที่สุด
4	มีบทบาทมาก
3	มีบทบาทปานกลาง
2	มีบทบาทน้อย
1	มีบทบาทน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questionnaire) จำนวน 8 ข้อ

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินการจัดการความรู้และบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกรอบการวิจัย

2.2.2 ร่างแบบสอบถามเรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 45 ข้อ แล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากที่ปรึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก) ประเมินค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้แบบประเมิน IOC (Index of Cogruence) ปรากฏว่าข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66 -1.00

2.2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครู ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ 40 คน ได้ค่าความเที่ยงตามแนวคิดของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ .95

2.2.5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 21 กรกฎาคม 2554 ถึงวันที่ 5 สิงหาคม 2554 โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 ฉบับ โดยผู้ศึกษา แจกแบบสอบถามให้ครู ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ และผู้ศึกษา เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนด้วยตัวเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 230 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด ปรากฏว่าแบบสอบถามทุกฉบับตอบครบถ้วนสมบูรณ์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

4.3 เกณฑ์ในการตัดสินผลของค่าเฉลี่ย

1.00 – 1.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับระดับน้อย

2.50 – 3.49	หมายถึง	บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับระดับมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับระดับมากที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติพื้นฐานใช้การคำนวณหา
ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของครู เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ การจัดการความรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1 – 4.11 ดังนี้



**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของครู เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัด
เพชรบูรณ์**

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของครู เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของครู เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	90	39.1
2. หญิง	140	60.9
รวม	230	100
อายุ		
1. 20 - 30 ปี	16	7
2. 31 - 40 ปี	54	23.5
3. 41 - 50 ปี	73	31.7
4. 51 - 60 ปี	87	37.8
รวม	230	100
การศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.9
2. ปริญญาตรี	157	68.2
3. สูงกว่าปริญญาตรี	71	30.9
รวม	230	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (230 คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	22	9.6
2. 5 - 10 ปี	43	18.7
3. มากกว่า 10 ปี	165	71.7
รวม	230	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูในอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 60.90 เพศชายคิดเป็นร้อยละ 39.10 เมื่อจำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.70 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.50 และมีอายุระหว่างอายุ 20-30 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.0 การศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.20 รองลงมาสำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 30.90 และการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.90 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.70 รองลงมาคือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.70 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.60

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปรากฏผลรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามขั้นตอนการจัดการความรู้

ข้อ	ขั้นตอน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การบ่งชี้ความรู้	3.75	.52	มาก
2.	การสร้างและแสวงหาความรู้	3.54	.61	มาก
3.	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.75	.60	มาก
4.	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.77	.66	มาก
5.	การเข้าถึงความรู้	2.73	.63	ปานกลาง
6.	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	2.96	.59	ปานกลาง
7.	การเรียนรู้	3.58	.54	มาก
8.	การประเมินผล	3.06	.54	ปานกลาง
	รวม	3.39	.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) โดยบทบาทในขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีบทบาทมากที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้และขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.75$) ส่วนขั้นตอนที่ผู้บริหารมีบทบาทน้อยที่สุดคือ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 2.73$)

สำหรับการพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ในแต่ละขั้นตอน จำแนกเป็นรายชื่อ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3 – 4.10

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอน
การบ่งชี้ความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารการจัดกิจกรรมให้ความรู้และ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญใน การจัดการความรู้ของสถานศึกษา	3.79	.78	มาก
2.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะทำงานการ จัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ อย่างชัดเจน	3.87	.74	มาก
3.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ของสถานศึกษา	4.00	.71	มาก
4.	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็น ต่องานที่ปฏิบัติในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.90	.74	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดระบุนความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ	3.52	.58	มาก
6.	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ทาง วิชาการมาช่วยกำหนดความรู้ ระบุนความรู้ที่ สำคัญและจำเป็นต่อบุคลากร	3.64	.65	มาก
7.	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ยัง ไม่มีจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	3.56	.63	มาก
8.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สรุปหรือจำแนก องค์ความรู้ ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพิ่มเติม	3.72	.62	มาก
	รวม	3.75	.52	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ในภาพรวมอยู่

ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมาคือ ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.90$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระบุนโยบายความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.52$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการ สร้างและแสวงหาความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา	3.14	.74	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาความรู้ จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ	3.72	.84	มาก
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ โดยการเทียบเคียงจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น	3.83	.85	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการ กำหนดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วในสถานศึกษา	3.31	.79	มาก
5.	ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่ ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	3.74	.92	มาก
	รวม	3.54	.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบทบาทการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ โดยการเทียบเคียงจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ($\bar{x} = 3.83$) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวม ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.74$)

ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.14$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดเตรียมโครงสร้างความรู้ การจัดระบบจัดเก็บความรู้	3.75	.81	มาก
2.	ผู้บริหารจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและทันเวลา	3.74	.83	มาก
3.	ผู้บริหารจัดให้มีการทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตามประเภทต่างๆ	3.60	.72	มาก
4.	ผู้บริหารจัดให้มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	3.89	.86	มาก
5.	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำระบบการค้นหาข้อมูลที่น่ามาใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว	3.77	.77	มาก
	รวม	3.75	.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร จัดให้มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.89$) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำระบบการค้นหาข้อมูลที่น่ามาใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.77$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตามประเภทต่างๆ ($\bar{x} = 3.60$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประมวล
และกลั่นกรองความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการตรวจสอบวิเคราะห์ประมวลผลความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	3.74	.80	มาก
2.	ผู้บริหารเป็นผู้นำ สร้างทีมงานในการปรับปรุงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐาน และภาษาที่เข้าใจง่าย	3.72	.79	มาก
3.	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปรับปรุงความรู้ ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา	3.87	.79	มาก
	รวม	3.77	.66	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปรับปรุงความรู้ ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการตรวจสอบวิเคราะห์ประมวลผลความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.74$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำ สร้างทีมงานในการปรับปรุงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐาน และภาษาที่เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.72$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเข้าถึง
ความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ	2.43	.66	น้อย
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก และทันเหตุการณ์	2.96	.63	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารส่งเสริมและเป็นผู้นำในการเข้าถึงความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออื่นๆ	2.96	.64	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศในการนำความรู้ออกเผยแพร่เพื่อให้บุคลากรรับรู้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม	2.58	.64	ปานกลาง
	รวม	2.73	.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก และทันเหตุการณ์ ($\bar{X} = 2.96$) และผู้บริหารส่งเสริมและเป็นผู้นำในการเข้าถึงความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออื่นๆ ($\bar{X} = 2.96$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ ($\bar{X} = 2.43$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารเป็นผู้นำในกิจกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น การจัดทำเอกสาร การพบปะตัวต่อตัว ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน ฝึกอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน web portal) ของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น)	2.86	.54	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านได้ถ่ายทอดความรู้ และทักษะการปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ให้กับเพื่อนร่วมงาน	2.81	.63	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ และความรู้สึก	3.11	.70	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระแก่บุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกิจกรรมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.02	.65	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่ใช้เทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเพียงพอ	3.03	.59	ปานกลาง
	รวม	2.96	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย
 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.96$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ
 การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์และความรู้สึก ($\bar{x} = 3.11$)
 รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่ใช้
 เทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.03$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
 คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านได้ถ่ายทอดความรู้ และทักษะการ
 ปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ให้กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 2.81$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเรียนรู้
 จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ เกิดจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและ เผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	3.40	.62	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร มีการเรียนรู้ จากการสร้างองค์ความรู้ แล้ว นำความรู้ไปใช้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง	3.50	.67	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	3.84	.78	มาก
	รวม	3.58	.54	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 ($\bar{x} = 3.58$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มี
 ประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.84$) รองลงมาคือ
 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไป
 ใช้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.50$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ย
 ต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไป
 ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{x} =$
 3.40)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการ
 ประเมินผล จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบการวัดและ ประเมินผลการจัดการความรู้	2.81	.64	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจ ของผู้รับบริการในการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา	2.81	.62	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำสถิติผู้เข้าใช้ความรู้ และอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้	3.09	.63	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการ จัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็นการเฉพาะ	3.55	.69	มาก
	รวม	3.06	.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ใน
 ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.06$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับ
 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็นการเฉพาะ ($\bar{x} = 3.55$) รองลงมาคือ
 ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำสถิติผู้เข้าใช้ความรู้และอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ ($\bar{x} = 3.09$) ส่วน
 รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้
 และ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
 ($\bar{x} = 2.81$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้
 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปรากฏผลดังตารางที่
 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
 เรียงตามความถี่

ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์	ความถี่
ปัญหา	
1. ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ที่มากเพียงพอ	37
2. ขาดช่องทางการเข้าถึงความรู้	21
3. ขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	19
4. ขาดการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง	17

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

บรรทัดและข้อเสนอแนะบรรทัดในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์	ความถี่
ข้อเสนอแนะ	
ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้	
1. ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการแสวงหาความรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น	21
2. ควรมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	10
3. ควรมีระบบการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาอย่างชัดเจน	6
ขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	
1. ควรปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	17
ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้	
1. ควรมีระบบเครือข่ายการสืบค้นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	9
2. ควรมีอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลที่มากพอและมีประสิทธิภาพสูง	8
3. ควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่ยังขาดทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	13
ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	
1. ควรส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	19

จากตาราง 4.11 พบว่าปัญหาและข้อเสนอแนะบรรทัดในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เรียงลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้

ปัญหาได้แก่ ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ที่มากเพียงพอ ขาดช่องทางการเข้าถึงความรู้ ขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่องตามลำดับ ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อ การแสวงหาความรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น ส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่ยังขาดทักษะในการใช้ งานคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีระบบเครือข่ายการสืบค้น

ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพสูง และมีระบบการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาอย่างชัดเจน ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ สนอสรุปการ วิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

1.2 วิธีดำเนินการการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 567 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 230 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางกำหนดขนาดของเคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 230 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมสถานศึกษา

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ แบบสอบถามแต่ละข้อมีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ตามความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระหว่าง 0.66 - 1.00 มีค่าความเที่ยง ทั้งฉบับเท่ากับ .95 เนื้อหาของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นครู

ตอนที่ 2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นคำถามปลายเปิด (open-ended questionnaire)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการ ในระหว่าง วันที่ 21 กรกฎาคม ถึง 5 สิงหาคม 2554 แบบสอบถามที่แจกไปจำนวน 230 ฉบับ ได้รับคืน 230 ฉบับ แบบสอบถามที่ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าความถี่ และร้อยละ
- 2) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
- 3) ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงเนื้อหาประกอบความถี่

1.3 ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดของการศึกษามหาวิทยาลัยในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ สรุปได้ดังนี้

1.3.1 บทบาทการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกราย ชั้นตอนพบว่า ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับ

มาก 5 ขั้นตอน (เรียงจากมากไปน้อย) คือ ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ ขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ขั้นตอนการเรียนรู้ และขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ ตามลำดับ ส่วนบทบาทที่ผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง 3 ขั้นตอน (เรียงจากมากไปน้อย) คือ ขั้นตอนการประเมินผล ขั้นตอนการ แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในรายขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ในภาพรวมผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับมาก และทุกรายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีรายการผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารวมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากทั้งภายในและภายนอกและภายในสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกรายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกรายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีรายการผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ อยู่ในระดับน้อย

ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทุกรายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ขั้นตอนการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มี 2 รายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ รายการผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และรายการผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีรายการผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็นการเฉพาะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปัญหาได้แก่ ขาดการสร้างและ

แสวงหาความรู้ที่มากเพียงพอ ขาดช่องทางการเข้าถึงความรู้ ขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และขาดการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ มีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการแสวงหาความรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น ควรมีการสร้างทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และควรมีระบบการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีข้อเสนอแนะคือ อ ควรมีส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีข้อเสนอแนะคือ ควรปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ มีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการจัดระบบเครือข่ายการสืบค้นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ควรมีอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง และควรมีส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่ยังขาดทักษะในการใช้งาน คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

2.1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เพื่อศึกษาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ อภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.1 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ พบว่าบทบาทในการบ่งชี้ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและนโยบาย ส่วนกลาง มาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แซลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002: 126-129) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

