

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนากกรอบแนวคิดสำหรับการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ เป็นคำที่เรามักจะได้ยินกันอยู่เสมอ แต่เมื่อถามว่าความรู้คืออะไร ก็มักจะมี ความเห็นที่แตกต่างกันออกไป บางครั้งก็อาจจะเหมือนกัน บางคนก็อาจจะตอบไม่ได้ ดังนั้น ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของการจัดการความรู้ ควรทำความเข้าใจกับคำว่าความรู้เสียก่อน เพื่อให้เวลาที่กล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้จะได้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น

##### 1.1 ความหมายของความรู้

ความรู้ (Knowledge) ในความหมายจากมุมมองขององค์ความรู้ด้านระบบสารสนเทศ เชื่อว่าความรู้มีความสัมพันธ์กับข้อมูลและสารสนเทศ ดังนั้นการทำความเข้าใจกับความหมายของ ความรู้ จึงต้องพิจารณาความหมายของข้อมูลและสารสนเทศก่อน ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ยังไม่มีความหมายในการ นำไปใช้งาน สำหรับสารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบให้มี ความหมายแล้ว จึงมีคุณค่าสำหรับผู้ใช้ (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 9) ส่วนความรู้ นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น เกษม วัฒนชัย (2544 : 39 – 40) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ การรวบรวมความคิดของมนุษย์มาจัดให้เป็นหมวดหมู่ และประมวลสาระให้สอดคล้องกัน แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารก็คือความรู้นั่นเอง ความรู้เป็น สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ

สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดเวลา (Hideo Yamazaki : อ้างอิงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 8) ความรู้เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจและการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน (Sharratt and Usoro, 2003 : 188) คือสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่ดีกว่า (Alavi and Leidner, 2001 : 109) เมื่อนำไปใช้แล้วจะไม่หมด ไม่ลืมหอย มีแต่จะงอกเงยหรืองอกงามขึ้น (วิจารณ์ พาณิช, 2548 : 5 – 6) ความรู้เป็นกรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน จะอยู่ใกล้กับกิจกรรมมากกว่า ข้อมูลและสารสนเทศ (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548 : 17) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 อธิบายเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่ได้สั่งสมมาจากประสบการณ์ การศึกษาค้นคว้าหรือเล่าเรียน รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ในแต่ละสาขาวิชา ส่วน กิตติ ภักดีวัฒน์กุล (2546 : 175) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ความรู้คือสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ องค์กรความรู้ต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้หรือการเลือกสารสนเทศมาใช้ในการแก้ปัญหาและผลที่ได้รับ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์มากจะสามารถเลือกใช้สารสนเทศในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องทุกคนเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การฝึกฝนและมุมมองในการเลือกใช้สารสนเทศ จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 20) กล่าวว่า ความรู้เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยมที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรู้คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการและข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ วิจัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ นันทิพย์ วิภาวิน (2546 : 86) ให้ความหมายว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ ออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมีคือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นคือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด Clarke and Clege (1998 : 43) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและพนักงานในองค์การทั้งหมด และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์การที่ต้องการความสำเร็จและสร้างสิ่งที่เหนือกว่าองค์การอื่นหรือองค์การที่เป็นคู่แข่ง

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้คือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่ได้เรียนรู้ เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การวินิจฉัย เปรียบเทียบ ตีความและตรวจสอบแล้วว่ามีความน่าเชื่อถือที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจในการปฏิบัติ มีการเก็บสะสมไว้ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด เผยแพร่และแบ่งปันกันได้ ความรู้ที่มีในบุคคลมีคือความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ส่วนความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ในการพัฒนาคือ ความรู้ใหม่ การพัฒนาคนในองค์กร จึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่าน การคิดและการวิจัย เพราะความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า สามารถสร้างคุณค่า และประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์กรได้

