

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตรัง เขต 1

นางสุภาวดี ภูสุมาศ



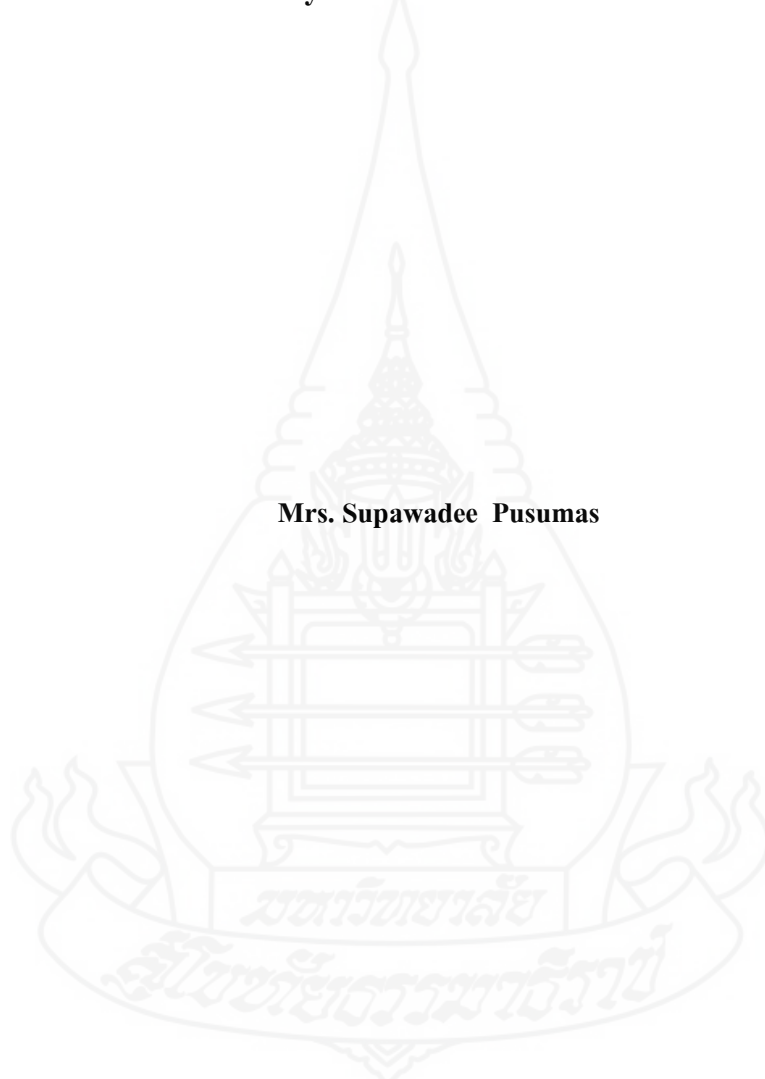
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

Knowledge Management in Schools under the Office of Trang

Primary Education Service Area 1

Mrs. Supawadee Pusumas



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

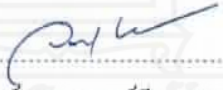
2011

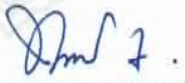
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
ชื่อและนามสกุล นางสุภาวดี ภูสุมาศ
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรรณดี แสงประทีบทอง)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราดจัง เขต 1

ผู้ศึกษา นางสุภาวดี ภูสุมาศ รหัสนักศึกษ 2482300494

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษ)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์ ปีการศึกษ 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจัง เขต 1 และ (2) เปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจัง เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 102 คน และครูผู้สอน 203 คนรวมทั้งสิ้น 305 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจัง เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตรประมาณค่ามีความเที่ยงเท่ากับ .84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจัง เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ และด้านการจัดเก็บความรู้ (2) เปรียบเทียบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจัง เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ การจัดการความรู้ โรงเรียนประถมศึกษา

Independent study title: Knowledge Management in Schools under the Office of Trang Primary Education Service Area 1

Author: Miss Supavadee Pusumat; **ID:** 24823300494;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent study advisor: Dr. Suttiwan Tuntirojanawong, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The purposes of this research were (1) to study conditions of knowledge management in schools under the Office of Trang Primary Education Service Area 1; and (2) to compare conditions of knowledge management in schools under the Office of Trang Primary Education Service Area 1, as classified by school size.

The sample totaling 305 school personnel consisted of 102 administrators and 203 teachers in schools under the Office of Trang Primary Education Service Area 1. The employed research instrument was a rating scale questionnaire with reliability coefficient of .84. The statistics used for data analysis were the mean, standard deviation, ANOVA, and Sheffe's method for pair-wise comparison.

The findings indicated that (1) both the overall and by-aspect conditions of knowledge management in schools under the Office of Trang Primary Education Service Area 1 were rated at the high level; aspects of knowledge management could be ranked as follows: the aspect of knowledge identification, the aspect of knowledge acquisition and construction, the aspect of knowledge transfer and implementation, and the aspect of knowledge storage, respectively; and (2) regarding comparison results of conditions of knowledge management in schools of different sizes under the Office of Trang Primary Education Service Area 1, it was found that schools of different sizes differed significantly in their conditions of knowledge management; when pair-wise comparison was undertaken, medium sized schools were found to differ significantly at the .05 level from large schools and small schools in the knowledge management aspects of knowledge acquisition and construction, knowledge storage, and knowledge transfer and implementation.

Keywords: Knowledge management; Primary school

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร. วรรณดี แสงประทีปทอง กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตาม ประสานงานการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ เรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจนทำให้การศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี และตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์สวนดี นานอน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลตรัง อาจารย์วิภาภรณ์ ตาเคอิน หัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนอนุบาลตรัง และคณะครูโรงเรียนอนุบาล ตรังทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ในการวิจัย จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาจาก คุณป้ากัลยา ภูเจริญ และกำลังใจจาก คุณแม่สมจิต วงศ์วิวัฒน์ คุณสุเทพ- เด็กหญิงสุกัญญา(น้องน้ำฟ้า) – เด็กหญิงสุบงกช(น้องน้ำทิพย์) ภูสุมาศ ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ใน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ให้ความกรุณาอำนวยความสะดวกช่วยเหลือสนับสนุนให้กำลังใจที่ดีตลอด มา

สุภาวดี ภูสุมาศ

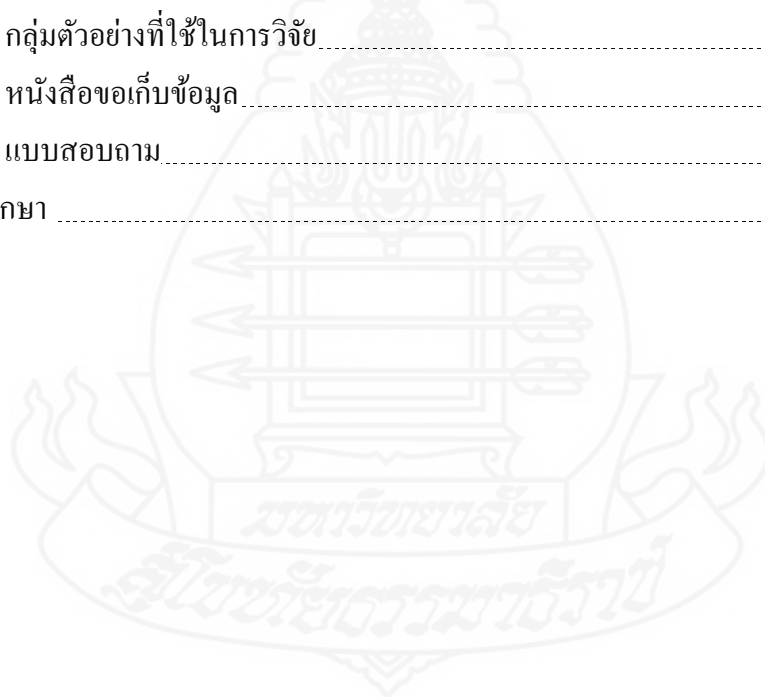
มีนาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้	7
การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	79
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปการวิจัย	83
อภิปรายผล	85
ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	95
ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	96
ข หนังสือขอเก็บข้อมูล	102
ค แบบสอบถาม	105
ประวัติผู้ศึกษา	112



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน	68
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน	71
ตารางที่ 4.2 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ในภาพรวม	73
ตารางที่ 4.3 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการกำหนดความรู้	74
ตารางที่ 4.4 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	75
ตารางที่ 4.5 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการจัดเก็บความรู้	76
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ จำแนกเป็นรายชื่อ	78
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	79
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายกลุ่ม สภาพการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	80
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายกลุ่ม สภาพการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	81
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายกลุ่ม สภาพการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการจัดเก็บความรู้	81

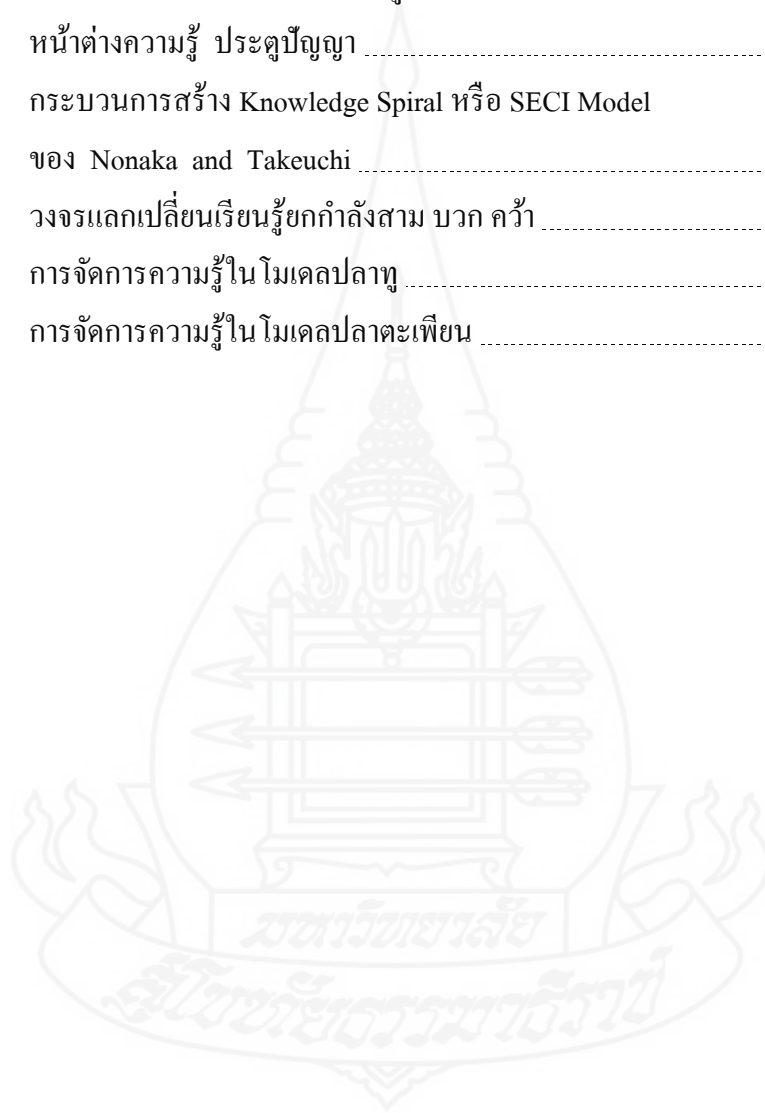
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาพการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้	82



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้	8
ภาพที่ 2.2 หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา	9
ภาพที่ 2.3 กระบวนการสร้าง Knowledge Spiral หรือ SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi	13
ภาพที่ 2.4 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ	21
ภาพที่ 2.5 การจัดการความรู้ในโมเดลปลาทู	22
ภาพที่ 2.6 การจัดการความรู้ในโมเดลปลาตะเพียน	23



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

สังคมโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน จากความจำเป็นดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการจัดการความรู้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2548: 1)

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 4 ให้ความหมาย “การศึกษา” ว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ในหมวด 7: ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, หมวด 8: ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา, หมวด 9: เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพของคนไทย ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมถึงสังคมแห่งการเรียนรู้จากระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามหมวด 6: มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

การบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่ จึงต้องบริหารจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน สถานศึกษานับเป็นองค์กรหนึ่งในชุมชนซึ่งมีบทบาทสำคัญคือทำให้การศึกษา การปรับบทบาทสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบตัวและสังคมโลก การให้ความสำคัญต่อบุคลากรภายในสถานศึกษาว่า “ครู” มีความสำคัญที่สุด ถือเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรเป็นสำคัญ เพราะ “คน” คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในสถานศึกษา จะต้องทำทุกอย่าง ทุกด้านอย่างครอบคลุมและรับผิดชอบ

ทำงานเป็นคณะและจำเป็น ต้องจัดการความรู้ให้ทุกคนมีจิตสำนึกต่อสถาบัน ไปในทางเดียวกัน คือ สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อการบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และมีระบบการบริหาร คุณภาพโดยรวม วิธีการจัดการความรู้ระดับสถานศึกษาเป็นบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะต้องรวบรวมสาระความรู้ของสถานศึกษาในสังกัด แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการ ค้นคว้าและใช้ความรู้ ขณะเดียวกัน สถานศึกษาต้องเก็บรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549: ก52) เพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำข้อมูล สารสนเทศที่มีอยู่ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน และสังคมมาจัดระบบและพัฒนาเป็นองค์ความรู้เพื่อ พัฒนาปัญญาของผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องใช้ศักยภาพที่จะดึงองค์ความรู้ต่างๆ มาพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักปฏิรูปการศึกษา ของชาติ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2548: 5)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำรง เขต 1 ได้กำหนดนโยบายด้านการ จัดการความรู้อย่างชัดเจน กำหนดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและในระดับสถานศึกษา ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำรง เขต 1 มี โรงเรียนในสังกัดเป็นจำนวนมาก มีการแบ่งขนาดของ โรงเรียนโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยมักจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการน้อย เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณในปัจจุบันยึดจำนวนนักเรียนและขนาดของ โรงเรียนเป็นเกณฑ์ใน การจัดสรร ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กต้องบริหารจัดการบนความไม่พร้อม ไม่ว่าจะเป็นด้าน บุคลากร ด้านทรัพยากร ด้านงบประมาณ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบริหารการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงมุ่งทำการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จำแนกตามขนาด ของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง และ พัฒนาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

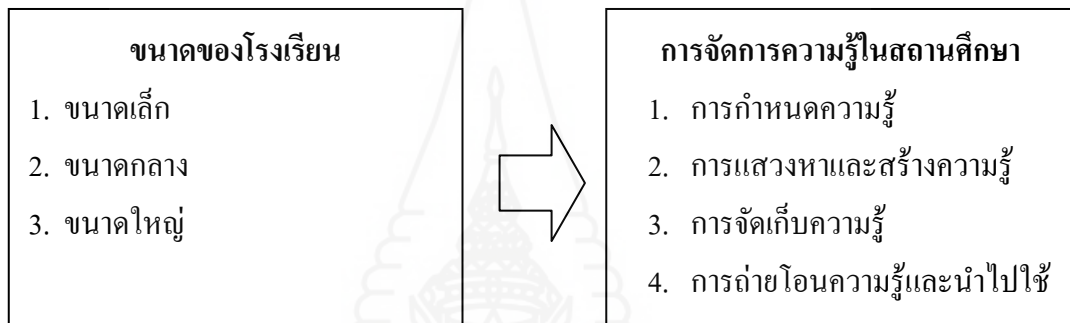
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาดำรง เขต 1

2.2 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาดำรง เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2546: 9) เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546: 96-98) สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547 : 71-72) น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 16-31) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 54-58) บุญส่ง หาญพานิช (2546: 50-55) และ Marquarde (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 43-46) มาสังเคราะห์ นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพการจัดการความรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 คือ

- 5.1.1 การกำหนดความรู้
- 5.1.2 การแสวงหาและสร้างความรู้
- 5.1.3 การสร้างคลังความรู้
- 5.1.4 การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้

5.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 จำนวน 1,414 คน

5.3 ระยะเวลาที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 ที่ได้ดำเนินการไปแล้วเฉพาะในปีการศึกษา 2554 เท่านั้น และผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูลนี้ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554