2.1.2 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่าบทบาทในการสร้างและแสวงหาความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจาก รูปแบบต่าง ๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้และความพร้อมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาแตกต่างกัน อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 69.50 เป็นผู้มีอายุระหว่าง 41-60 ปี ซึ่งมีข้อจำกัดด้านอายุ ความสนใจในการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายสารสนเทศ และการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ซับซ้อน มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทันเหตุการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้าน งบประมาณ กำลังคนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2547: อ้างถึงใน พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค, 2550: 264-265) ได้กล่าวว่า การใช้ ICT สนับสนุนกระบวนการนั้น มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา ICT แบบใดที่สะดวก/ไม่สะดวก ICT แบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำ cost-benefit และ cost-effectiveness ของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง ความคงทนของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคน ที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้ ICT แบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้อย่างไร

2.1.3 เมื่อพิจารณาบทบาทการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า บทบาทในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยมีการวางรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบในด้านความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทั้งงานด้านวิชาการและด้านอื่นๆ เช่น งานบริหารทั่วไป งานบริหารบุคคล งานการเงิน งานธุรการ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง (2549: 29) กล่าวว่า iva การแบ่งปันและกระจายความรู้ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์นั้น ควรมีผู้จัดการความรู้เข้ามาช่วยในการจัดทำข้อมูล จัดเรียงข้อมูลที่เป็นระบบ การเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ และทำหน้าที่เป็นตัวกลางกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

2.1.4 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ในการประมวลและ

กลั่นกรองความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญโดยมีการจัดวางรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบ ในด้านการตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับระเบียบและแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของสถานศึกษา ปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2549: 59-64) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้คนปล่อยความรู้ฝังลึกออกมาและช่วยให้คนฟังได้รับรู้และดูดซับความรู้เอาไว้ ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกคน แต่องค์กรต้องกำหนดให้ชัดว่า คลังความรู้ที่กำลังจัดทำไว้เพื่ออะไร ต้องการเน้นความรู้รูปแบบไหน ถ้าต้องการมีไว้ใช้ก็จะมีลักษณะอย่างหนึ่ง ถ้าต้องการมีไว้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเป็นทางการก็จะมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง

2.1.5 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ในการเข้าถึงความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายชื่อส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีระดับน้อย 1 ข้อ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพึงพอใจนัก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และขาดการประชาสัมพันธ์รูปแบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ โดยเฉพาะบุคลากรที่ยังขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี จึงทำให้ความสามารถในการเข้าถึงรู้น้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสรณ์ อ่อนทอง (2552: 75) ได้ทำการวิจัยสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1 พบว่าสภาพการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากรต่ำสุด

2.1.6 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายชื่อ ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการความรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพึงพอใจนัก อาจเนื่องมาจาก ขาดการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนเรียนรู้ มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและงบประมาณในการสนับสนุน สอดคล้องกับของ นุสรณ์ อ่อนทอง (2552: 75-76) ได้ทำการวิจัยสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา นราธิวาส เขต 1 พบว่าสภาพการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากขาด งบประมาณในการสนับสนุน ขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากร ขาดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรทั้งในลักษณะของการเผชิญหน้าและไม่เผชิญหน้า และ ขาดการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1.7 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นตอนการเรียนรู้ พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ในการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น พื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกรายข้ออยู่ใน ระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ (1) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา และ (2) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการ สร้างองค์ความรู้แล้ว หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่มีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ อย่างจริงจัง จึงยังไม่เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่หมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ นุสรณ์ อ่อนทอง (2552: 68) ได้ทำการวิจัยสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1 พบว่าสภาพการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.8 เมื่อพิจารณาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นตอนการประเมินผล พบว่าบทบาทในการจัดการความรู้ในการประเมินผลของผู้บริหาร สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกรายข้อส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็นการเฉพาะ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริม ให้มีการประเมินเชิงบวก โดยประเมินหาความสำเร็จ มีการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2549: 157) กล่าวว่า การจัดการความรู้เน้นการประเมินเชิงบวก คือ ประเมิน หาความสำเร็จ ที่ส่วนใหญ่เพื่อเอามาขยายผล เน้นบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร สำหรับเอาไปบอก ต่อเพื่อให้รางวัล/ยกย่อง ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

รวมทั้งสิ้นทรัพยากรทั้งปัญหาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบ่งชี้ว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผล

2.2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะ บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ อภิปรายผลได้ดังนี้

ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปัญหาที่พบมากที่สุด ได้แก่ ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อการแสวงหาความรู้ให้บุคลากรเพิ่มมากขึ้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมการนำความรู้ออกมาเผยแพร่ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญา มาสุวรรณ (2551: 119) ได้วิจัยเรื่อง ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่สำคัญได้แก่ โรงเรียนมีงบประมาณสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรน้อย เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานน้อย และ สอดคล้องกับ วสันต์ ลาจันทร์ (2548: 54) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า กระบวนการที่จะทำให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีคะแนนเฉลี่ยขั้นตอนการเข้าถึงความรู้น้อยกว่าขั้นตอนอื่นๆ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าบทบาทในขั้นตอนการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ขั้นตอน (เรียงลำดับ

จากน้อยไปมาก) คือ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขั้นตอนการประเมินผล ตามลำดับ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอ บึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง และข้อเสนอแนะของครูที่ระบุว่า ควรมีระบบเครือข่ายการสืบค้นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลที่มากพอ และมีประสิทธิภาพสูง จึงมีข้อเสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่หรือที่ได้มาและไว้ในสื่อต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) มาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเหตุการณ์และให้การสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

3.1.2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอ บึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง และข้อเสนอแนะของครูที่ระบุว่า ควรส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จึงมีข้อเสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการนำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษาทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในลักษณะของทีมข้ามสาย ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น โดยแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ระหว่างกันทั้งที่อาศัยเทคโนโลยีและไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

3.1.3 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอ บึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ขั้นตอนการประเมินผล ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง จึงมีข้อเสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ วัดผลที่ได้รับจากการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษา กับระดับมัธยมศึกษา

3.2.2 ควรทำการศึกษายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำการศึกษาเป็นรายกรณี

3.2.3 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของผู้สถานศึกษาเพื่อเป็นแนวในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

3.2.4 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมในการเข้าถึงความรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