## 1.2 ประเภทของความรู้

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการจัดแบ่งประเภทของความรู้ เช่น วิจารณ์ พานิช (2548 : 8) ; Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka (อ้างอิงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549 : 16 – 17) ; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548 : 21) ; Nonaka (อ้างอิงในทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 7) ; และ Sallis and Jones (อ้างอิงในแก้วเวียง นานาผล, 2551 : 15) โดยมีความเห็นว่า ความรู้ควรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่ไม่ชัดเจน เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ มีลักษณะเป็นทักษะและอัตวิสัย (Subjective) ที่ต้องอาศัยการฝึกฝน เพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context Specific) ทำให้เป็นทางการหรือสื่อสารได้ยาก เช่น ทักษะหรือความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล รวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เช่น แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ สามารถถ่ายทอดออกมาอย่างเป็นทางการได้โดยไม่ต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การถ่ายทอดจะอยู่ในลักษณะของเอกสาร ตำรา หนังสือ คู่มือและรายงานต่างๆ ทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่วน Choo (2000 : 26 – 28) แบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ความรู้โดยนัย (Implicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัว เกิดจากการศึกษาประสบการณ์ การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ ถือว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่งจะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละบุคคล ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมแล้ว เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถนำมาแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดกันได้ง่าย

แบ่งปัน สามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้นี้ให้เป็น ความรู้ที่ปรากฏเพื่อให้เป็นความรู้ที่ฝังอยู่กับองค์กร (Embedded Knowledge) 2) ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของการบันทึก ซึ่งจะอยู่ในรูป ของสารสนเทศต่าง ๆ หนังสือ ตำรา บทความ รายงาน สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ หรืออินเทอร์เน็ต เป็นความรู้ที่มีการใช้สัญลักษณ์ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียนเพื่อบันทึก ความรู้นั้น ๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น เป็นความรู้ที่สะสม มานานและใช้ ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็นความรู้ที่มี เป้าหมาย (Object – Based) ซึ่งเป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น คู่มือ ข้อกำหนด สิทธิบัตร โปรแกรม ลำเรียงรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและแผ่นฟิล์ม และความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule – Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ และ 3) ความรู้ที่เกิด จากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อและความศรัทธา ซึ่งจะเกิด จากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อองค์กรมีพัฒนาการมาเป็น ระยะเวลาอันยาวนานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติขององค์กร และ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ธีระ รุญเจริญ (2548 : 162) และกิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 16) ก็มีความเห็นสอดคล้องกับ Choo ที่ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน ได้แก่ 1) ความรู้เฉพาะตัวบุคคล (Individual Knowledge) หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ฝังลึกหรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Implicit or Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ อธิบายออกมาได้ยากแต่สามารถ พัฒนาและแบ่งปันได้ 2) ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้งหรือ ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็น (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปทางสังคม ความรู้ขององค์กรมีลักษณะเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาให้ เห็นได้ชัดเจนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ หนังสือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ที่ทำให้คนสามารถ เข้าถึงได้ง่าย ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กร โดยรวมมากขึ้น และ 3) ความรู้โครงสร้างหรือความรู้ที่ต่อยอด (Structure Knowledge) เป็นความรู้ เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปทางสังคม ความรู้ขององค์กรจะเป็นระบบ เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้ จากความรู้เดิม และในเชิงปรัชญาว่าด้วยทฤษฎีความรู้ ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 4 ประเภท (Raj. 1996 : 65 – 67) คือ 1) ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจาก การรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถ จัดการด้วยเทคโนโลยีได้ 2) ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจาก การใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม 3) ความรู้เชิงทฤษฎี

(Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และ 4) ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้ สำหรับ Ipe (2003 : 241 – 247) จำแนกความรู้เป็น 4 ชนิด ได้แก่ 1) ความรู้ในทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ การอบรมทางวิชาชีพและประสบการณ์เฉพาะบุคคล 2) ความรู้ภายใน (Domain Knowledge) เป็นความรู้ที่มีขอบเขตสัมพันธ์กับระบบและการผลิตขององค์กรและการฝึกหัดทางธุรกิจ 3) ความรู้จากการเข้าสังคม (Social Knowledge) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน และ 4) ความรู้ที่ถูกรูปแบบโดยทีมงาน (Purposive Emergent Contextual : PEC) เป็นความรู้ที่ถูกรูปแบบโดยทีมงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ความรู้ประเภทนี้ต้องใช้การแบ่งปันความรู้และสร้างความเข้าใจในทีมระดับสูง โดยเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ออกแบบจากจุดประสงค์ที่ต้องการในการทำงานร่วมกันของความรู้ในทฤษฎีและความรู้ภายในภายใต้บริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การร่วมกัน