5.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 แบ่งเป็น 3 ขนาด ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความรู้แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาและสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการค้นหา รวบรวมความรู้จากภายนอกและภายในสถานศึกษา ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากร นำไปจัดเก็บอย่างเป็นระบบ กลั่นกรองจนได้สารสนเทศ ความรู้ และนวัตกรรมพร้อมสำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

6.1.1 การกำหนดความรู้ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาต่อเป้าหมาย ทิศทางของการพัฒนาสู่ความมีประสิทธิผลในอนาคตที่คาดหวัง

6.1.2 การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ หมายถึง ค้นหา รวบรวม ความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษารวบรวม ผ่านกระบวนการกลั่นกรองความรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ จนเกิดความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

6.1.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การเก็บรวบรวม ค้นหา และการนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

6.1.4 การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ หมายถึง การนำความรู้ไปเผยแพร่และถ่ายทอดให้กับบุคลากรทั่วทั้งสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตวันง เขต 1

6.3 ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตวันง เขต 1

6.4 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนของนักเรียนที่มีอยู่ในโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ขนาด ได้แก่

6.4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

6.4.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน

6.4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาต่อไป

7.2 ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อประกอบการพิจารณา วางแผน ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงการจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
 - 1.1.1 ความหมายของความรู้
 - 1.1.2 ประเภทของความรู้
 - 1.1.3 ระดับของความรู้
 - 1.1.4 วงจรความรู้
 - 1.2 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้
 - 1.4 เป้าหมายของการจัดการความรู้
 - 1.5 วิธีการจัดการความรู้
 - 1.6 แนวคิดการจัดการความรู้
 - 1.7 กระบวนการจัดการความรู้
 - 1.8 ทีมการจัดการความรู้ขององค์กร
2. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 2.1 การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา
 - 2.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 2.3 บทบาทของผู้บริหารและการจัดการความรู้
 - 2.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
 - 2.5 ปัญหาของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศไทย
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1.1 ความหมายของความรู้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2533: 120-121) ให้ความหมายความรู้ว่า การรับรู้ของบุคคลผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้จากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แล้วจัดเป็นระบบ โครงสร้างของความรู้ผสมผสานระหว่างความจำ (ข้อมูล) กับสภาพจิตใจ ความรู้จึงเป็นกระบวนการภายในที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ต่อไป

นิสารัตน์ มงคลรัตน์ (2546: 18) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นเรื่องราวของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยนำความรู้กับความจำเกี่ยวกับเรื่องราวข้อเท็จจริงที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547: 9) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นการรู้เรื่องราว ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลที่เกิดประสบการณ์จริงทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือเป็นความจำที่มนุษย์ได้สะสมรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ และแสดงพฤติกรรมที่เรียกสิ่งๆ ไปได้ ออกมาให้ปรากฏ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้

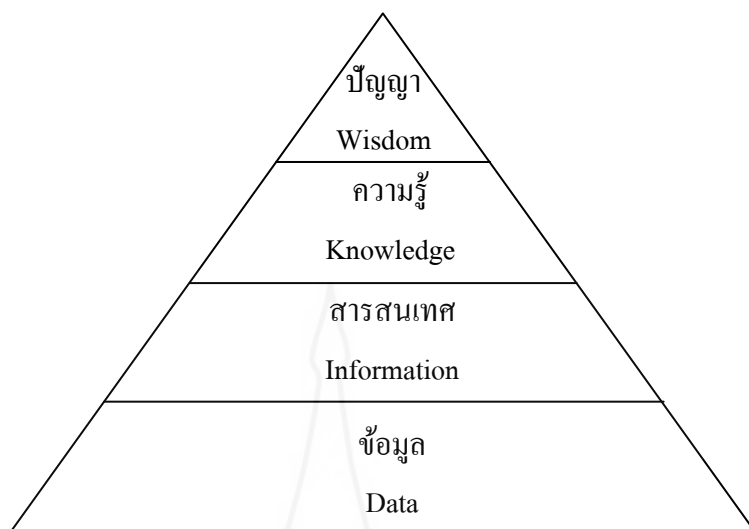
ไฮดีโอ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2548: 8 - 9) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของพีระมิด ดังนี้

1. ข้อมูล ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

2. สารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้

3. ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

4. ปัญญา คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : ไฮดีโอ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2548

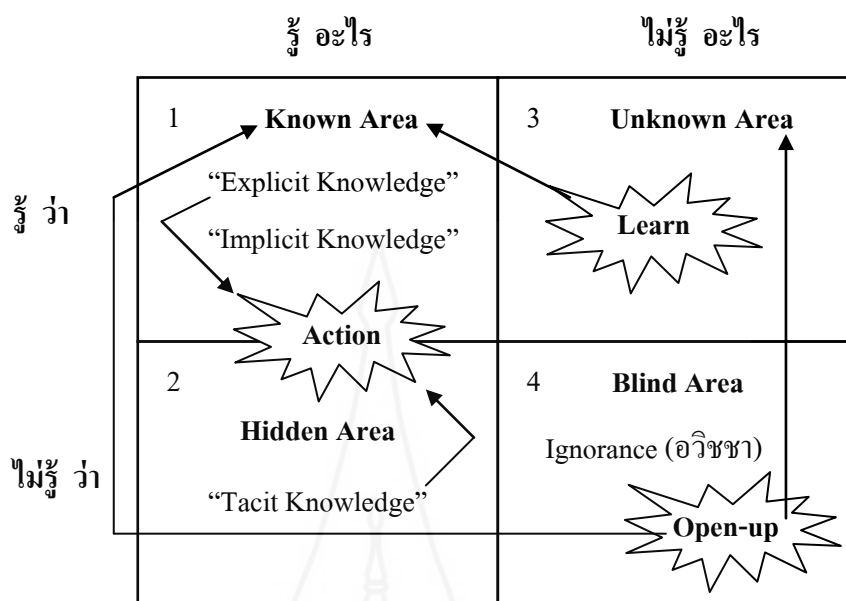
นั้ตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551: 8) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นการรับรู้เรื่องราวของข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าหรือประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือเป็นความจำที่มนุษย์ที่ได้สะสมรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เรียกเอาสิ่งที่จำได้ออกมาให้ปรากฏ ให้สังเกตได้และวัดได้

จากการศึกษา ความหมายของความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การรับรู้เรื่องราว ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของ หรือบุคคล จากการศึกษาค้นคว้า หรือผ่านประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยนำความจำเกี่ยวกับรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ ไปผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ นำไปใช้ในการปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

1.1.2 ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้ มองได้หลายมิติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการจำแนก ผู้รู้หลายท่านได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

ประพนธ์ ผาสุกยัด (2547: 83-89) ได้อธิบายความรู้ตามแผนภาพ หน้าต่างความรู้ ประจวบปัญญา ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา

ที่มา: ประพนธ์ าศุกษิต (2547) *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพมหานคร ไยใหม่

จากภาพที่ 2.2 หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา ประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ดังนี้
 ช่องที่ 1 ด้านซ้ายบน เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้ว่า...เรารู้อะไร” บริเวณนี้
 จึงเป็นพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ (1) Explicit Knowledge คือ
 เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด อาจอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ ตำรับตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์
 คอมพิวเตอร์ เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงตัวได้อย่างชัดเจน และ (2) Implicit Knowledge
 คือความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่ฝังลึก ดึงออกมาค่อนข้างยาก กว่าที่จะออกมาได้ต้องใช้เวลา
 ค่อยๆ เรียบเรียงให้ออกมาเป็น Explicit Knowledge

ช่องที่ 2 ด้านซ้ายล่าง เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เราไม่รู้ว่า...เรารู้อะไร” คือ
 เป็นสิ่งที่เรารู้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่ จนเราเองก็ไม่รู้ว่าตัวเรารู้อะไรอยู่ บริเวณนี้จึงถือว่าเป็น
 Hidden Area หรือบริเวณของความรู้ซ่อนเร้น นักปรัชญาชื่อว่า โพลานี่ ได้ตั้งชื่อความรู้ประเภทนี้ว่า
 Tacit Knowledge ซึ่งมาจากประโยคทองของโพลานี่ ที่กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เรามักจะรู้มากกว่าที่เจ้า
 ตัวจะบอกออกมาได้” ซึ่งหมายความว่า มีอะไรอื่นๆ มากมายที่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้

ช่องที่ 3 ด้านขวาบน เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้ว่า...เราไม่รู้อะไร” คือ
 บริเวณที่เราไม่รู้ หรือ Unknown Area หากอยู่ในพื้นที่นี้ ถ้าอยากรู้ก็ต้องเรียน (Learn) พอเรามี การ

เรียนรู้ จากเดิมอยู่ใน Unknown Area ก็จะเปลี่ยนมาเป็น Known Area ในทันที คราวนี้ก็เหลือแต่ว่าเราจะนำมาทำให้เป็น Action ได้อย่างไรจึงจะเรียกได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้

ช่องที่ 4 ด้านขวาล่าง เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เราเองไม่รู้...เราไม่รู้อะไร” เราเรียกพื้นที่นี้ว่า Blind Area ซึ่งเป็นพื้นที่บอด เป็นพื้นที่จุดอับ หรือ อวิชชา หากอยู่ในบริเวณนี้ก็มีอยู่วิธีหนึ่งคือต้อง Open-up ต้อง “เปิดรับ” รับฟังให้มาก ไม่มีอคติ ซึ่งพอเปิดรับแล้วพื้นที่บอดนี้ก็จะ Shift ไปทันที จากช่องที่ 4 อาจย้ายไปเป็นช่องที่ 3 หรือช่องที่ 1 เลยก็ได้

วิจารณ์ พานิช (2547: 22-23) แบ่งประเภทความรู้เป็น 5 กลุ่ม หรือ A S H E T ดังนี้

1. A - Artifact คือ ความรู้ที่อยู่ในวัตถุ เช่น โทรศัพท์มือถือ ปากกา หนังสือ วิซีดี มีความรู้ผู้นั้น

2. S - Skill คือ ทักษะ ในที่นี้หมายถึงความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน ไม่ใช่แค่ความรู้ธรรมดาหรือเพียงท่องจำได้เท่านั้น

3. H - Heulistics, ComMonsence คือ สามัญสำนึก เป็นความรู้บางอย่างหนึ่งซึ่งหลายๆ ครั้งเราก็ไม่แน่ใจว่าถูกหรือผิด ก็ต้องลอง

4. E - Experience คือ ประสบการณ์ เป็นความรู้บางอย่างหนึ่ง เป็นความรู้ Tacit ถ้าเราดึงออกมาได้เป็น Explicit เราก็จะรู้ใจมันอย่างดี แต่หลายๆ เรื่องเราอธิบายไม่ได้ แต่เรามีประสบการณ์ เวลาทำเราดึงประสบการณ์มาใช้เป็นความรู้

5. T - Natural Talent คือ พรสวรรค์ เป็นความรู้บางอย่างหนึ่ง คนบางคนจะเล่นดนตรีได้เก่งมาก เพราะหูดีมาแต่กำเนิดอย่างเช่น Mozart

มิเชล โปลานยี และ อิโกจิโร โนนากะ (Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2548: 9) ได้แยกประเภทความรู้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือ ลายลักษณ์อักษร ได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้

ประเภท Tacit: Explicit เป็น 80: 20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณร้อยละ 20 ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากถึงร้อยละ 80 (เป็นส่วนของ Tacit)

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214-215) แบ่งความรู้ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงต่อไป

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาช้านาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

จากการศึกษาประเภทของความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความรู้แอบแฝง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ สามารถนำมาพัฒนาและแบ่งปันความรู้กันได้ (2) ความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) ความรู้ที่นำมารวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของเอกสาร ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ คนเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ง่าย และสามารถนำมาตรวจสอบ ตีความ อ้างอิง สรุป จนเกิดความรู้ใหม่ๆ ต่อไป

1.1.3 ระดับของความรู้

การแบ่งระดับของความรู้จะมีได้หลากหลายแล้วแต่การตีความ ในที่นี้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้เป็น 4 ระดับ ดังนี้ (พริดา ปัญญาวิเชียร 2547: 24, วิจารย์พานิช 2547: 9-10 และ เข็มชาติ ไชยโฆหาร 2548: 11)

ระดับที่ 1: Know-what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาใหม่ๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้างหรือเป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2: Know-How (รู้วิธีการ) หรือกลวิธี เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบทเปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือเป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

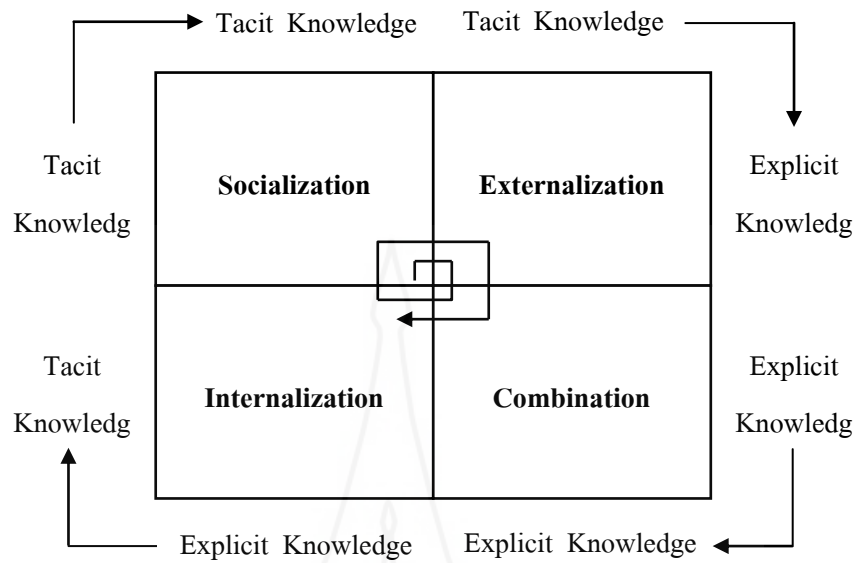
ระดับที่ 3: Know-why (รู้เหตุผล) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆจึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตน สามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์กรอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการพัฒนา

ระดับที่ 4: Care-why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในระดับคุณค่าความเชื่อซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

จากระดับของความรู้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทุกองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในทุกระดับของความรู้ข้างต้น องค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีระดับความรู้ในระดับที่ 3 และ 4 มากๆ หรืออย่างน้อยก็ในระดับ 2 ขึ้นไป องค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จมาก เพราะเป็นความรู้ประเภทฝังลึกในคนที่มีการนำออกมาแลกเปลี่ยน และใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กร โดยความร่วมมือจากทุกๆฝ่ายในองค์กร

1.1.4 วงจรความรู้

ไฮดีโอ ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 13-14) อธิบายว่าความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ทั้ง 2 ประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spirit หรือ SECI Model ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการสร้าง Knowledge Spiral หรือ SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi

ที่มา : ไฮดีโอะ ทามาซากิ (Hideo Tamazaki) อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547

จากกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model หรือการเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทั้ง 2 ประเภทนี้ ตลอดเวลา ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นใน 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการแบ่งปันและการสร้างความรู้ฝังแน่นของผู้สื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นความรู้ของตนเอง (Socialization) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับการขาย เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) เป็นการแปลงความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น เมื่อได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับการขายแล้วก็นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 รูปแบบของการแปลงความรู้ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ (Combination) เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใหม่ๆ เช่น ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่างๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้ว

สรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง

รูปแบบที่ 4 รูปแบบของการนำความรู้ที่เรียนรู้มา มาปฏิบัติ (Internalization) เป็นการแปลงความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) มาเป็นความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge) ซึ่งมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น ศึกษาเทคนิคการขายจากตำราหรือคู่มือต่างๆ ที่มีอยู่แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนกลายเป็นความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge) ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็นำไปแลกเปลี่ยนกับบุคคล ท่านอื่นๆ ต่อไป ทำให้เกิดกระบวนการ Socialization ต่อไป

1.2 ความหมายของการจัดการความรู้ มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ประเวศ วะสี (2545: 21) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้ง โจทย์ร่วมกันวิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 2-5) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้นต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลัง ในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงคุณคนดีและเก่งการพัฒนา