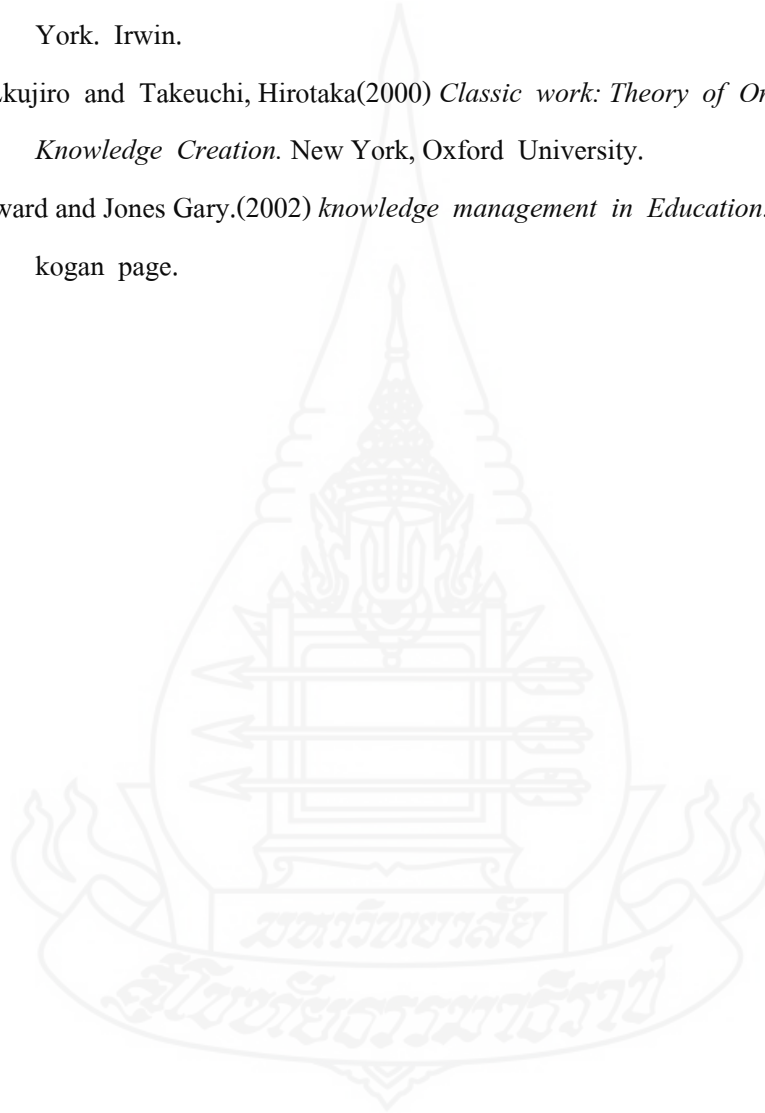
- กองบรรณาธิการวิชาการ(2546) *การจัดการความรู้ สุขภาวะ วารสารหมออนามัย 12(6), 7-20*
ก่อศักดิ์ ไชยรัสมิศักดิ์ CEO *โลกตะวันออก* กรุงเทพมหานคร สยามอินเตอร์ บัณฑิต
กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์(2546) "การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร
เอกชน" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
- กิริติ ยศยิ่งยง(2549) *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา* กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ กอ์ปปี
- ขนิษฐา ภาณุโสภณัฐ(2550) "การบริหารความรู้" ค้นคืนเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2554, จาก
http://203.155.220.217/office/training/knowledge_manage/know_1.html
- ณรงค์ เส็งประชา(2541) มนุษย์กับสังคม พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์
ณัฐกรณ์ สารปริง(2551) "การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) *องค์การแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
แซท โฟร์ พรีนติ้ง
- นฤมล พกฤษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ(2548) *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา* ม.ป.ท.
น้ำทิพย์ วิภาวิน(2546) *การจัดการความรู้ วารสารศรีปทุมปริทัศน์ 3, 2: 85-92*
_____. (2547) *การจัดการความรู้ กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอส อาร์ พรีนติ้ง
แมส โปรดักต์
- นุสรณ์ อ่อนทอง(2552) "สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาส เขต 1" สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บดินทร์ วิจารณ์(2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์ท์เน็ท
บุญดี บุญญกิจและคนอื่นๆ(2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส
- เบญจวรรณ ไยสุวรรณ(2544) "การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการ
พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ

- ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
ประพนธ์ ภาสุกยัต(2548) การจัดการความรู้สู่อนาคตใฝ่ฝัน คั่นคืนวันที่ 20 มิถุนายน 2554 จาก
<http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>
- ประมวล ศรีขวัญใจ(2550) "การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอ
พระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1"
สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปัญญา มาสุวรรณ(2551) "ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547) การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค(2550) "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน
ภาครัฐ" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและ
สื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ(2542) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่
แก้ไข เพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพมหานคร พริกหวานกราฟฟิค
- พวงเพชร สุรัตนกวีกุล(2542) มนุษย์กับสังคม พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
- พิชัย เสี่ยมจิตต์(2549) "การจัดการความรู้" เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหาร
สถาบันการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ หน้า 65-66 สาขาวิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุบลราชธานี
- พิเชษฐ บัญญัติ(2554) "ผู้บริหารจัดการความรู้" คั่นคืนวันที่ 1 ธันวาคม 2554 จาก
<http://www.gotoknow.org/blogs/posts/3925>
- ไพฑูริย์ ช่างฉำ(2547) การจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ฟันที่ไม่ไกลเกินเอื้อม วารสารถักทอ
สายใยแห่งความรู้ (พฤษภาคม-มิถุนายน) : 2
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ(2547) เอกสารประกอบการสอนปัญหาที่สำคัญของการศึกษาไทยใน
ปัจจุบัน หน้า 16-17 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- รัชตพรรณ ดิฐกมลผู้ชนิด(2552) "สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 3" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- รัตน์ เทียงตรง(2548) "การจัดการความรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาหนองคาย เขต 1: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดงสามัคคี" สารนิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ราชบัณฑิตยสถาน(2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542* กรุงเทพมหานคร
นามมีบุคส์ พับลิเคชั่นส์
- รุ่ง แก้วแดง(2544) ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ค้นคืนเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2554 จาก
<http://fin.in.th/archives/606>
- วสัน ลาจันท์(2548) "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาขอนแก่นเขต 4" สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิจารณ์ พาณิช(2547 ค) การจัดการความรู้ SECT Model ฉบับพิสดาร ค้นคืนวันที่ 10
พฤษภาคม 2554 จาก
http://www.kmi.trf.or.th/Experence/SECI_Model_Vichan.pdf
- _____. (2547) *การจัดการความรู้แนวใหม่* นครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- _____. (2549) *KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM* กรุงเทพมหานคร ตอตา
พับลิเคชั่น
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม(2549) "การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
จีรวัฒน์เอ็กเพรส
- สวรส บัวมีรูป(2547) "การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาการปะปานครหลวง"
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2546) คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กรุงเทพมหานคร สิริบุตรการพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2549 ก) "การบริหารความรู้" คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ค้นคืนเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554 จาก http://www.opdc.go.th/thai/chapter/chapter_6.php
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2548) คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้ กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2548) มาตรฐานการศึกษาของชาติ กรุงเทพมหานคร สหાયบ์สื่อและการพิมพ์
- ลีปนันท เกตุทัต(2544) *เศรษฐกิจฐานความรู้ ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี* กรุงเทพมหานคร สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
- สุทาทพร จันทร์มณี(2551) "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์" สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุรชาติ การสอด(2551) "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5" วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- อัญชญา ณ ระนอง(2548) "การจัดการความรู้" เอกสารประกอบการเรียนวิชาการจัดการปฏิบัติการ (รอ.701) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Chen, L.Y.(2004) An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, knowledge Sharing, And Organization' Marketing Effectiveness In Professional. Service Firms That have been Engaged in Strategic Alliances Dissertation, PhD. Business Administration. Graduate school The Nova Southeastern University.
- Coo, Chum Wei(2000) *Working Knowledge: How Information Professionals Help Organisations Manage What They Know* Library Management. 21,8: 395-403

- Davenport, ThomasH.(1998) "Some Principles of Knowledge Manament, Gracuage School of Business" University of Taxas at Austuin. Retrieved Lune 15,2010 form <http://www.bus' utaxas.edu/kman/kmprin.htm>
- Marquardt, M.j.(1996) *Building the learning organization*. New York. McGraw-Hill.
- Marquardt, Mihael J. and Raynolds(1994) *The Global Learning Organization*. New York. Irwin.
- Nonaka, Lkujiro and Takeuchi, Hirotaka(2000) *Classic work: Theory of Organization Knowledge Creation*. New York, Oxford University.
- Sallis, Edward and Jones Gary.(2002) *knowledge management in Education*. London: kogan page.

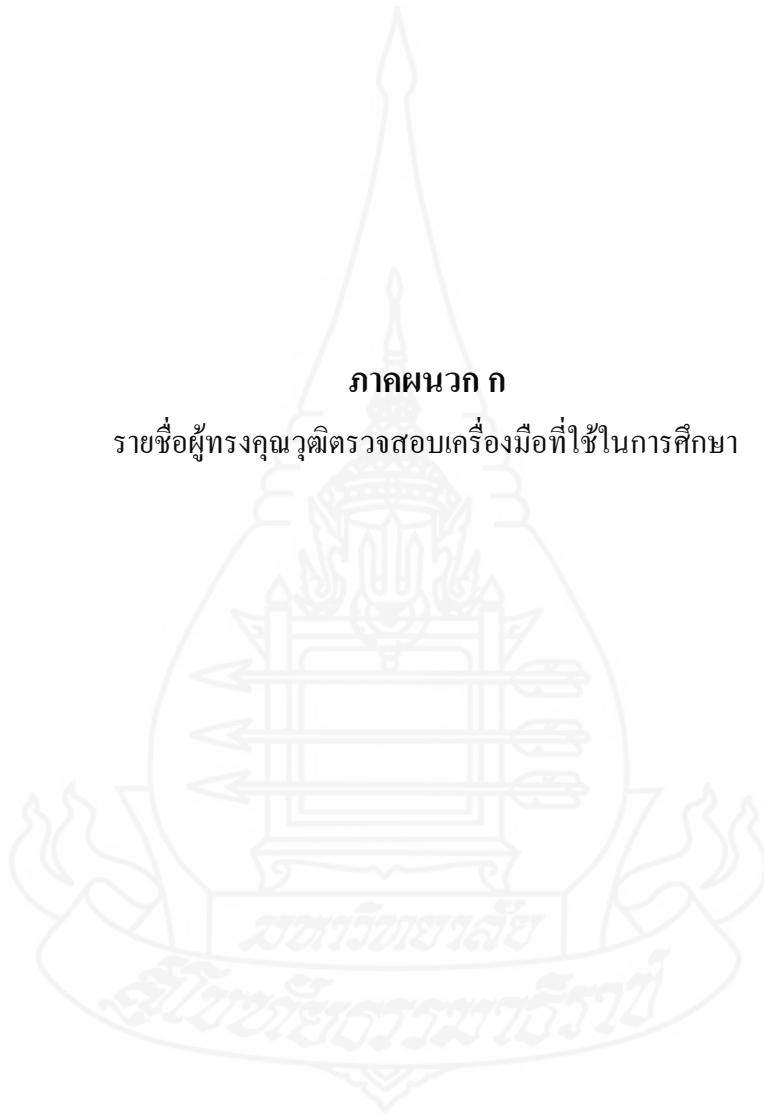


ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

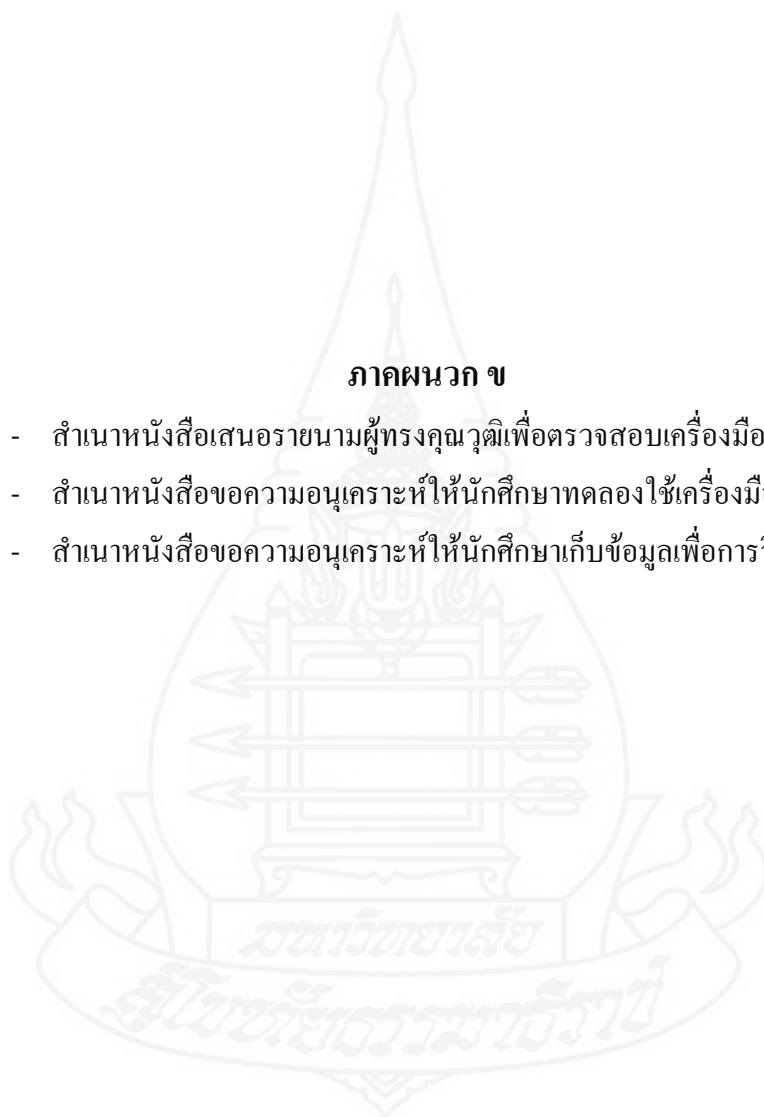


รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ชื่อ นายวรการ ฐานะวิจิตร
 สถานที่ทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร กรุงเทพฯ
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3
 ประสบการณ์ในการทำงาน 36 ปี
2. ชื่อ นางปาริชาติ เ่งแก้ว
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3
 วุฒิการศึกษา กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 ประสบการณ์ในการทำงาน 18 ปี
3. ชื่อ นายสงว บัวทอง
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านบึงสามพัน อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพฯ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 ประสบการณ์ในการทำงาน 34 ปี

ภาคผนวก ข

- สำเนาหนังสือเสนอรายนามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 232

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 16 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 (นายวรการ ฐานะวิจิตร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงค์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคณา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 232

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 16 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางปาริชาติ เข่งแก้ว

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาแขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษา
ค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทการในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึง
สามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม
ข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการ
สร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย
ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่าง
ดี จึงขอบุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/232

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 16 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสง บัวทอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 232

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 10 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบึงสามพัน

ด้วยนางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงค์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษาศาขวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัด
เพชรบูรณ์

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยจะขออนุญาต
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 5 กรกฎาคม 2554 ถึงวันที่ 20 กรกฎาคม 2554 ทั้งนี้
จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งาน
วิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และ
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดาณรงค์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/232

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 16 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ด้วยนางวิไลภร ณ์ ปิ่นทะวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร
การศึกษาศาสาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัด
เพชรบูรณ์

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากข้าราชการครู ในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) อำเภอบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่าง
วันที่ 21 กรกฎาคม 2554 ถึงวันที่ 5 สิงหาคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บ