คน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่า ช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้เป็นดัชนี บอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่

บุญดี บุญญากิจ (2547: 23) อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใน การนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้

นิพนธ์ เทียนวิหาร (2547: 86) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่าการจัดการความรู้ คือ การดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลคือการได้ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้นและดีขึ้น ได้ใช้ความรู้ ได้ประยุกต์ ได้ตัดแปลง ได้ดำเนินการกับความรู้ซึ่งการจัดการจะต้องนำไปสู่ประโยชน์

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิดการกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548: 7) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ เช่น ไปดิง, คิว (Capture) ความรู้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วนำมาถนอมกรอง ตรวจสอบ เลือกลเฉพาะความรู้ที่ถูกต้องไปใช้ แล้ววนกลับมาเป็นข้อมูล (data) เพื่อที่จะเกิดปัญญาใหม่ เป็นวงจรที่ไม่รู้จบ เป็นกระบวนการที่เพิ่มทุนปัญญาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การจัดการความรู้ต้องเป็นวงจรที่ไม่รู้จบ และเมื่อทำไปแล้วก็ต้องพัฒนางาน พัฒนาองค์กร พัฒนาคนและพัฒนาความรู้ไปด้วยกัน เป็นวงจรที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

วสันต์ ลาจันทร์ (2548: 9) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนภายในองค์กรเดียวกัน เมื่อรวบรวมแล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ และการจำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร ในการบริหารจัดการและนำความรู้เผยแพร่ต่อสาธารณชนต่อไป

นั้ตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551: 11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถ เข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และองค์กร

ปัญญา มาศวรรณ (2551: 11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ ในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหา หรือ นำไปสู่การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการค้นหา รวบรวมความรู้จากภายนอกและภายในสถานศึกษา ที่เกิดจากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากร นำไปจัดเก็บอย่างเป็นระบบ กลั่นกรองจนได้สารสนเทศ ความรู้ และนวัตกรรม พร้อมสำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

นฤมล พุกภัยศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 64) เห็นว่าการที่องค์กร ต้องมี การจัดการความรู้ เนื่องจากเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา องค์ความรู้และนำความรู้นั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

นภดล สุขสำราญ (2546: 53) เสนอว่า ความสำคัญขององค์กรในการที่จะต้องมี การจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 ประการ ดังนี้

1. เทคนิคการบริหารคุณภาพที่มีในปัจจุบัน เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือแม้แต่การรีเอนจินีเยริงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) เป็นต้น แม้ว่าจะมีส่วนช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแต่ ปัญหาที่คือ จะทำอย่างไรให้เทคนิคเหล่านี้สามารถที่จะพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้

2. แม้ว่าความรู้จะมีส่วนในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการแต่ก็มีความ จำเป็นในการจัดการเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น เครื่องมือ “Smart Drill” ที่สามารถปรับระดับการสูบน้ำมันเพิ่มจากบ่อน้ำมันได้เอง แต่จะมี

ประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงข้อมูลของโรงแรมที่ช่วยให้สามารถรู้รสนิยมของลูกค้าแต่ละราย เพื่อให้บริการที่ประทับใจ

3. เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดราคาแพง การทำนุบำรุงความรู้เอาไว้ ควบคู่ไปกับการลดขนาดองค์กรหรือปรับโครงสร้างใหม่จะช่วยให้องค์กรลดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำได้

4. การรู้จักแบ่งปันวิधिปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นการนำเอาความรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน จะช่วยให้องค์กรสามารถประหยัดงบประมาณได้มาก

5. องค์กรชั้นนำต่างๆ ที่นำเอาวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้นั้นต่างก็พบว่าพัฒนาการของเขา เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างเพื่อนร่วมโลกได้มากขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) กล่าวว่า การเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎีหรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำจึงจะทำเป็นและเกิดความรู้ความเข้าใจและการจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่ำ” (Capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

Sallis; & Jones (อ้างถึงใน วิลาวลัย มาคัม 2549: 115) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกุญแจสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจาก

1. ความจำเป็นในการตอบสนองต่อรูปแบบของเศรษฐกิจและการแข่งขัน
2. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี
3. ผลผลิตและบริการต้องการความรู้หลากหลายในการพัฒนา
4. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและความเป็นตลาดโลก
5. ความซับซ้อนของปัญหาที่มีมากขึ้น เป็นเรื่องที่ทำหายและต้องจัดการ โดยเร็ว
6. ความจำเป็นในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสรรค์ความรู้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

7. ผู้บริโภคมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความต้องการที่มากขึ้น
 ดังนั้น องค์กรที่ต้องการความจำเป็นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คนที่มีความรู้จะกลายเป็นกลุ่มคนที่มีพลังในองค์กรและ

ตลาดแรงงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย การจัดการความรู้จึง เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญในองค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ เป็นการนำความรู้มาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปยกระดับความรู้ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ แล้วนำมาจัดเก็บเป็นระบบ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้นำใช้ความรู้ที่ต้องการมาใช้ได้ทันเวลา เพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร การจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

1.4 เป้าหมายของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้อธิบายถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 41) กล่าวถึง เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ไว้ว่า การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาก็ตาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ คือ

- 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- 3) เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

วิจารณ์ พาณิช (2547 : 10-11), วสันต์ ลาจันทร์ (2548 : 29) และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2548 : 7-8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้คนหลายทักษะหลายวิธีคิดได้ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ความแตกต่าง หลากหลาย คือ พลังของการจัดการความรู้ เป็นพลังของการสร้างสรรค์ ถ้าเอาคนที่ทำอะไรเหมือนกัน กัน คิดเหมือนกัน กัน มาทำงานสร้างสรรค์ด้วยกัน พลังจะน้อย ดังนั้นจึงต้องพยายามหาคนที่คิดไม่เหมือนเข้ามาด้วย เช่น ในโรงเรียนถ้าครูคิดอะไรก็คิดเหมือนกันหมด ก็จะต้องเอาผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษามาด้วย อาจจะต้องเชิญคนนอกที่ไม่ใช่ในโรงเรียนด้วย เช่น คุณหมอมจากโรงพยาบาล เป็นต้น จะได้มีความแตกต่างหลากหลาย แล้วความคิดสร้างสรรค์และการจัดการความรู้ก็จะเกิดขึ้น

2. เพื่อพัฒนางานรูปแบบใหม่ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดจินตนาการสร้างสรรค์ใหม่สิ่งที่เป็นเลิศ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ซึ่งประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ ประการที่ 1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร ประการที่ 2 นวัตกรรม (Innovation) ซึ่ง

อาจจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ประการที่ 3 จิตความสามารถ (Competency) ของสมาชิกองค์กร และประการที่ 4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. เพื่อการทดลองและเรียนรู้ในการหาทางทำแบบใหม่ๆ แม้ว่าวิธีที่เราทำอยู่ในปัจจุบันเป็นกิจวัตรจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (best practice) แต่ถ้าเราต้องการให้งานดีขึ้น เราต้องพยายามหาสิ่งที่ดีกว่า ก็คือ หาทางทำให้ดีกว่าเดิม โดยอาจจะไปหาความรู้จากที่อื่น ดูตัวอย่างจากที่อื่นแล้วก็มาทดลองดู ถ้ามันเกิดไม่ได้ผล มันเสียหายไม่มาก พอทำแล้ว ตรวจสอบแล้วมันไม่ดีก็ทิ้งไปไม่เสียหายอะไรมากมาย การลงทุนลงแรงไม่มาก ถ้าดี เราลองขยายเพิ่ม ถ้าเปรียบกับชวานาเคยทำนาห้ำหีบไร่โดยทำแบบเดิมๆ ตามปู่ย่าตาทวด เกิดมีชวานาที่ฉลาดบอกว่าเราลองแบบใหม่ แทนที่จะทำแบบเดิมคือใช้สารเคมีมากๆ เราลองทำแบบใหม่ไม่ใช้สารเคมี อย่าเพิ่งทดลองมากเดี๋ยวขาดทุน ก็ลองสักครั้งไร่ หรือหนึ่งงาน ถ้าดีเราก็ขยายเป็นห้ำหีบไร่ และในที่สุด ก็กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม (new best practice) ทำทั้งห้ำหีบไร่ แต่ก็ไม่หยุดแค่นั้นอีก หาวิธีใหม่ๆ มาอีก ลองที่ละงานสองงานไปเรื่อย วนไปเรื่อย อย่างนี้ภาษาทางด้านคุณภาพเรียกว่า CQI (Continuous Quality Improvement) ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่ศาสตร์เดียว แต่จะต้องไปโยงกับศาสตร์อื่นๆ ด้วย

4. เพื่อการนำเข้าวิธีการ (know how) อย่างเหมาะสม การจัดการความรู้นั้นต้องไม่เพียงแต่่วนเวียนความรู้อยู่ในองค์กรหรือภายในกลุ่มเท่านั้น ต้องรู้จักไปหาความรู้จากข้างนอกมาใช้ อย่างเหมาะสม บริษัทของต่างประเทศ เช่น บริษัทในอเมริกา เขาตั้งรางวัลให้พนักงานที่เรียกว่ารางวัลนักขโมยความรู้แห่งปี คือใครสามารถไปเอาความรู้จากที่อื่นมาใช้ประโยชน์ ให้บริษัทมากที่สุด เขาจะยกย่องให้รางวัล เป็นการบอกให้รู้ว่าเราไม่รังเกียจความรู้จากที่อื่น หยิบมาได้เป็นเก่ง เป็นเยี่ยม แต่ว่าพอหยิบมาแล้วเราต้องปรับใช้ ต้องสร้างความรู้บางส่วนเป็นของเราเองด้วย

รัตน์ เทียงตรง (2548: 17) อธิบายว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่ง ในที่นี้คือพนักงานทุกระดับ แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง

3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น สรุปได้ว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ เพื่อเพิ่มพูนทุนความรู้ขององค์กร นำไปพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะกระบวนการคิดหลากหลาย สามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาวิธีการทำงาน โดยค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่จะนำพาองค์กรให้มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.5 วิธีการจัดการความรู้

วิธีการจัดการความรู้ว่ามีหลายวิธี ควรเน้นความเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อยใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ซึ่งวิธีการจัดการความรู้อย่างง่ายมี 3 วิธีการ (วิจารณ์พานิช อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2548: 78-80) คือ

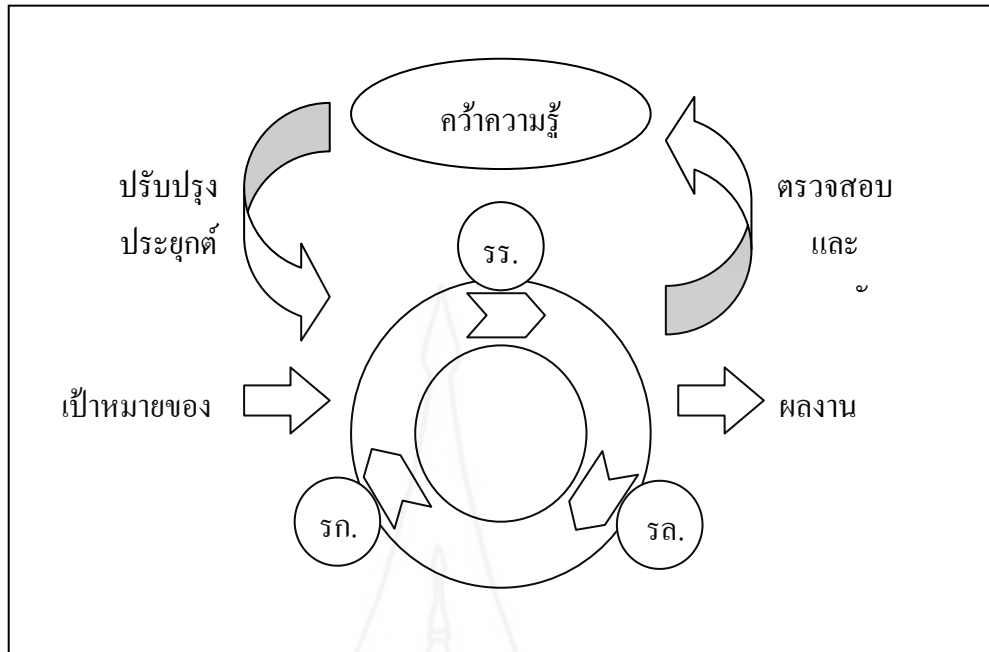
1.5.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) คือวิธีการทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง คำว่า Best Practices หมายความว่าวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม มีหลายวิธี ในองค์กรขนาดใหญ่ควรนำวิธีการทำงานและประสบการณ์การทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practices เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บนเว็บไซต์ (Website) ขององค์กรให้พนักงานใช้รหัสผ่าน (Password) เข้ามาดูได้ตลอดเวลา ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practices ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด การจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยมตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วโดยทั่วไป ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ควรเสาะแสวงหามาปรับใช้ช่วยลดเวลา ลดความเหนื่อยยากและลดค่าใช้จ่าย ในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง

2) วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธีและสามารถพัฒนาวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

1.5.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice) เกิดจากพนักงานที่สนใจปัญหาเดียวกัน ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการนัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ โดยเล่าประสบการณ์ของตนเพื่อเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และหาทางแก้ปัญหาคต่อไป โดยการร่วมระดมพลังสมองเพื่อแก้ไขปัญหา

1.5.3 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า เป้าหมายของวงจรนี้เป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับนำภูมิใจ น่าชื่นชม



ภาพที่ 2.4 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า

ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2547) *องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้* สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning Before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning During), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (Learning After) การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่ทำงานชิ้นนั้นเสาะหากุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ Best Practices ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค Retrospect วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ เกิดพลังมากแต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเราและคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยน ยกย่องความรู้ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยน

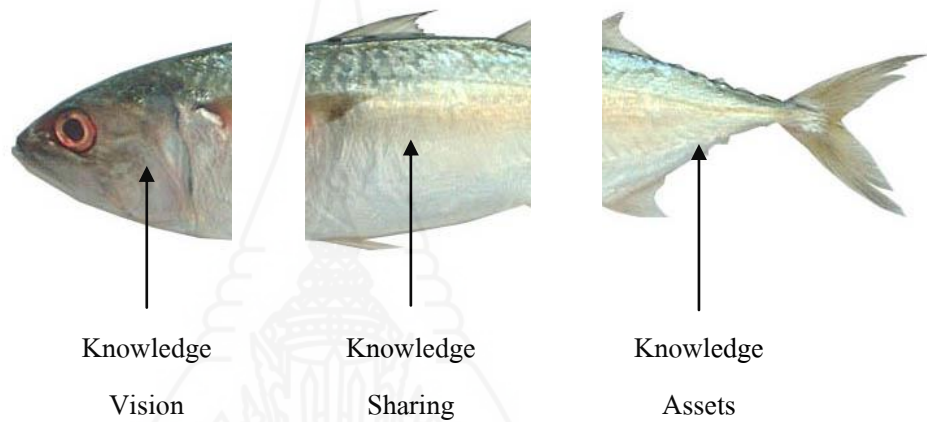
เรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่ให้อันมาใช้ได้ทันการณ์ ต้องหมุนวงจรทั้งสองเข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกันทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เกิดผลมหัศจรรย์

1.6 แนวคิดการจัดการความรู้

มีองค์การมากมาย ได้มีอธิบายแนวคิดของการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกัน เช่น

1.6.1 ตัวแบบปลาทู (Tuna Model)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (อ้างถึงใน รัตน์ เทียงตรง 2548 : 24) ได้กำหนดกรอบโมเดลปลาทูในปี 2546 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 การจัดการความรู้ในโมเดลปลาทู

ที่มา: รัตน์ เทียงตรง (2548)