ข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความ
กรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดาณรงค์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2503-2870

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ภาคผนวก ค

คำดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
1	การบ่งชี้ความรู้ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการ มาช่วยกำหนดความรู้ ระบุน้ำความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ยังไม่มีจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สรุปหรือจำแนกองค์ความรู้ ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพิ่มเติม การสร้างและแสวงหาความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้โดยการเทียบเคียงจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วในสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการจัดเตรียมโครงสร้างความรู้ การจัดระบบจัดเก็บความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและทันเวลา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารจัดให้มีการทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตามประเภทต่างๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารจัดให้มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำระบบการค้นหาข้อมูลที่น่ามาใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว การประมวลและกลั่นกรองความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการตรวจสอบวิเคราะห์ประมวลผลความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
20	เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของ สถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำ สร้างทีมงานในการปรับปรุง ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานและภาษาที่ เข้าใจง่าย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปรับปรุงความรู้ ให้มี เนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับ ความต้องการของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ คู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก และทันเหตุการณ์	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารส่งเสริมและเป็นผู้ดำเนินการเข้าถึงความรู้ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออื่นๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศในการ นำความรู้ออกเผยแพร่เพื่อให้บุคลากรรับรู้อย่าง รวดเร็ว และเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารเป็นผู้นำในกิจกรรม การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา ทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น การจัดทำ เอกสาร การพบปะตัวต่อตัว ชุมชนนักปฏิบัติ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
27	ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน ฝึกรอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้าง เครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของบุคลากรในสถานศึกษา เป็น ต้น) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านได้ถ่ายทอดความรู้ และทักษะการ ปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ให้กับเพื่อน ร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่า อารมณ์และความรู้สึก	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระแก่บุคลากรใน การร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกิจกรรมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่ใช้เทคโนโลยีและไม่ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเพียงพอ การเรียนรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจาก การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไปประยุกต์ใช้ใน การเรียนการสอนและเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
32	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การประเมินผล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำสถิติผู้เข้าใช้ความรู้และอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็นการเฉพาะ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
38	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ (ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพิจารณาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการกำหนด ระบุ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

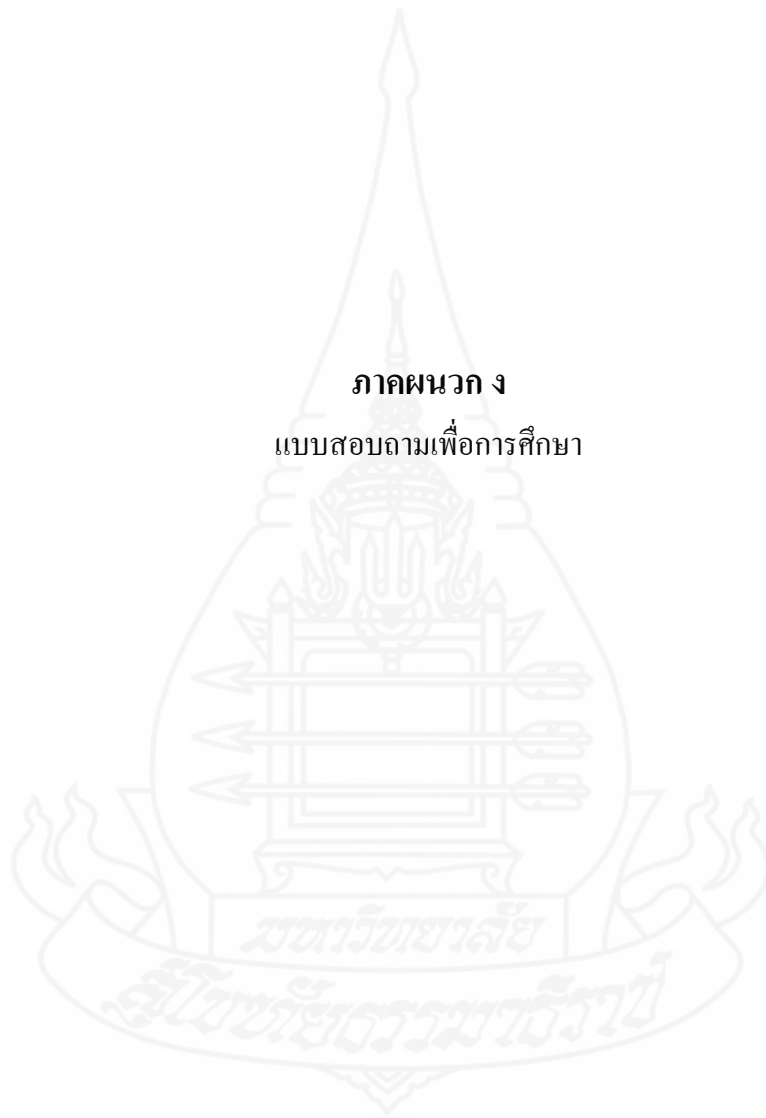
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
39	ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อบุคลากรใน สถานศึกษา) ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการสร้างและแสวงหา ความรู้ (ผู้บริหารทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อสร้างและ แสวงหาความรู้ใหม่ทั้งความรู้จากภายนอก สถานศึกษาและความรู้จากภายในสถานศึกษา และรวบรวมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของ สถานศึกษา)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
40	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการจัดความรู้ให้เป็น ระบบ (ผู้บริหารทำหน้าที่กำหนด และเตรียม โครงสร้างความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดทำบัญชี การ จัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ และเป็นระบบ)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
41	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการประมวลและ กลั่นกรองความรู้ (ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำ และสร้างทีมงานในการปรับปรุงเอกสารเป็น มาตรฐานเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของ สถานศึกษา)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
42	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการเข้าถึงความรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
43	<p>(ผู้บริหารทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการนำ ความรู้มาไว้ในสื่อต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การ ทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) ให้สามารถ ใช้ได้อย่างสะดวกและทันเหตุการณ์)</p> <p>ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้(ผู้บริหารทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน การนำความรู้ออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ได้อย่าง รวดเร็วและเหมาะสมอย่างเป็นทางการและไม่ เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษา เช่น การจัดทำ เอกสาร การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มใน ลักษณะของทีมข้ามสาย ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบ พี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน การ ฝึกอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้าง เครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น)</p>	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
44	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการเรียนรู้ (ผู้บริหารทำ หน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการนำความรู้ที่ ได้รับจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ใน การปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและ ปรับปรุงให้พัฒนาขึ้น)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
45	ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการ ความรู้ของผู้บริหาร ด้านการประเมินผล (ผู้บริหารทำหน้าที่วัดผลที่ได้รับจากการสร้าง กระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับ การจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของ บุคลากร การประเมินความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ การนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้ อัตรา การเพิ่มขึ้นของความรู้ เป็นต้น)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC = 0.97

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

2. ส่วนประกอบของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1.เพศ

- () ชาย
- () หญิง

2.อายุ

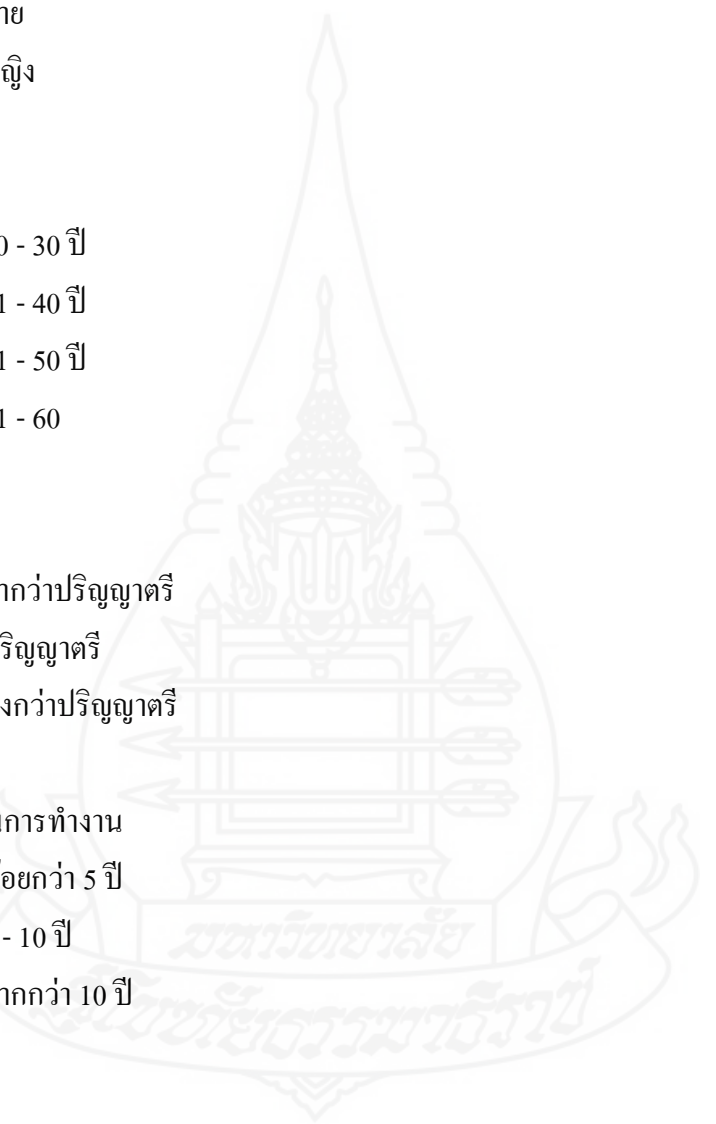
- () 20 - 30 ปี
- () 31 - 40 ปี
- () 41 - 50 ปี
- () 51 - 60