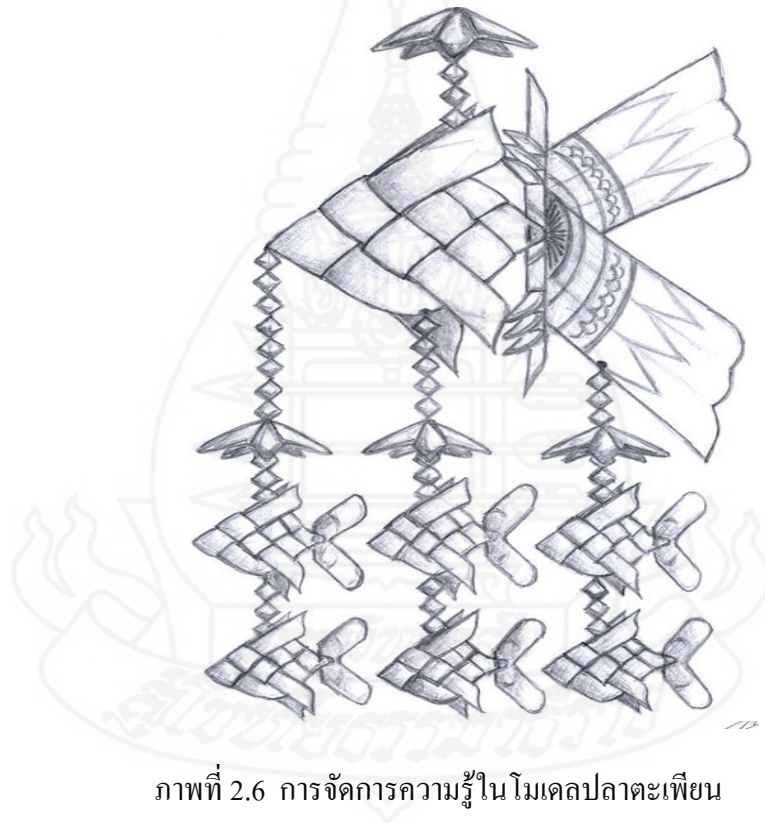
1) ส่วนหัวและส่วนตา (*Knowledge Vision: KV*) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการบรรลุผลงานอะไร และต้องเป็นผลงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรส่วนหัว ส่วนตามองว่ากำลังไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร”

2) ส่วนกลางลำตัว (*Knowledge Sharing: KS*) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการใช้ความรู้ในงาน ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ ในองค์กร และการร่วมคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้รับผิดชอบ ในแต่ละองค์กร ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (*Share & Learn*)

3) ส่วนหาง (Knowledge Assets: KA) การสร้างคลังความรู้ “ชุมชนความรู้” หรือ “คลังความรู้” โดยรวบรวมมาจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนหาง สร้างคลังความรู้เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT “ระดับหาง” สร้างพลังจาก CoPs

1.6.2 ตัวแบบปลาตะเพียน

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548: 62-63) ได้พัฒนาตัวแบบทUNAเป็นตัวแบบฝูงปลาตะเพียน โดยมองว่าองค์กรที่หน่วยงานย่อยอาจมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้และหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริษัทของตน แต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพที่ 2.6 การจัดการความรู้ในโมเดลปลาตะเพียน

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)

โมเดลปลาตะเพียนที่ใช้เป็นโมบายปลาตะเพียน ลักษณะเป็นปลาตะเพียนตัวแม่และลูกเขวนเป็นพวง 3-4 ชั้น เป็นสัญลักษณ์บอกว่าเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้อง

สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรดังแสดงในแผนภาพโมบายปลาตะเพียนที่ปลาทุกตัวหันหน้าหรือว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกัน หัวปลาหันไปทางเดียวกัน แสดงว่าต้องมีเป้าหมายเดียวกัน หรืออาจขยายความว่าปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามฝ่ายภายในองค์กร หรือบางกรณีออกไปนอกองค์กร

1.6.3 กรอบแนวคิดของบริษัท Siemens Business Services (อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548: 66-67)

บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือของ Siemens ได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ทั้งระบบ มีองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของบริษัท และมีการจัดการความรู้เป็นเสมือนทรัพย์สินที่สำคัญของบริษัท
2. วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ เน้นการแบ่งปันโดยอาศัยความเชื่อถือและเครือข่ายขององค์กร
3. ตลาดความรู้ โดยมีมืออาชีพที่มีบทบาทในฐานะผู้อุทิศตนเพื่อความรู้ (Knowledge Contributor) การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้มาใช้ใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนและให้รางวัล
4. การวัดความรู้ โดยวิธีการต่างๆ เช่น Balanced Scorecard
5. กระบวนการความรู้ ได้แก่ การประมวลความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้
6. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ได้แก่ สถาปนิกในการออกแบบโครงสร้างความรู้ บรรณาธิการ ผู้รายงาน บรรณาธิการ นักเทคโนโลยี
7. เทคโนโลยีด้านความรู้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและขับเคลื่อนพฤติกรรมด้านความรู้

1.7 กระบวนการจัดการความรู้

นักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546: 96-98) ได้เสนอทัศนะว่า โดยทั่วไปความรู้มักจะไหลจากบนลงล่าง แต่ถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ ข้อมูลจะไหลเวียนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง คือ ไหลเวียนเชื่อมต่อกันไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้จะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. การค้นหาและการสร้างขึ้นมา (Find/Create) โดยสามารถได้มาจากหลายทาง เช่น จากสื่อต่างๆ การพบปะ การประชุม ประสบการณ์ด้านโครงการและการวิจัย เป็นต้น
2. การรวบรวมจัดการ (Organize) โดยการกรองความรู้ และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่ภายนอก
3. การแบ่งปันความรู้ (Share) เป็นขั้นที่ความรู้จะถูกแบ่งปันกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยใช้การสื่อสารกันหลายช่องทาง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยควรมีผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) เข้ามาช่วยในการทำให้ข้อมูลมีการจัดเรียงเป็นระบบ หรือเป็นการเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้
4. การใช้งานและนำกลับมาใช้ใหม่ (Use/Reuse) จะเกี่ยวพันระหว่าง การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในรูปแบบหลากหลาย ทั้งรูปของรายงาน นิทรรศการและการฝึกอบรม โดยความรู้เหล่านี้สามารถแพร่กระจายไปทางอินเทอร์เน็ตและกลับมาใหม่ได้

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2546: 71-72) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีการนำเอาความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้
2. การสร้างความรู้ (Create) โดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน โดยจัดทำขึ้นในรูปแบบเอกสาร เช่น บทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอน หลักสูตร รายงานวิจัยในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การอภิปราย (Discussion)
3. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญ ซึ่งมีกระบวนการในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ ได้แก่ การสืบค้นและเก็บรวบรวม จากเอกสารทั่วไป และจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่างๆ โดยมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก Intranet และ Internet การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการสนทนาโดยตรงและจากการสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมสำคัญที่ได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้ คือ การระดมความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม การประชุม สัมมนา และการ

ฝึกอบรม การเรียนรู้อย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ การเช่า ซื้อมาและจ้าง ในรูปแบบของวัตถุ คือ เอกสาร และผลิตภัณฑ์ ความรู้ในรูปแบบของกระบวนการ คือ การขอรับคำปรึกษา ขอเข้ารับการอบรม จัดตั้งระบบเทคโนโลยีและการบำรุงรักษา

4. การกลั่นกรอง (Distill) มีการกลั่นกรองและจัดระบบระเบียบของความรู้ โดยการจัดทำระบบสารความรู้ ได้แก่ จัดและจำแนกความรู้เป็นประเภทและหมวดหมู่ จัดอันดับและความสัมพันธ์ของความรู้ บอบบอกแหล่งความรู้ เช่น สื่อ สถานที่ ผู้รู้ การประมวลความรู้ ได้แก่ การเลือก และคัดสรรความรู้ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การตรวจสอบความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ และการเก็บรักษา โดยเก็บไว้ในฐานความรู้ เพิ่มความรู้ และเก็บไว้ในตัวบุคคล คือ ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษาดูงาน การเผยแพร่และถ่ายทอด เช่น การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม การอบรม สัมมนา การฝึกทักษะ

6. การใช้ความรู้ (Use) เป็นการให้พนักงานได้มีการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการคิด เช่น การทำงาน การวางแผนการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดและประเมิน การบริการความรู้ เป็นการให้บริการความรู้แก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ คือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 9) อธิบายว่า กระบวนการของการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจากรายงาน หรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กรก็ได้

3. การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ แต่ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงานและ

สรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (Distil) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่จอกงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริม การแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้ และ

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ไม่คุ้มค่า

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 16-31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิด การเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Socialization)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า Collaborative tools ได้แก่ e-mail newsgroup ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาในรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล กลุ่มมือ ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้น (Internalization)

3. การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการใช้ความรู้ ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Combination)

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 54-58) ได้ศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้และสรุปเป็นขั้นตอน หลักของกระบวนการความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วๆ ไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใด มีความสำคัญสำหรับองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง ในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่า องค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้ เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย ไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าว จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้อันนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากร

สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันไ้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญช และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้เข้าไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ คือ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้นๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มาก และหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมรู้นั้นๆ มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญชความรู้ให้เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้ การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหา ให้มีคุณภาพดี ในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ Supply-based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับ

กิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ (Demand-based) องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า Socialization ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างทั่วถึงเท่าไรนักจะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำทายก็คือ องค์กรจะทำอย่างไร เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้น ทำให้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังนี้ คือ ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนดรวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ(Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้น และสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหาร จะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมา ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับ ใน

การลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนั้นองค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิด ลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับ ในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 50-55) อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การรวบรวมความรู้ ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ และความรู้ ฟังลึกในคนคือ ความรู้ที่ได้มีการบันทึกในสื่อต่างๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงานทั้งภายในภายนอกองค์กร Web Portal ของบุคคลและหน่วยงาน แฟ้มสะสมงาน ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ใหม่ๆ และความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้
2. การสร้างความรู้ ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี คือ การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยการนำความรู้ที่มีการบันทึกอยู่แล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ เอกสารการเรียนการสอนตำรา หลักสูตร โปรแกรม หรือจากการระดมความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี โดยการทำวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่

3. การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ใช้ โดยการตรวจสอบความรู้ขององค์กร ในด้านคุณค่าความถูกต้อง เหมาะสมและมูลค่าของความรู้โดยใช้ทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการสำรวจความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ ทดสอบ เปรียบเทียบ และประเมิน การจัดทำสารบทความรู้ โดยการจำแนกประเภทของความรู้ ระดับความรู้ ความสัมพันธ์ และลำดับของความรู้ และบ่งบอกแหล่งความรู้ให้ชัดเจน เพื่อ

สะดวกต่อการนำไปใช้ การประมวลความรู้ โดยการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเข้ารหัส และถอดรหัสความรู้เมื่อใช้กับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้ง การคัดเลือกและคัดสรรความรู้ที่ไม่มีคุณค่าออกจากฐานความรู้ของหน่วยงาน

4. การเก็บรักษาความรู้ ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ และความรู้ฝังลึกในคน ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร

5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในรูปแบบต่างๆ คือ รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกัน การจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้ง การจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยอ้อม เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แพลตฟอร์มความรู้และฐานความรู้ Home Page และ Web Portal ที่มีระบบให้ผู้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการผ่านตัวกลางความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google Goto LockSmart Excite และอื่นๆ

6. การนำความรู้ไปใช้ ด้วยวิธีการต่างๆ คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ให้องค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่างๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร การจัดนิทรรศการ ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ การถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้ง การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่สำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักในการให้บริการ ประกอบด้วย เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ การมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ กิจกรรม การบริการ ประกอบด้วย การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชั้นนำสังคม โดยผ่านช่องทาง ในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยาย สรุปรายงาน ตำรา โครงการงาน ผลการวิจัย แนวคิด และนวัตกรรม การฝึกอบรม สัมมนา การให้

คำปรึกษา โดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายใน ภายนอกองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้นอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์ความรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้ชำนาญการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการจัดทำโครงการ การวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่นๆ

Marquarde (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 43-46) เสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้ การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำได้ดังนี้ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและจากแหล่งอื่นๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งทุกๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้ บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมผสานเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่ว

ห้องค์กร ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามีในอดีต

3. การจัดเก็บความรู้และการค้นคืน (Knowledge Storage and Retrieval) เป็น การนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนสิ่งต้องกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบ ที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ อาศัย การจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

4. การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นการ ใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นความจำเป็นขององค์กร เนื่องจากองค์กร จะเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีการสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วิกิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำ อย่างมีมีแบบแผน มีวิธีการหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา ขณะทำงานเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สถาบันส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อสังคม (อ้างถึงใน ปัญญา มาศวรรณา 2551 : 26-28) กล่าวถึงแนวทางในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ การจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ขึ้นมาใช้จากการทำงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ หรือนวัตกรรม ในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง น่าจะมีทั้งทำโดยจงใจ หรือตั้งใจกับที่ทำโดยไม่ตั้งใจแต่เกิดผล เป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้ที่น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกลับย้อนกลับไป และรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ ทบทวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการของประชาคมต่อไป หรือแลกเปลี่ยนให้ประชาคมอื่นได้นำไปเป็นแนวทางและปรับใช้

2. การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างไรบ้าง สถานการณ์ใดบ้างที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างขยันขันแข็งมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีได้อย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคล หรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษ ในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือก หรือผสมผสาน ระหว่างความรู้ที่ค้นคว้าจากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

3. การตรวจสอบคัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหนที่ถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่างควรจัดทำตารางระบุนรายชื่อความรู้ดังกล่าวระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใด ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

4. การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีการกำหนดหรือไม่ ถ้ามีโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์ใด มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ ถ้ามีทำบ่อยแค่ไหน บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น

5. การจัดหมวดหมู่ความรู้และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่ายและอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่ายมีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร ควรนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปของซีดี-รอม

6. กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร หรือเครือข่ายได้ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน (Tacit, Embedded, Explicit) มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่าง

แบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อหาความรู้แบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกับภายนอก เนื้อหาความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนต่างๆ ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ เพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิด ไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร/เครือข่าย

7. การยกระดับความรู้โดยการตีความ จัดแบบแผน หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับฝ่ายวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย และเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว ใครคือแกนนำที่ผลักดันหรือดำเนินการกระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้าง ต่อองค์กร/เครือข่าย และสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น

8. การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไข เพื่อลดทอนการปกปิดหรือเก็บงำความรู้ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดำเนินการแล้วได้ผลอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อเสนอแนะสำหรับให้องค์กร/เครือข่ายอื่นๆ นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง

9. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ประสิทธิภาพที่ผ่านมา เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร เทคโนโลยีสารสนเทศใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร cost-benefit และ cost effectiveness ของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้ หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้ได้อย่างไร เป็นต้น

10. กระบวนการสร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กร/เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดีผลเสียต่องานหรือกิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่นๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้าง ใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

11. บรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) องค์กร/เครือข่าย ได้สร้างบรรยากาศ หรือวัฒนธรรม ประเพณีอะไรบ้าง ที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ การ

ดำเนินการดังกล่าวอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการและวิธีปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างไร

12. การใช้ความรู้ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่างๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไร ทั้งที่ผลงานของการเรียนรู้ภายในองค์กร/เครือข่าย การยกระดับความรู้และผลต่อคน สมาชิกขององค์กร/เครือข่ายระบพลวัตของการใช้ความรู้มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้วเกิดผลด้านลบหรือไม่ ถ้ามีเป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่นๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง

13. ชุมชนความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนแห่งความรู้อย่างไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหนมีความต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อผลด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่นๆ ในเรื่อง “ชุมชนแห่งความรู้” อย่างไรบ้าง

14. กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) และทุนปัญญา (Intellectual Capital) มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำให้ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ (วัด) เป็นอย่างไร มีพลวัตเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ เป็นการนำเอาเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร มากำหนดเป็นความรู้ที่ต้องการใช้ในองค์กร

2. การแสวงหาและสร้างความรู้ เป็นรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นำมาถนอมกรองความรู้ โดยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอาแต่ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร สร้างเป็นความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ

3. การจัดเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้มาจัดการเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อการค้นหาคำรู้มาใช้งานได้ทันเวลา

4. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ไปเผยแพร่ และนำความรู้ที่ได้ใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.8 ทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง ในด้านการจัดการความรู้ (ปัญญา มาศวรรณา 2551: 32-34) ทีมจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย

1.8.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ ประกอบด้วย การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กรและสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

1.8.2 ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Expert) ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) และสามารถเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมด จึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

1.8.3 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลางหน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึก ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ขบร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน หรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

นอกจากนั้นวิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรก คือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

1.8.4 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้ หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง

2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ

3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น “ภาพใหม่” (New Paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of Direction

2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team

3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

5. ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6. ทักษะในการไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

2. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถานศึกษา นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ เพราะในอดีตที่ผ่านมา ความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งจะมีมากมาย แต่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดเก็บให้เป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้ต่าง ๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์สอน ค่านิยม และพฤติกรรม การสอน (Tacit Knowledge) ก็จะจางหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ จากการลาออก หรือ โอนไปปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคนๆ นั้นไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง ส่วนความรู้สำคัญอีก

ประการหนึ่งก็คือ ความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น ตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 15)

ดังนั้น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น ให้สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย เช่นมีการรวบรวมความรู้และจัดเก็บลงในเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ร่วมงานทั้งภายในภายนอกสถานศึกษา เป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาในการจัดการความรู้ที่ทำงาน คน สถานศึกษา และสังคมเพื่อเปลี่ยนให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ทำให้บุคลากรเป็นคนใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.1 การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่พัฒนาคนให้เกิดความรู้ และพัฒนาทักษะชีวิต ซึ่งเป็นความสามารถที่มนุษย์มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เพราะเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งต่อตนเองและสังคม การพัฒนาทักษะชีวิตในขั้นพื้นฐานนั้นเป็นหน้าที่ของครู พ่อ แม่ ผู้ปกครองโดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษแก่ผู้เรียน ต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำทักษะชีวิตไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การมีทักษะชีวิตที่นำไปใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเองให้มีคุณภาพ สามารถสร้างความสุข ความดีงาม และทำประโยชน์ให้แก่สังคม สถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกคนมีการสร้างความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้เพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 5 มิติ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2548: 66) ดังนี้

2.1.1 บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่กัน เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ความคิดที่หลากหลาย

2.1.2 โมเดลของความคิด (Mental Model) ทุกคนในสถานศึกษาต้องเปิดใจให้กว้าง ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงาน แนวทางการทำงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งเหตุผล โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตกลงกัน

2.1.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ควรจะเป็นของสถานศึกษา ที่ทุกคนใช้หลักเหตุผลบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติได้จริง

2.1.4 ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ใช้การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการแก้ปัญหาด้วยกัน เป็นการสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้

2.1.5 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) สถานศึกษาต้องให้บุคคลและทีมงานทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัย นำเข้ากระบวนการและผลผลิตส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การคิดสังเคราะห์เพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้น อาจสร้างขึ้นใหม่ทั้งหมดหรือสร้างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ เช่น เพิ่มเติม ตัดทอน คัดแปลง ขยาย ย่อส่วน เปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ

2.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.2.1 ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในการจัดการความรู้ (Culture Change) เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะควรจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ยึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 15)

1) **การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน** ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ควรเริ่มต้นจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคน มีสิทธิเสนอแนะหรือให้คำแนะนำเพื่อนำสิ่งใหม่ แนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และไม่ควรทอดทิ้ง หรือยกเลิกร่างๆ เมื่อมีผู้ไม่เห็นด้วยแต่ควรนำไปปรับปรุงแนวคิดใหม่ และเสนอแนะใหม่ และผู้บริหารควรกล้าเสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นถ้านวัตกรรมนั้นไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

2) **การทำงานเป็นทีม** พฤติกรรมที่จะทำให้ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นได้นั้น ครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมตามความสมัครใจ ให้ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่อง และมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่

3) **การสร้างสรรคคุณภาพงาน** พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดค่านิยมในการสร้างสรรคคุณภาพงาน ได้แก่

(1) การปลูกฝังให้ครูและบุคลากรทุกคนทำงานของตนให้ดีที่สุด และ ถูกต้องที่สุดอยู่เสมอ

(2) ครูและบุคลากรทุกคนควรประเมินตนเอง หรือเปิดใจกว้างยอมรับ ผลการประเมินของผู้อื่น และไม่ควรมองข้ามคุณสมบัติของตนที่คิดว่าไม่เหมาะสม โดยไม่หาทาง แก้ไขเปลี่ยนแปลง

(3) ควรปลูกฝังแนวคิดที่ว่า “ทำงานวันนี้ให้ดีที่สุด” ให้กับครูและ บุคลากรทุกคนเป็นประจำ

(4) การพัฒนาคุณภาพงาน โดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

(5) การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน

4) *ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต* ในการปลูกฝังค่านิยมในความซื่อสัตย์ สุจริต 3 ประการ คือ

(1) กายสุจริต คือ ความสุจริตทางกาย ได้แก่ การทำสิ่งที่ดี ดึงาม ถูกต้อง และประพฤติชอบทางกาย

(2) วชิสุจริต คือ ความสุจริตทางวาจา ได้แก่ การพูดสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง และประพฤติชอบทางวาจา

(3) มโนสุจริต คือ ความสุจริตทางใจ คือ คิดในสิ่งที่ดีงาม และประพฤติ ชอบทางใจ

5) *ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่อง* เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของ ความสำเร็จ ครูและบุคลากรทุกคนควรได้รับการปลูกฝังให้ได้ใช้ความมานะพากเพียรพยายามใน การทำงานตามคติพจน์ที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

6) *การปรับปรุงงาน* ค่านิยมในการปรับปรุงงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการ พัฒนาคุณภาพงาน ถ้างานทุกงาน มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ครูและบุคลากรทุกคนพยายาม ทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน โดยการหาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นคณะ หรือมีการหาทางแก้ไข แก้ปัญหาพร้อมกัน ก็จะทำงานบรรลุผลสำเร็จ

ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการความรู้ บรรลุผลสำเร็จ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาควรจะต้อง เปลี่ยนใหม่ โดยยึดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาแถลงค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของ ข้าราชการ เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมทำงานใหม่ โดยเน้นที่ความขยัน อดทน ความ

รับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาเกียรติของอาชีพและมุ่งมั่น อดสาหะในการทำงานให้มีคุณภาพ

2. เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของข้าราชการใหม่ โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถจริยธรรมและคุณธรรม รมรงค์ในการสร้างระบบการทำงานใหม่ เน้นวัฒนธรรมการ ประเมิน การทำงานเป็นทีม การทำงานตามมาตรฐานคุณภาพ โดยยึดความรู้ความสามารถและ ผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

3. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานในสถานศึกษาให้เป็น มิตร อ่อนน้อม โดยทุกคนใช้ “ปัญญาธรรม”, “การวัชธรรม” และ “สามัคคีธรรม” เป็นแนวปฏิบัติใน การทำงาน

4. ปรับปรุงกระบวนการให้ขวัญกำลังใจ รางวัล และการลงโทษโดย ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ปรับปรุง กระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็น กลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคนดี และป้องกันไม่ให้คนไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์ไม่ให้ก้าวหน้าด้วย การฉกชิงผลประโยชน์ของผู้อื่น

เพื่อให้ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากรบรรลุผลสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการ ความรู้ ในการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการความรู้ นั้น นอกจากการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว ยังสามารถทำได้โดยวิธีการ ต่อไปนี้

1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1.1 การใฝ่ใจพัฒนาคน (Personal Mastery) หมายถึง การปลูกฝัง ความคิดรวบยอด (concept) ให้ครูและบุคลากรทุกคนใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของตน และเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ บุคลากร ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อให้บุคลากรได้ พัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของตนอยู่ตลอดเวลา การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เป็นต้น

1.2 สร้างโมเดลความคิด (Mental Models) ผู้บริหารจะต้องพยายามให้ ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงความคิดเก่าๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ โดยเปลี่ยนมาพัฒนารูปแบบความคิด และความเชื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของ โลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีการหาโอกาสพาบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของ

สถานศึกษาอื่น หรือมีการ ไปศึกษาดูงานการพัฒนาโดยการเรียนรู้ (Action Learning) ในหน่วยงาน ภาคเอกชน ฯลฯ

1.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลต่อการจัดการความรู้ และครู/บุคลากรทุกคนจะต้องมุ่งมั่น มานะ ทุ่มเท และเพียรพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

1.4 การสร้างทีมงานทางปัญญา (Team Learning) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้หน่วยงานของตนมีทีมงานทางวิชาการ และทีมงานทางวิชาชีพมีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกให้มีทักษะวิธีคิด และทักษะการบริหารชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน โดยรวม เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้

1.5 ปลุกฝังวิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้แก่ การคิดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

2. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1 ดึงศักยภาพของครูบุคลากรทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน

2.2 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานอื่น ในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนทุนปัญญา

2.3 ฝึกทักษะในการสื่อสาร ให้ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้ดีทุกรูปแบบ โดยคิดดี คิดเป็น และนำความคิดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสื่อสารกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ประโยชน์ ในเวลาที่เหมาะสม สามารถจัดการความรู้ทำให้ความรู้ งาน และคน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย สังคม ต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานการให้บริการทางวิชาการที่คล่องตัว และมีอิสระทางความคิด โดยวิธีการ

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 ให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้

3.3 ให้บริการทางการพัฒนาวิชาชีพข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ

3.4 พัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงและของรัฐ

3.5 วิจัยและพัฒนา (Research and Development) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ผลการวิจัย

4. จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 จัดทำฐานข้อมูลของข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้

4.2 พัฒนาให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และเป็นระบบเปิด เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้เกี่ยวข้องได้ใช้บริการและเข้าถึงได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ศูนย์ ชูใจ (2549) อธิบายถึงวิธีการในการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

2. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก

3. กล้านำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ ร่วมกัน หาทางออกหากขัดต่อระเบียบข้อบังคับ

4. สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ

5. ปลุกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม ฯลฯ

2.2.2 สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Communication) การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดี ก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษา กำลังจะทำอะไร ทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อเกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา แก่ครู และบุคลากรทุกคน และก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหนอย่างไรจะเริ่มเมื่อใด และจะทำโดย วิธีใด ใครจะเป็นผู้ร่วมจัดการความรู้และบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหน ดังนั้น ถ้าขาดการจัดการวางแผนการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารก็จะขาดตอน ทำให้ “การจัดการความรู้” ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจจัดทำระบบการสื่อสาร มีการสื่อสารการจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อมๆกัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยในการสื่อสารนั้น ควรกำหนดปัจจัยในเรื่องที่จำเป็น 3 เรื่อง คือ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 18)

1. เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้
2. กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
3. รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

สุนิตย์ ชูใจ (2549) อธิบายถึงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

1. สื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้
2. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้
3. สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงาน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้
4. สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

2.2.3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ (Process and Tools)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2548: 21) อธิบายว่ากิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ต่อไปนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

2) **การค้นหาคำรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge)** โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดี

3) **การสร้างความรู้** เมื่อได้ค้นหาคำรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

4) **การเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine)** ความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่เป็นที่รู้กันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่นซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิด ที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำรา เป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

5) **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษาทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เป็นขั้นตอนก็ได้

6) **การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)** กิจกรรมนี้คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือการจัดเวทียุทธศาสตร์สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7) **การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use)** เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

8) **การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets)** โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

9) การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม เป็นกระบวนการที่ควรทำต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเครื่องหมายรับรองว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผล ถ้าดำเนินงานตามกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดี วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ครูควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการและเป็นผู้ให้ที่ดี

เครื่องมือในการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมากนัก เพราะการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้น เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นกระบวนการเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge มีดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2548: 20)

1. การสัมมนาหรือประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกัน

2. การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล

3. การสอนงาน

4. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

5. การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ

6. การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้น จะมีส่วนที่ต้องนำมาใช้ในการค้นหาความรู้ รวบรวมความรู้ รวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และการเสาะแสวงหาข้อมูล ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการจัดการความรู้ จึงควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในสถานศึกษา หรือจัดศูนย์การศึกษาโดยใช้สื่ออุปกรณ์ที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้แก่ ห้องศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ของข้าราชการ (Computer Center) เป็นต้น

สุนิตย์ ชูใจ (2549) อธิบายว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถและเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ เช่น

1. ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน
2. สอนงาน (Coaching)
3. เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
4. จัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

2.2.4 เรียนรู้ (Learning) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้” ควรมีวัตถุประสงค์ต่อไปนี้เป็น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2548: 20)

1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้จัดการความรู้ (CKO) ผู้อำนวยการสะดวกและผูปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ
3. เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรของสถานศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เสวนา ประชุม สัมมนา และเผยแพร่ความรู้โดยเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
4. สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นต่อไปได้

ศุภนิศัย ชูใจ (2549) กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ต่อยอด มีวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย สำหรับข้อเสนอแนะในครั้งนี้ เป็นการเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีกระบวนการขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งเป็นความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้
2. การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเวทีต้องเป็นความจริง คือเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ ที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่าง หลากหลาย จึงจะเกิดพลัง

3. ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบความสำเร็จผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling) โดยใช้กระบวนการสกัดขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็น แก่นความรู้ (Core Competence)

4. สร้างความรู้ ที่กระจัดกระจายอยู่มากมายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลต่างๆ ตามความเหมาะสม

5. เลือกและกลั่นกรอง (Refine) โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้ หากไม่ตรงกับหลักการใด เราอาจจะได้หลักการปฏิบัติใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

6. เผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้ นำการจัดการ ที่เป็นระบบแล้วเผยแพร่แก่นักปฏิบัติที่มีความต้องการจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้ประโยชน์

7. นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้

8. นำความรู้ที่ได้มา และผ่านการนำไปใช้แล้วทำให้เกิดประโยชน์จริง มาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

9. ตรวจสอบ (Monitor) เป็นการทบทวนดูว่าทุกขั้นตอนของการจัดการกระบวนการความรู้มีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขั้นตอนใดมีความเหมาะสมดีแล้ว

2.2.5 การวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) การวัดผลจะทำให้รับรู้ว่าการจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น หรือปรับปรุงวิธีการจัดการความรู้ใหม่ นอกจากนั้น การวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้รับรู้ถึงสภาพการณ์ในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2548: 21)

สุนิตย์ ชูใจ (2549) กล่าวว่า การวัดผลจะทำให้เราได้รู้ว่าการจัดการความรู้ของเรา สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดทำตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายไว้ อย่างน้อยที่สุด 3 ประการ คือ เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดควรมีลักษณะดังนี้

1. ตัวชี้วัดจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
2. ตัวชี้วัดต้องสามารถอธิบายและทำความเข้าใจแก่ทุกคนได้
3. ตัวชี้วัดบางตัว อาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ควรให้ทุกคนใน

หน่วยงานรับทราบ

2.2.6 การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Rewards) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรหาโอกาสที่จะให้ผู้ที่ตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้ มีโอกาสได้รับแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อทำให้มีกำลังใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยอาจจะเสริมสร้างให้เกิดแรงจูงใจในเรื่องต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548: 21)

1. แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ตลอดจนวัสดุที่เป็นเครื่องใช้ในสำนักงาน
 2. แรงจูงใจที่เป็นโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่น เกียรติยศ อำนาจบารมี (Personal Power) การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน การประกาศ เกียรติคุณ เป็นต้น
 3. แรงจูงใจที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความสะดวกสบายต่างๆ ในการทำงาน เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีการติดเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
 4. แรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในสถานภาพของตน ความรักภักดีต่อองค์กร การได้ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- แรงจูงใจทั้ง 4 ประการนี้ จะทำให้นุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ด้วยความเต็มใจยิ่งขึ้น

สุนิตย์ ชูใจ (2549) อธิบายว่า ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับและให้รางวัลก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศ เกียรติคุณ คำยกย่อง ชมเชย

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร (2) การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” (3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ (4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้” (5) การวัดผล “การจัดการความรู้” และ (6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