3.การศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรี
- () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () น้อยกว่า 5 ปี
- () 5 - 10 ปี
- () มากกว่า 10 ปี



ตอนที่ 2 บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดระดับการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	บทบาทอยู่ในระดับระดับมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	บทบาทอยู่ในระดับระดับมาก
ระดับ	3	หมายถึง	บทบาทอยู่ในระดับระดับปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	บทบาทอยู่ในระดับระดับน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	บทบาทอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับบทบาท					เฉพาะผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	การบ่งชี้ความรู้ ผู้บริหารการจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา						
2	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้โดยกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน						
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา						
4	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ						
6	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการมาช่วยกำหนดความรู้ ระบุน้ำความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อบุคลากร						
7	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจองค์ความรู้ที่ยังไม่มีจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน						

ข้อที่	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับบทบาท					เฉพาะผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สรุปหรือจำแนกองค์ความรู้ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพิ่มเติม						
9	การสร้างและแสวงหาความรู้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา						
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ						
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้โดยการเทียบเคียงจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น						
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วในสถานศึกษา						
13	ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมความรู้ที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา						
14	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการจัดเตรียมโครงสร้างความรู้ การจัดระบบจัดเก็บความรู้						
15	ผู้บริหารจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและทันเวลา						
16	ผู้บริหารจัดให้มีการทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตามประเภทต่างๆ						
17	ผู้บริหารจัดให้มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ						
18	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำระบบการค้นหาข้อมูลที่						

ข้อที่	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับบทบาท					เฉพาะผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	นำมาใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว						
19	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการตรวจสอบวิเคราะห์						
	ประมวลผลความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา						
20	ผู้บริหารเป็นผู้นำ สร้างทีมงานในการปรับปรุง ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานและภาษาที่เข้าใจ ง่าย						
21	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการในการปรับปรุงความรู้ ให้มี เนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย และตรงกับความต้องการ ของสถานศึกษา						
22	การเข้าถึงความรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดทำ คู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ						
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก และ ทันเหตุการณ์						
24	ผู้บริหารส่งเสริมและเป็นผู้นำในการเข้าถึงความรู้ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออื่นๆ						
25	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบรรยากาศในการนำ ความรู้ออกเผยแพร่เพื่อให้บุคลากรรับรู้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม						
26	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บริหารเป็นผู้นำในกิจกรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่						

ข้อที่	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับบทบาท					เฉพาะผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เป็นทางการ (เช่น การจัดทำเอกสาร การพบปะตัวต่อตัว ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การศึกษาดูงาน ฝึกรอบรม การสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (web conference) และช่องของข่ายงาน (web portal) ของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น)						
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ถ่ายทอดความรู้ และทักษะการปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) ให้กับเพื่อนร่วมงาน						
28	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์และความรู้สึก						
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระแก่บุคลากรในการร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกิจกรรมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						
30	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่ใช้เทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเพียงพอ						
31	การเรียนรู้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						
32	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง						

ข้อที่	บทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับบทบาท					เฉพาะ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้						
34	การประเมินผล ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบการวัดและประเมินผล การจัดการความรู้						
35	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของ ผู้รับบริการในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา						
36	ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำสถิติผู้เข้าใช้ความรู้ และ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้						
37	ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยมีการประเมินเป็น การเฉพาะ						

ข้อที่	คำถาม	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
44	<p>ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ด้านการเรียนรู้ (ผู้บริหารทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงให้พัฒนาขึ้น)</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
45	<p>ปัญหาและข้อเสนอแนะบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ด้านการประเมินผล (ผู้บริหารทำหน้าที่วัดผลที่ได้รับจากการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้ในสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ เป็นต้น)</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบคุณ

นางวิไลภรณ์ ปิ่นทะวงศ์

ผู้วิจัย

ภาคผนวก จ

ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



**ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์**

ลำดับ	สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	บ้านทรัพย์เกษตร	21	8
2	บ้านบึงสามพัน	19	8
3	บ้านราหุล	22	9
4	บ้านหนองแจง	29	12
5	บ้านหนองชุมแสง	20	8
6	บ้านบึงตะแบก	12	5
7	วัดเขาเจริญธรรม	15	6
8	บ้านคลองตะคร้อ	11	4
9	บ้านศรีมงคล	15	6
10	บ้านพนมเพชร	10	4
11	บ้านชัยเจริญ	8	3
12	บ้านยางสาว	9	4
13	ชุมชนบ้านวังพิกุล	42	17
14	บ้านโป่งบุญเจริญ	20	8
15	บ้านห้วยทราย	12	5
16	บ้านเนินสมบูรณ์	10	4
17	บ้านกันจุก	11	4
18	บ้านลำตะคร้อ	22	9
19	บ้านโคกกรวด	10	4
20	บ้านชัยบอน	20	8
21	บ้านหนองพลวง	14	6
22	บ้านโคกสะอาด	10	4
23	บ้านราษฎร์เจริญ	8	3
24	บ้านพญาวัง	9	4
25	บ้านชัยสามัคคี	8	3
26	บ้านชัยสำราญใต้	9	4

(ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
27	บ้านวังปลา	11	4
28	บ้านซำสำราญเหนือ	9	4
29	บ้านซำไม้แดง	22	9
30	บ้านร้อยไร่	7	3
31	บ้านซำสมพงษ์	9	4
32	บ้านหินดาดใหญ่	6	2
33	อนุบาลบึงสามพัน	41	17
34	บ้านตะกรุดหิน	12	5
35	บ้านหินดาดน้อย	7	3
36	บ้านเขาพลวง	21	8
37	บ้านสระแก้ว	5	2
38	บ้านวังไธย	17	7
39	บ้านหนองไทร	4	2



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	วิไลภรณ์ ปิ่นทองวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	15 กุมภาพันธ์ 2523
สถานที่เกิด	อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร ปี 2545
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านบึงสามพัน อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์
ตำแหน่ง	ครู คศ.1