2.3 บทบาทของผู้บริหารและการจัดการความรู้

บทบาทของผู้บริหารและการจัดการความรู้ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเกี่ยวกับการปกครอง องค์กรธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษารวมทั้งองค์กรอื่นๆ จะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร จำต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่อาจล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง (ธีระ รุญเจริญ 2550: 151-172)

เนื่องจากการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กร จึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยความเห็นของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547

สาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าวประกอบด้วยอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ในระดับสถานศึกษา ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning School) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษาต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน

1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5 การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน

3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม

4. ชูใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดีขึ้น

5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือคณะบุคคลเป็นที่ตั้ง

8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

การดำเนินการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการนำไปปฏิบัติต่อไป

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ด้านการกำหนดความรู้

ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์สภาพความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เตรียมแผนการจัดการความรู้เพื่อรองรับนโยบายจากหน่วยงานเบื้องบน ในด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร นำไปศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นผู้บริหารและครูประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทิศทาง ในการจัดการความรู้ มีการรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ต่อไป

2.3.2 ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้

ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์หาจุดบกพร่องในเรื่องทักษะของบุคลากรและใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง จัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปแก้ไขวิธีปฏิบัติอยู่เสมอ มีการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกสถานศึกษามาให้ความรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก ระดมความคิดของบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการรวบรวม หรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เพื่อเป็น โอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.3.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

ผู้บริหารจัดระบบห้องสมุดให้พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน มีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล ในด้านต่างๆ สร้างระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย จัดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม จัดทำ Website ของสถานศึกษาและมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างเป็นปัจจุบัน จัดทำเอกสารความรู้ หลักวิธีการ และกระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงข้อมูล และแนวปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ นำข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานและรายงานการปฏิบัติงานมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2.3.4 ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้

ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรได้มีการขอคำปรึกษาในการปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโสอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการสื่อสาร มีการพัฒนาตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากร มี

เอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรได้ศึกษาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีการสืบค้นความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.4 ประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.4.1 ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ ทางสื่อ (Internet) เพื่อศึกษาค้นคว้าว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

2.4.2 การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

2.4.3 การจัดการความรู้ที่มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4.4 สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้ มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบ Internet ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

2.4.5 การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit Knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน

2.4.6 สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit Knowledge) หรือจากส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

2.4.7 ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.4.8 งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและประสบความสำเร็จในการสอนมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ ความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

2.5 ปัญหาของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.5.1 **ปัญหาที่เกิดจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับสถานศึกษา** เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ เช่น การส่งข้าราชการไปสัมมนา หรือฝึกอบรม แต่หลังจากที่กลับมาแล้ว ก็เก็บความรู้เอาไว้คนเดียว หรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบเพียงเท่านั้น แต่ข้าราชการ/บุคลากรคนอื่นอีกหลายคนในสถานศึกษาที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมหรือสัมมนาจะไม่รู้เลยว่าคนที่ไปฝึกอบรม หรือไปสัมมนานั้นได้อะไรกลับมา เพราะไม่มีการเก็บบันทึกรายงาน หรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้นๆ ไว้ในฐานข้อมูล ในอินทราเน็ตหรือเว็บไซต์ ถ้าหากสถานศึกษาไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนา อาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2.5.2 **ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา** ซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่ง หลากรูปแบบมีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจัด-กระจาย ในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะทำไม่ได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้เสียผลประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.5.3 **ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ของสถานศึกษามาสร้างความสามารถในการแข่งขัน** หรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพราะในสถานศึกษามีความรู้มากมายที่ได้จากการวิจัย หรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่วิจัยแล้วก็ไม่นำไปประยุกต์เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อไป หรือไม่มีการสานต่อ หรือสถานศึกษามีผู้รู้ มีครูผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกไปเป็นวิทยากรให้สถานศึกษาอื่น ให้ประสบความสำเร็จ มีความรู้แต่ในขณะที่เดียวกันบุคคลเหล่านั้น ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะพัฒนาคนในสถานศึกษาเดียวกันเลยก็กลายเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นได้

2.5.4 **ปัญหาจากการสร้างความรู้ใหม่** จะไม่เกิดขึ้นถ้าสถานศึกษาไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่มีความรู้ใหม่อีกทั้งความรู้เดิมไม่ได้เก็บไว้ด้วยแล้ว สถานศึกษาก็จะไม่มีการสะสมความรู้ไว้ให้ครู/บุคลากรรุ่นต่อไป

2.5.5 ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ จึงทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันตามสถานการณ์โลก และตามคู่แข่งขั้น ไม่ทัน

2.5.6 ปัญหาที่เกิดจากความรู้ในสถานศึกษา ความรู้ภายนอกสถานศึกษาที่นำมาใช้ไม่เชื่อมโยงกับงานและไม่สอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้จะมีประโยชน์อย่างมากโดยเฉพาะในสถานศึกษา องค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ จะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่มีค่ามหาศาล เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา และความรู้ที่ได้จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้ และทำให้ครู/บุคลากรในสถานศึกษามีการใฝ่รู้และฝึกที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตและสถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้ก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศไทย

เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548: 87-96) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม ทั้งครูและผู้เรียนเกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง

2. ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการสอบถาม แลกเปลี่ยน แลกความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

3. ด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการบริการการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549: 48) ได้ศึกษาการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัดที่สำคัญเป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาวิธีการจัดการการใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและการประเมินผลระหว่างดำเนินการดำเนินงานพัฒนา และเพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเพื่อศึกษาองค์ความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร กลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษา พบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์กร (Swot Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้ง 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ส่วนกิจกรรมกำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการ ต่อมาได้รับการประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำรายละเอียดโครงการ และรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 โครงการมีจุดมุ่งหมายรวมกัน 19 ข้อ มีดัชนีวัดรวมกัน 21 ข้อ และมีเป้าหมายรวมกัน 17 ข้อ ในระหว่างการนำแผนพัฒนาลงสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้วิจัยได้จัดการโดย 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำงานร่วมกัน 2) จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานนโยบายการมอบอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรให้ชัดเจน 6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญต่างๆ 7) กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้สอนงาน 2) เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3) เป็นผู้ระดมสรรพกำลังและสรรพทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการวิจัย ระหว่างการดำเนินการ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล โดยวิธีสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และจัดทำบันทึกภาคสนามเมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสิ้นสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่ 2 ข้อ ปรับปรุงดัชนีใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่ 1 ข้อ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล

ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในครั้งนี้ในระดับบุคคล คือ เอกสารคู่มือ การปฏิบัติงานของบุคลากรระดับกลุ่ม คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์กร คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ นวัตกรรมกรรมการเรียนรู้

วสันต์ ลาจันติก (2548: 58-61) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้

2. องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการเรียนรู้

รัตน์ เทียงตรง (2548: 56) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1: กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดาราภิรมย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย การจัดการความรู้ในโรงเรียนกรณีศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) โดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะครูได้แสดงความคิดเห็น และระดมสมองในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน มีสายงานบังคับบัญชา รูปแบบการสั่งการที่รวดเร็วและมีนโยบายเน้นที่ผู้เรียนเป็นผลผลิตที่สำคัญ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและกิจกรรมโครงการทุกด้าน มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน ด้านวินัยนักเรียนความเป็นเลิศทางวิชาการ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย การประเมินตามกิจกรรมในโรงเรียนดี มีคุณภาพจนได้รับเลือกเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนกรณีศึกษามีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่การงานของตน มี

การประสานงานที่ดีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานเป็นรูปเล่มมีการสรุปผลการจัดกิจกรรมและข้อเสนอแนะ มีการประชุมสรุปงาน การประเมินผลการจัดกิจกรรม แสดงการยอมรับการนิเทศ ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนที่จะได้รับการนิเทศ เป็นการสร้างตัวชี้วัดสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ สามารถเลียนแบบวิธีการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคต่างๆ ประยุกต์ใช้จากครูคนเดิม เรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่อีก

3. ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ โรงเรียนกรณีศึกษามีความคิดสร้างและใช้คลังความรู้ ครูทุกคนมีแฟ้มสะสมงาน พัฒนางานของตนเอง โรงเรียนมีครูต้นแบบได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน บุคลากรทุกคนใช้คอมพิวเตอร์ได้ ได้ข้อมูลจากประสบการณ์การทำงานรวบรวมผลงานโดยการรวมเล่มเป็นเอกสารตามภารกิจงานที่ปฏิบัติจัดเป็นแฟ้มพัฒนางาน และจัดแสดงในห้องนิทรรศการ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์จุดเน้น พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ส่งผลให้การทำงานทุกระดับสื่อสารถึงกันทั้งหมด โรงเรียนมีเอกสารในการกำหนดและแสดงทิศทางการทำงานและเป็นการระดมสรรพกำลัง ในการจัดการศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ในการศึกษาของหน่วยงานและโรงเรียน ในเครือข่าย สามารถสืบค้นข้อมูลในการเรียนรู้ได้ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สามารถนำมาใช้ในการวางแผนหรือปรับปรุงกิจกรรมได้ทันที

วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549: บทคัดย่อ) ทำการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรประกอบหลักทั้ง 6 ประการ คือ การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (.96) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ (.88) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) และองค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (.77) ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ 80 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดความรู้ 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการแสวงหาความรู้ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างความรู้ 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านการเก็บความรู้ 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ 12 ตัวบ่งชี้

จิราพร ขาวสวัสดิ์ (2550: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความ

คิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ และด้านการค้นหาความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ฉัตรกรณีย์ สารปรัง (2551: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้โดยรายด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กรด้านกระบวนการสร้าง ใช้จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ด้านการใช้ความรู้ ด้านชุมชนความรู้ ด้านกระบวนการตรวจสอบ(วัด)สินทรัพย์ทางปัญญา ด้านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้และจัดเก็บ ด้านกระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการ ปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรายด้านที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ ด้านการยกระดับความรู้ ด้านการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก ด้านการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน ด้านการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทาง การพัฒนาการดำเนินงาน แต่ละด้าน ดังนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนสร้างความรู้จากการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นผลงานทางวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกับครูผู้สอนในสถานศึกษาเดียวกัน เพื่อตรวจสอบ และคัดเลือกความรู้ร่วมกัน สถานศึกษาควรจัดวางรูปแบบ หรือ โครงสร้างที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบในด้านความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจตรงกัน สถานศึกษาส่งเสริมครูผู้สอนที่มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานดีเด่นจัดทำแฟ้มผลงานและแฟ้มการพัฒนางาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีเวทีสำหรับการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ สถานศึกษาควรจัดให้มีการแสดงผลงานของครูผู้สอนและยกย่องเชิดชูเกียรติให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่องทุกปี การศึกษา สถานศึกษาควรจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ที่กลัวเทคโนโลยี สถานศึกษาส่งเสริมกานำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตร โดยการเห็นคุณค่าของกันและกัน และสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสับเปลี่ยนงานของครูผู้สอน เพื่อให้มีการกระจายของความรู้

ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551: 83) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์มานานถึง 21 ปีขึ้นไป ซึ่งการทำงานในกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการกับระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่ได้ได้รับความใส่ใจมากนักเป็นเพียงการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในฟอร์มเท่านั้น ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา กับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ข้อสังเกตที่ค้นพบในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ น้อยกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาไม่ค่อยมีการจัดทำหรือดำเนินการที่มีลักษณะคล้ายกับการจัดการความรู้ ทำให้ไม่มีฐานข้อมูลเดิมที่จะสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการจัดการความรู้ ทำให้โรงเรียนระดับประถมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน อย่างไรก็ตามครูให้ความเห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และความจริงจังใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า ครูควรแสวงหาความรู้เรื่องการจัดการความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ครูควรมีทัศนคติในเชิงบวกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนไม่ใช่การเพิ่มภาระงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องมีความจริงจังในการถ่ายทอดข้อมูลอย่างถูกต้อง สำหรับผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่หลากหลายช่องทาง ใช้กลยุทธ์ในการกระตุ้นและเพิ่มแรงจูงใจในการตระหนักถึงความสำคัญ นำตนเองเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อรู้ที่มาที่ไป วิวัฒนาการ ปัญหาวิธีการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเทคนิควิธีการที่เหมาะสมสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติจริงกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ปัญญา มาสุวรรณ (2551: 119) ทำการวิจัยเรื่อง ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งและขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ทุกด้านไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีขนาด

แตกต่างกัน มีระดับการจัดการความรู้โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ ไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมีการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวม ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุรชาติ การสอาด (2551 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครู ที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไลท์วูด เลียนาร์ด และชาร์เรท (Lethwood; Leonard; & Sharratt. 1998 : 262-263) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ดาเวนพอร์ต และพรูสาค (Davenport; & Prusak. 1999: 229-238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่ สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง อาทิ ต้องมีความไว้วางใจด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจ ที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ พนักงานไม่มีความเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน การจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับ

ความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2. โครงสร้าง พื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ โดยมีวิธีการคือ แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน และกำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือการประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

5. มีความรู้ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

6. มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

7. มีสิ่งล่อใจ ที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้ลึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

8. มีโครงสร้างทางความรู้ที่บ้านในด้านของประเภทและการเก็บความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายได้ และ

9. สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

โอร์ และเพียร์สัน (Orr, & Persson 2003: 14-39) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท แพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีรอกซ์ (Xerox) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์กรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด

2. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

3. องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้

4. องค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสร้างสรรค์

5. องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะเผยแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004: 2) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยยอลาบา มา ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิจัยนี้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา คือ กระบวนการในการค้นหา รวบรวม ความรู้จากภายนอกและภายในสถานศึกษา ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคลากร นำไปจัดเก็บอย่างเป็นระบบ กลั่นกรองจนได้สารสนเทศ ความรู้ และนวัตกรรม พร้อมสำหรับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. การกำหนดความรู้ คือ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาต่อเป้าหมาย ทิศทางของการพัฒนาสู่ความมีประสิทธิภาพในอนาคคที่คาดหวัง

2. การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ คือ ค้นหา รวบรวม ความรู้ทั้งจากภายนอก และภายในสถานศึกษารวบรวม ผ่านกระบวนการกลั่นกรองความรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์จน เกิดความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา

3. การจัดเก็บความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การ เก็บรวบรวม ค้นหา และการนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

4. การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ คือ การนำความรู้ไปเผยแพร่และถ่ายทอด ให้กับบุคลากรทั่วทั้งสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ ให้เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของสถานศึกษา



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป โดยมีรายละเอียดการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2554 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 1,414 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 กำหนดขนาด โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) อ้างถึงใน ผ่องศรี วานิชย์ศุภวงศ์ (2545: 103) สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 305 คน ซึ่งมีรายละเอียดการสุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 84 คน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 133 คน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 88 คน ผลปรากฏดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ที่	ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารและครูผู้สอน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารและครูผู้สอน
1	โรงเรียนขนาดเล็ก	65	390	48	84
2	โรงเรียนขนาดกลาง	59	618	43	133
3	โรงเรียนขนาดใหญ่	15	406	11	88
	รวม	139	1,414	102	305

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 นำข้อมูลที่ศึกษามากำหนดโครงสร้างและแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามของ เข้มชาติ ไชยโวหาร (2548) ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551) และ ปัญญา มาศวรรณ (2551) นำมาพัฒนาปรับปรุงโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขข้อกระทงคำถาม (Items) ให้ตรงตามกรอบแนวคิด และ โครงสร้างเนื้อหาการวิจัย

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หากคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาความเที่ยง (Reliability) คือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย นำมาหาความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Crobach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97

2.4 นำเครื่องมือที่ตรวจสอบคุณภาพแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบครั้งสุดท้ายก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาต่อไป

2.5 ลักษณะแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ดังนี้ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1 แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดความรู้ จำนวน 10 ข้อ

ด้านที่ 2 การแสวงหาและสร้างความรู้ จำนวน 10 ข้อ

ด้านที่ 3 การจัดเก็บความรู้ จำนวน 10 ข้อ

ด้านที่ 4 การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ จำนวน 10 ข้อ

ระดับความคิดเห็นใน 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด 2545: 102-103) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในระดับน้อย

1.0 – 1.50 หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

3.3 นำแบบสอบถามส่งกลุ่มตัวอย่างโดยใส่ในซองรังผึ้งรับส่งเอกสารระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ซึ่งทางโรงเรียนจะมารับเอกสารด้วยตนเองจากช่องนี้เป็นประจำ

3.4 เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยเก็บจากซองรังผึ้งรับส่งเอกสารระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโทรศัพท์ถึงโรงเรียนเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนจนครบ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.2 ข้อมูลที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 305 คน ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	91	29.84
	หญิง	214	70.16
	รวม	305	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	265	86.89
สูงกว่าปริญญาตรี	40	13.11
รวม	305	100.00
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	13	4.26
ครูผู้สอน	292	95.74
รวม	305	100.00
ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	88	28.85
โรงเรียนขนาดกลาง	133	43.61
โรงเรียนขนาดใหญ่	84	27.54
รวม	305	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.16 เพศชาย ร้อยละ 29.84 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 86.89 วุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 13.11 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอน ร้อยละ 95.74 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 4.26 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 43.60 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 28.85 และโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 27.54

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1**

ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตรัง เขต 1 ในภาพรวม

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การกำหนดความรู้	4.00	0.65	มาก
2.	การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	3.89	0.72	มาก
3.	การจัดเก็บความรู้	3.77	0.75	มาก
4.	การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้	3.83	0.73	มาก
เฉลี่ยรวม		3.87	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดความรู้ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการจัดเก็บความรู้ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.75) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.3 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ตรัง เขต 1 ด้านการกำหนดความรู้

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการกำหนดความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการวิเคราะห์สภาพความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการ ความรู้	3.92	0.59	มาก
2.	มีการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่าย ให้เห็นความสำคัญ ของการจัดการความรู้	4.05	0.63	มาก
3.	มีการเตรียมแผนการจัดการความรู้ในการรับนโยบาย เรื่องการ จัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 เพื่อนำมาปฏิบัติ	4.09	0.54	มาก
4.	มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เว็บบล็อก เป็นต้น ในการจัดการความรู้อย่าง เหมาะสม	3.91	0.63	มาก
5.	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาไปทัศนศึกษา ดูงานด้าน การจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่นหรือ ไปศึกษาดูงานใน หน่วยงานเอกชน	3.87	0.76	มาก
6.	มีการจัดทำประเด็นในการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	4.07	0.67	มาก
7.	มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้น เรื่องการ จัดการความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้	3.98	0.61	มาก
8.	ผู้บริหารและครูได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนกำหนดประเด็น ในการจัดการความรู้	4.21	0.68	มาก
9.	มีการสรุปและรายงานผลในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการจัดการความรู้	4.00	0.69	มาก
10.	มีการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการ วิเคราะห์และปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป	3.87	0.66	มาก
เฉลี่ยรวม		4.00	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตรัง เขต 1 ด้านการกำหนดความรู้ โดยรวมและรายข้อ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูได้ประจวบพร้อมกันเพื่อจัดทำแผนกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาไปทัศนศึกษา ดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่นหรือไปศึกษาดูงานในหน่วยงานเอกชน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.71) มีการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.66) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.4 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตรัง เขต 1 ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องทักษะของบุคลากรและใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง	3.80	0.65	มาก
2.	มีการเก็บรวบรวมข้อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปแก้ไขวิธีปฏิบัติอยู่เสมอ	3.89	0.72	มาก
3.	มีการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษามาให้ความรู้ และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.74	0.80	มาก
4.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน เป็นต้น	4.17	0.72	มาก
5.	จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	3.94	0.76	มาก
6.	จัดให้มีการระดมความคิดของบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.98	0.71	มาก
7.	ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.96	0.72	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
8.	มีการรวบรวม หรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.81	0.66	มาก
9.	มีการให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เพื่อเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้	3.79	0.73	มาก
10.	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.85	0.76	มาก
เฉลี่ยรวม		3.89	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ โดยรวมและรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษามาให้ความรู้และพัฒนากิจการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.80) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.5 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการจัดเก็บความรู้

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการจัดเก็บความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.02	0.75	มาก
2.	มีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผ่น CD เอกสาร	3.59	0.73	มาก
3.	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.67	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการจัดเก็บความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.	มีการจัดเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการบริการ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย	3.79	0.69	มาก
5.	มีการจัดบุคลากรที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	3.70	0.76	มาก
6.	มีการจัดทำเอกสารความรู้ หลักวิธีการ และกระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารหลักสูตร คู่มือปฏิบัติงาน แนวทางปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.91	0.75	มาก
7.	มีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร	3.70	0.78	มาก
8.	มีการปรับปรุงข้อมูล และแนวปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.78	0.73	มาก
9.	มีการนำข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานและรายงานการปฏิบัติงาน มาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.78	0.69	มาก
10.	มีการจัดทำ Website ของสถานศึกษาและมีการปรับปรุงข้อมูล อย่างเป็นปัจจุบัน	3.64	0.96	มาก
เฉลี่ยรวม		3.77	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการจัดเก็บความรู้ โดยรวมและรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.75) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผ่น CD เอกสาร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.6 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ตรัง เขต 1 ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้

ข้อ	สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	บุคลากรมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่าง สม่ำเสมอ	3.91	0.70	มาก
2.	บุคลากรได้มีการขอคำปรึกษาในการปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์ หรือผู้อาวุโสอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.71	มาก
3.	มีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ นำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่เสมอ	3.85	0.76	มาก
4.	บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ สแกนเนอร์ เป็นต้น	3.95	0.68	มาก
5.	บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ได้แก่ e-mail, e-office อย่างสม่ำเสมอ	3.80	0.74	มาก
6.	บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.70	มาก
7.	มีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.77	มาก
8.	มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	3.61	0.81	มาก
9.	บุคลากรได้ใช้ข้อมูลในรูปเอกสารหรือคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.82	0.68	มาก
10.	บุคลากรได้มีการสืบค้นความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ในแต่ละวัน	3.83	0.76	มาก
เฉลี่ยรวม		3.83	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ โดยรวมและ รายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ สแกนเนอร์ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.81) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัง เขต 1
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา**

จากการเปรียบเทียบ การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบ สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ประเด็นพิจารณา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
การกำหนดความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.127	.064	.291	.748
	ภายในกลุ่ม	302	66.144	.219		
	รวม	304	66.272			
การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	3.958	1.979	6.619	.002
	ภายในกลุ่ม	302	90.297	.299		
	รวม	304	94.256			
การจัดเก็บความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.419	3.209	10.384	.000
	ภายในกลุ่ม	302	93.336	.309		
	รวม	304	99.754			
การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	2	2.461	1.230	3.857	.022
	ภายในกลุ่ม	302	96.324	.319		
	รวม	304	98.784			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.428	1.214	5.081	.007
	ภายในกลุ่ม	302	72.164	.239		
	รวม	304	74.593			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับปฏิบัติการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดความรู้มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 เป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe Method) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน				
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
	\bar{X}	3.75	3.97	3.85
ขนาดเล็ก	3.75	-	.18	.10
ขนาดกลาง	3.97	.22*	-	.12*
ใหญ่	3.85	.10*	.12	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โดยรวมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้

ขนาดโรงเรียน				
	\bar{X}	เล็ก	กลาง	ใหญ่
ขนาดเล็ก	3.74	-	.27	.12
ขนาดกลาง	4.01	.27*	-	.15*
ใหญ่	3.86	.12*	.15	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้
มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาพการจัดการความรู้
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการจัดเก็บความรู้

ขนาดโรงเรียน				
	\bar{X}	เล็ก	กลาง	ใหญ่
ขนาดเล็ก	3.55	-	.35	.24
ขนาดกลาง	3.90	.35*	-	.11*
ใหญ่	3.79	.24*	.11	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

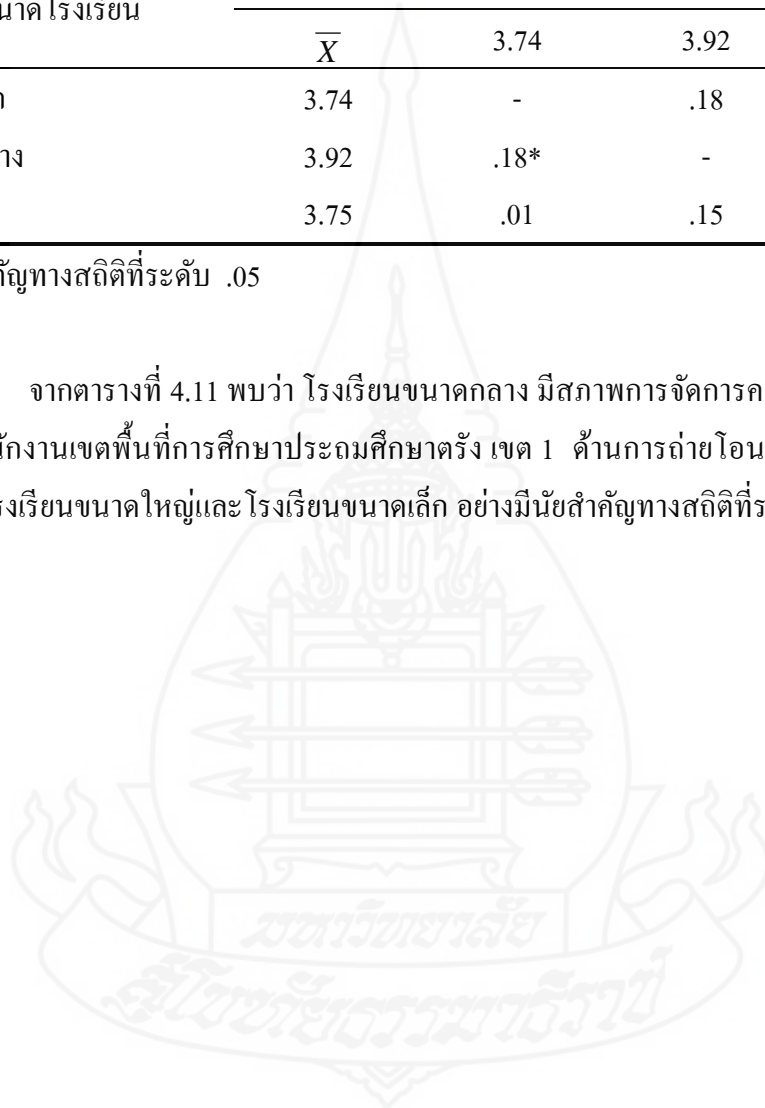
จากตารางที่ 4.10 พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าโรงเรียน
ขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาพการจัดการความรู้
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้

ขนาดโรงเรียน				
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
	\bar{X}	3.74	3.92	3.75
ขนาดเล็ก	3.74	-	.18	.01
ขนาดกลาง	3.92	.18*	-	.15*
ใหญ่	3.75	.01	.15	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 1” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากการศึกษาผู้วิจัยเสนอสรุป การวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครุผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษาและครุผู้สอน จำนวน 1,414 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครุผู้สอน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 กำหนดขนาด โดยใช้ตารางโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) อ้างถึงใน ผ่องศรี วานิชย์ศุภวงศ์ (2545: 103) สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครุผู้สอนจำนวน 305 คน จากจำนวน โรงเรียน 102 โรงเรียน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 มีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ .97

ลักษณะแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ เพื่อสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1

1.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ตอบแบบสอบถาม และผู้วิจัยได้ติดตามเก็บแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage) และการจัดการความรู้ในสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 ปีการศึกษา 2554 โดยภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดความรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมาคือ ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ และสุดท้ายคือ ด้านการจัดเก็บความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1) **การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการกำหนดความรู้** พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาไปทัศนศึกษา ดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่นหรือไปศึกษาดูงานในหน่วยงานเอกชน และมีการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป

2) **การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้** พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การสอน

งาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษามาให้ความรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดระบบห้องสมุด ที่พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผ่น CD เอกสาร

4) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ สแกนเนอร์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2 การเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการกำหนดความรู้มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อภิปรายผล

2.1 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

2.1.1 สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 พบว่า มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาภาพรวมในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน กำหนดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และในระดับสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาในสังกัดมีแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชาติ การสอาด (2552: บทคัดย่อ) พบว่าข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ ปัญญา

มาศวรรณา (2551: บทคัดย่อ) พบว่า ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ลาจันทร์ (2548: 58-61) พบว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหารเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการเรียนรู้

1) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการกำหนดความรู้ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการกำหนดความรู้ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยรายด้านมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารและครูได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้ อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการเตรียมแผนการจัดการความรู้ในการรองรับนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดังเขต 1 เพื่อนำมาปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์สภาพความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เตรียมแผนการจัดการความรู้เพื่อรองรับนโยบายจากหน่วยงานเบื้องบน ในด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากรนำไปศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นแก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นผู้บริหารและครูประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทิศทาง ในการจัดการความรู้ มีการรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ พบว่า ด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสอง ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาได้จัดให้มีการวิเคราะห์หาจุดบกพร่องในเรื่องทักษะของบุคลากร และใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง จัดให้มีการเก็บ

รวบรวมข้อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปแก้ไขวิธีปฏิบัติอยู่เสมอมีการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษามาให้ความรู้และพัฒนากิจการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก ระดมความคิดของบุคลากรเพื่อพัฒนากิจการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีการรวบรวม หรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เพื่อเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

3) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการจัดการจัดเก็บความรู้ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการจัดการจัดเก็บความรู้อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดเก็บความรู้ ได้มีการดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ สร้างระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย จัดให้มีการพัฒนาและอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม สถานศึกษาได้จัดทำ Website ของสถานศึกษาและมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างเป็นปัจจุบัน จัดทำเอกสารความรู้ หลักวิธีการ และกระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงข้อมูล และแนวปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ นำข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานและรายงานการปฏิบัติงานมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทุกโรงเรียนมีห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน มีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ ในรูปแบบต่างๆ ทำให้การดำเนินการจัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรได้มีการขอคำปรึกษาในการปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโสอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการสื่อสารมีการพัฒนาตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีอย่าง

สม่ำเสมอ จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากร มีเอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรได้ศึกษาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีการสืบค้นความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 การเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวม มากกว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนขนาดกลางมีบุคลากรจำนวนไม่มากและไม่น้อยจนเกินไปมีความสัมพันธ์กันแบบใกล้ชิด จึงทำให้การสื่อสารภายในสถานศึกษามีความรวดเร็วและมีความทั่วถึง โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การพูดคุยและการพบปะสนทนาโดยตรง เป็นต้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีบุคลากรน้อยไม่เพียงพอปริมาณงานของสถานศึกษา และโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมากจนเกินไปทำให้การสื่อสารในองค์กรเป็นไปได้ยากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญา มาศวรรณ (2551: 119) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการจัดการความรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการกำหนดความรู้มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกันบ้างด้านกับงานวิจัยของ ปัญญา มาศวรรณ (2551: 119) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พิจารณารายด้าน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับการจัดการความรู้โดยรวมแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บข้อมูล ไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน และจากการศึกษา

เปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ด้านการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้คือ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ควรจัดให้สถานศึกษาต่างๆ ได้มีการนำเสนอ การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดได้นำไปเป็นแบบอย่างและแนวทางในพัฒนาการจัดการความรู้
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ควรดำเนินการจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ควรจัดให้การอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการดูแลระบบเครือข่าย (Network) บุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องการทำ Website ของสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.1.2 หน่วยงานระดับสถานศึกษา

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา หรือนำครู บุคลากรในโรงเรียนไปศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอื่น หรือหน่วยงานเอกชน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเอง เช่น ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ หรือนำบุคลากรไปศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผ่น CD เอกสาร เพื่อให้ง่ายต่อการนำความรู้มาใช้ และควรดำเนินการจัดเก็บและปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
- 3.2.2 ควรศึกษารูปแบบการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน
- 3.2.3 ควรศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยกำหนดกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นการศึกษาในระดับจังหวัด หรือการศึกษาระดับภาค

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เข้มชาติ ไชยโวหาร (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3: พหุกรณีศึกษา” รายงานการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550) “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” รายงานการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร เสริมมิตรการพิมพ์
- ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล (2551) “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นภดล สุขสำราญ (2547) *การบริหารองค์ความรู้* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นฤมล พลุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2548) *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา* ม.ป.ป. ม.ป.ท.
- นิพนธ์ เทียนนิหาร, นิธิ เอียวศรีวงศ์ และไพบุลย์ วัฒนธรรมศิริ (2547) *ความรู้ท้องถิ่น: การจัดการความรู้สู่การจัดการทางสังคม* กรุงเทพมหานคร เคล็ดไทย
- นิสารัตน์ มงคลรัตน์ (2546) “ความสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะคิด ของนายจ้างที่มีต่อการปฏิบัติด้านการประกันสังคม: ศึกษาเฉพาะกรณีนายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1-9 คน ในเขตจังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดการความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- ณัฐกรณ์ สารปริง (2551) “การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กำแพงเพชร เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) *องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร แชนท์ไฟร์ พรินติ้ง

ธีระ รุณเจริญ (2550) *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*

กรุงเทพมหานคร ข้าวฟ่าง

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน

(2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร จีรวัฒน์ เอ็กเพรส

บุญชม ศรีสะอาด (2545) *การวิจัยเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาสน์

บุญส่ง หาญพานิช (2546) “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประพนธ์ ผาศุกยัต (2547) *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพมหานคร ไยใหม่

ประเวศ ะสี (2545) *เครือข่ายแห่งปัญญา* กรุงเทพมหานคร มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ

ปัญญา มาศวรรณ (2551) “ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge*

Management) กรุงเทพมหานคร ธรรมมลการพิมพ์

ผ่องศรี วานิชย์ศุภวงศ์ (2545) *เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา* ปัตตานีฝ่ายเทคโนโลยี

ทางการศึกษา สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

วสันต์ ลาจันติก (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามอนแก่น เขต 4” รายงานการศึกษาดัชนีประสิทธิผลศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิจารณ์ พานิช (2547) *สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม* สำนักงานเลขาธิการสภา

การศึกษา พิมพ์ดี

วิจารณ์ พานิช (2547) *องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ*

สังคม (สคส.) กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี

วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549) “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร

วิริยาภรณ์ เปรมโพธิ์ (2547) “ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้

ในหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” สารนิพนธ์

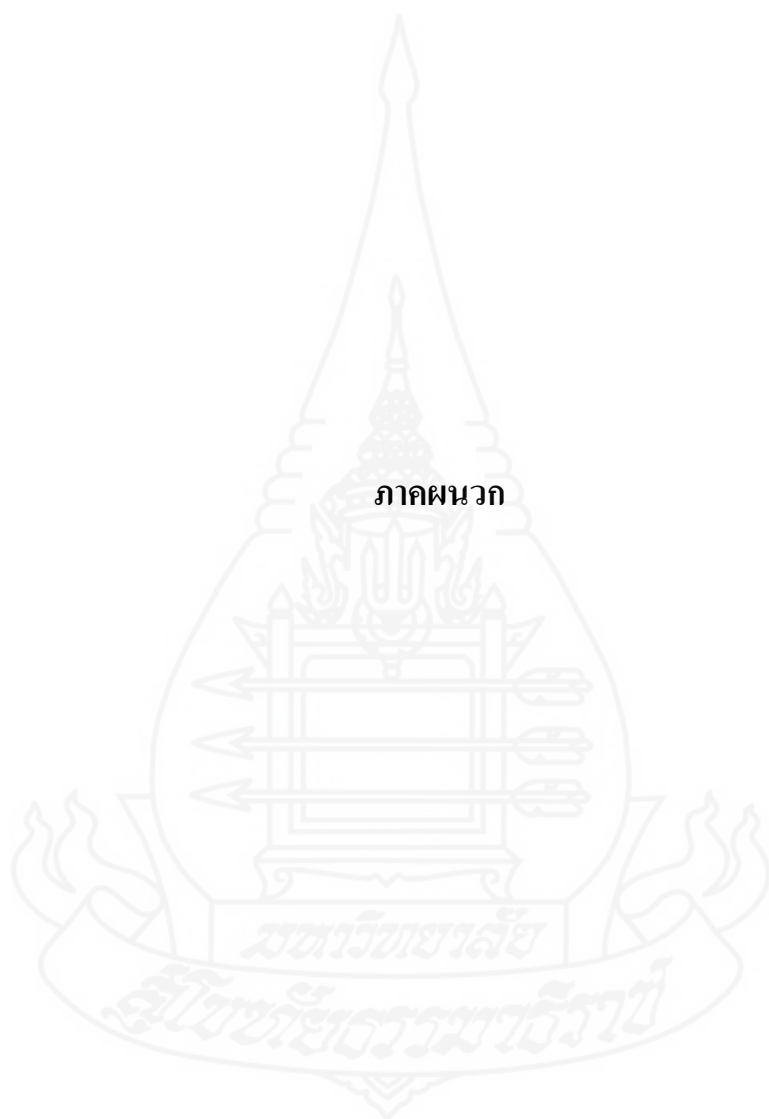
มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

- รัตน์ เทียงตรง (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดงสามัคคี” รายงานการศึกษา
อิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
จิรววัฒน์ เอ็กซ์เพรส
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร
ก.พลพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) *ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ*
กรุงเทพมหานคร เสมอธรรม
- สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547) “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทยูเอช
เอ็ม จำกัด” ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร
สุโขทัยธรรมมาธิราชมหาวิทยาลัย (2548) “ประมวลสาระฉบับเพิ่มเติม ชุติวิชา การวิจัยการบริหาร
การศึกษา” สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุรชาติ การสอาด (2551) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 5” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2533) *การสื่อสารกับสังคม* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) “การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามหาสารคาม เขต 2” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- Davenport, Thomas H.; & Prusak, Laurence (1999) *Working Knowledge : How Organizations
Manage what They Know*
- Keyser, Richard Lewis (2004) “Assessing the Relationship between Knowledge Management and
Plant Performance at the Tennessee Valley Authority,” *Dissertation Abstracts
International*
- Lethwood, K.; Leonared, L.; & Sharratt, L.(1998) *Conditions Fostering Organizational Learning
in School*. *Educational Administration Quarterly*

Orr, Emma; & Persson, Marie. (2003) "Performance Indicators for Measuring Performance of Activities. In Knowledge Management Projects." Master Thesis M.D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburge: Graduate School The University of Gothenburge. Photocopies.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย



ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	บ้านหนองหุ้มแสง	6	2
2	บ้านคลองปะเหลียน	5	1
3	บ้านทุ่งป่าหน่น	6	2
4	บ้านควนสระแก้ว	5	1
5	บ้านปากไผ่	6	2
6	บ้านห้วยด้วน	6	2
7	บ้านท่าคลอง	4	1
8	บ้านแหลม	5	1
9	บ้านท่าข้าม	5	1
10	บ้านนายายหม่อม	5	1
11	วัดโลกพิบูล	6	2
12	บ้านปากห้วย	7	2
13	วัดไพรสนธ์	5	1
14	วัดสาริการาม	8	2
15	บ้านยูงงาม	6	2
16	วัดแจ้ง	6	2
17	บ้านด่าน	6	2
18	บ้านทอนปลา	5	1
19	บ้านท่าเทศ	5	1
20	บ้านโคกรัก	5	1
21	บ้านบางด้วน	5	1
22	บ้านหนองโต๊ะ	3	1
23	บ้านโพรงจระเข้	7	2
24	ทุ่งรวงทอง	6	2
25	หนองฝักถืด	7	2
26	บ้านยวนโปะ	7	2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
27	บ้านป่าแก	8	2
28	บ้านทุ่งศาลา	6	2
29	บ้านตะเสะ	5	1
30	บ้านลำปลอกเหนือ	7	2
31	บ้านควนยวน	7	2
32	บ้านควนเคี่ยม	6	2
33	บ้านหนองยวน	8	2
34	บ้านท่าบันได	7	2
35	บ้านนาโคง	7	2
36	ไทรงาม	6	2
37	บ้านช่อง	7	2
38	บ้านหนองเจ็ดบาท	7	2
39	บ้านคลองทรายขาว	5	1
40	วัดโพธาราม	8	2
41	วัดท่าพญา	8	2
42	วัดเกาะมะม่วง	7	2
43	บ้านเขาไม้แก้ว	7	2
44	วัดศรีสุวรรณาราม	7	2
45	บ้านทุ่งส้มป่อย	10	3
46	วัดทุ่งหินผุด	10	3
47	บ้านโนควน	10	3
48	บ้านไทรงาม	12	3
รวม		312	84

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โรงเรียนขนาดกลาง

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	บ้านหนองหว้า	9	3
2	บ้านนาป้อ	11	3
3	บ้านเขาดิง	8	2
4	วัดน้ำผุด	8	2
5	บ้านทุ่งมะขามป้อม	8	2
6	บ้านวังศิลา	9	3
7	หาดสำราญ	9	3
8	บ้านโคกชะแง้	10	3
9	บ้านสามแยก	9	3
10	วัดนางประหลาด	9	3
11	บ้านหนองยายเม้ม	9	3
12	บ้านปากปรน	8	2
13	บ้านคลองลำปริง	9	3
14	บ้านหินคอกควาย	13	4
15	บ้านห้วยลึก	11	3
16	บ้านห้วยไทร	8	2
17	วัดเขี้ยวชาญกิจ	16	5
18	บ้านหาดเลา	9	3
19	หาดทรายทอง	10	3
20	วัดควนนิมิตศิลา	6	2
21	บ้านควนยาง	10	3
22	วัดหนองเป็ด	16	5
23	บ้านลำแคลง	12	3
24	บ้านลำพิกุล	10	3
25	บ้านห้วยม่วง	10	3
26	ต้นบากราษฎร์บำรุง	11	3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
27	บ้านควนโพธิ์	10	3
28	บ้านแหลมสอม	9	3
29	วัดอัมพวัน	11	3
30	บ้านนาทุ่ง	10	3
31	วัดปากปรน	9	3
32	บ้านทุ่งหนองแห้ง	12	3
33	วัดขุนสิทธิ์	17	5
34	วัดจอมไทร	12	3
35	วัดช่องเปี่ยมราษฎร์	16	5
36	วัดมงคลสถาน	9	3
37	บ้านไร่พรุ	12	3
38	บ้านทุ่งยาว	12	3
39	บ้านโลกทราย	13	4
40	วัดหนองสมาน	13	4
41	บ้านควนปริง	18	5
42	บ้านลิพัง	16	5
43	บ้านทุ่งค่าย	13	4
รวม		470	133

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 โรงเรียนขนาดใหญ่

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	เพาะปัญญา	17	4
2	วัดไทรทอง	19	5
3	วัดควนสีนวล	18	5
4	วัดไทรงาม	19	5
5	บ้านนาทะเล	18	5
6	บ้านหนองไทร	20	5
7	บ้านปะเหลียน	24	6
8	บ้านควนสวรรค์	27	7
9	บ้านย่านตาขาว	42	11
10	วัดควนวิเศษ	64	17
11	อนุบาลตรัง	73	19
รวม		341	88

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเก็บข้อมูล





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ ๗๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๐ กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราง เขต 1

ด้วย นางสาววดี ภูสุมาต นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราง เขต 1

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราง เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักดี จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 0-8929-1998-3



ที่ ศธ 04052/ ๑๔๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
ถนนตรัง - ปะเหลียน อำเภอเมืองตรัง 92000

๒๐ มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ได้รับแจ้งจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่า นางสุภาวดี ภูสุมาศ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ กำลังค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

ในการนี้ นักศึกษา จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตรัง เขต 1 วิจัยจากสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียด ที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอรุณเชล พรหมแดง)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
ผู้อำนวยการศึกษาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

กลุ่มอำนาจการ

โทร. 0-7557-2029

โทรสาร 0-7522-4947

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1
2. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกขั้นตอนและครบทุกข้อ ตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและสามารถนำไปวิเคราะห์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นางสุภาวดี ภูสุมาศ

นักศึกษาแขนงวิชาบริหารการศึกษา

ระดับบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริง (มากหรือน้อยอยู่ในระดับใด) เพียงช่องเดียว

- | | |
|------------------------|--|
| 1. เพศ | 4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน |
| () ชาย | () ต่ำกว่า 5 ปี |
| () หญิง | () 6 – 10 ปี |
| | () 11 – 15 ปี |
| 2. วุฒิการศึกษา | () 16 – 20 ปี |
| () ปริญญาตรี | () มากกว่า 20 ปี |
| () สูงกว่าปริญญาตรี | |
| 3. ตำแหน่งหน้าที่ | 5. ขนาดสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน |
| () ผู้บริหารสถานศึกษา | () เล็ก จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน |
| () ครูผู้สอน | () กลาง จำนวนนักเรียน 120-300 คน |
| | () ใหญ่ จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป |

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริง (มาก
หรือน้อยอยู่ในระดับใด) เพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	การจัดการความรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	การกำหนดความรู้					
1	มีการวิเคราะห์สภาพความพร้อมของสถานศึกษาในการจัดการความรู้					
2	มีการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้					
3	มีการเตรียมแผนการจัดการความรู้ในการรับนโยบายเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาตรัง ประถมศึกษาตรัง เขต 1 เพื่อนำมาปฏิบัติ					
4	มีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เป็นต้น ในการจัดการความรู้ อย่างเหมาะสม					
5	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาไปทัศนศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่นหรือไปศึกษาดูงานในหน่วยงานเอกชน					
6	มีการจัดทำประเด็นในการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
7	มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
8	ผู้บริหารและครูได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำแผนกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้					
9	มีการสรุปและรายงานผลในการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ทิศทางที่สถานศึกษาต้องการจัดการความรู้					
10	มีการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป					

ข้อ ที่	การจัดการความรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้					
11	มีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดบกพร่องในเรื่องทักษะของบุคลากรและใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง					
12	มีการเก็บรวบรวมข้อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปแก้ไขวิธีปฏิบัติอยู่เสมอ					
13	มีการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา มาให้ความรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
14	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การสอนงาน เป็นต้น					
15	จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น					
16	จัดให้มีการระดมความคิดของบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
17	ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
18	มีการรวบรวม หรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
19	มีการให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เพื่อเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้					
20	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
	การจัดเก็บความรู้					
21	มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ของผู้เรียน					
22	มีการดำเนินการรวบรวม ประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผ่น CD เอกสาร					

ข้อ ที่	การจัดการความรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
23	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
24	มีการจัดเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการบริการ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย					
25	มีการจัดบุคลากรที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม					
26	มีการจัดทำเอกสารความรู้ หลักวิธีการ และกระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารหลักสูตร คู่มือปฏิบัติงาน แนวทางปฏิบัติงาน เป็นต้น					
27	มีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐานช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร					
28	มีการปรับปรุงข้อมูล และแนวปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
29	มีการนำข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานและรายงานการปฏิบัติงานมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
30	มีการจัดทำ Website ของสถานศึกษาและมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างเป็นปัจจุบัน					
	การถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้					
31	บุคลากรมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ					
32	บุคลากรได้มีการขอคำปรึกษาในการปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์หรือผู้อาวุโสอย่างสม่ำเสมอ					
33	มีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่เสมอ					
34	บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ เช่น คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ สแกนเนอร์ เป็นต้น					

ข้อ ที่	การจัดการความรู้สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
35	บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารได้แก่ E-mail, E-office อย่างสม่ำเสมอ					
36	บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ					
37	มีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
38	มีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
39	บุคลากรได้ใช้ข้อมูลในรูปเอกสารหรือคู่มือ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
40	บุคลากรได้มีการสืบค้นความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ในแต่ละวัน					



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุภาวดี ภูสุมาศ
วัน เดือน ปีเกิด	20 เมษายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดตรัง
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (วิทยาศาสตร์บัณฑิต) สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช 2544
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอนุบาลตรัง จังหวัดตรัง
ตำแหน่ง	ครู โรงเรียนอนุบาลตรัง