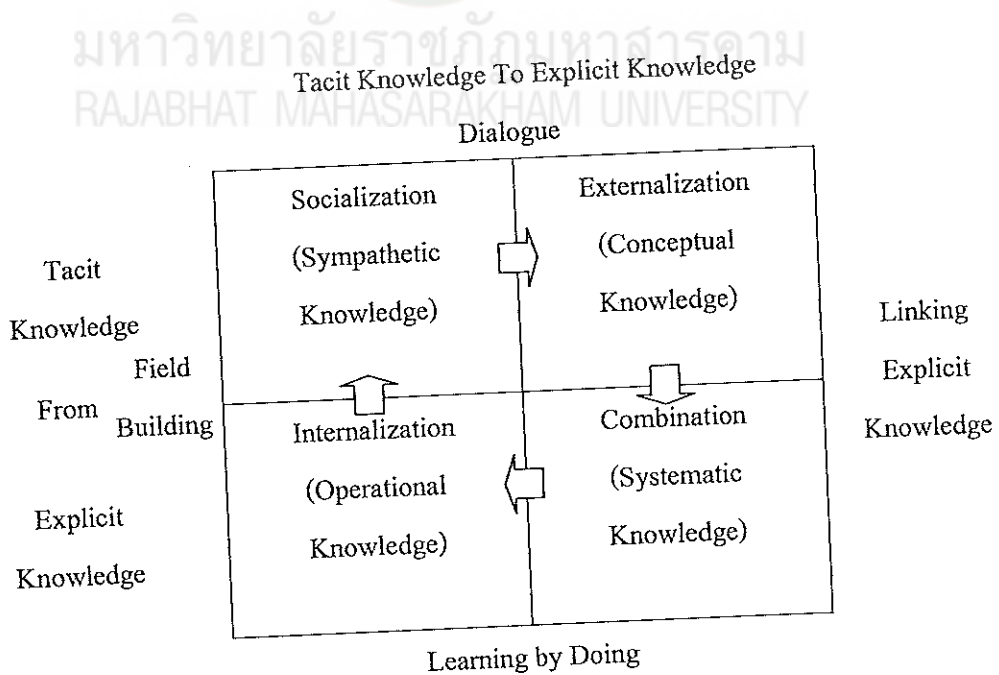
กล่าวโดยสรุป ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ได้รับการฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะ ความชำนาญหรือพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างชัดเจน ต้องอาศัยการถ่ายทอดในลักษณะการสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าเป็นจริง สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรในลักษณะของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หนังสือ คู่มือหรือตำราต่างๆ ทำให้คนเข้าใจได้ง่าย

### 1.3 ระดับของความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 16) กล่าวถึงระดับความรู้ตามแนวคิดของ James Brain Quinn ว่าแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) รู้ว่าคืออะไร (Know – what) เป็นความรู้เชิงรับรู้หรือความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียน การเห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่าสิ่งนั้นคืออะไร 2) รู้ว่าเป็นอย่างไรหรือรู้วิธีการ (Know – how) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 3) รู้ว่าทำไมหรือรู้เหตุผล (Know – why) เป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนขึ้น ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายร่วมกับผู้อื่น 4) ใส่ใจกับเหตุผล (Care – why) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ ดังนั้น การจัดการความรู้ องค์กรต้องคำนึงถึงระดับของความรู้ที่จะก่อให้เกิดการบรรลุผลด้วย

### 1.4 การสร้างความรู้ในองค์กร

การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) นั้น ปัจจัยที่สำคัญคือการสังเคราะห์ความรู้จากบุคคลออกมาให้ได้ แต่อุปสรรคอยู่ที่ความแตกต่างของภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศทางตะวันตกจะมุ่งเน้นเรื่องการวิเคราะห์ การใช้หลักการและเหตุผลซึ่งมีความใกล้เคียงกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ส่วนประเทศในแถบเอเชียส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่องของประสบการณ์ซึ่งใกล้เคียงกับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) (Asian Productivity Organization, 2002 : 4) ปกติแล้วทุกคนหรือทุกองค์กรจะมีความรู้ในตัวทั้งสองประเภท ขนาดของความรู้ประเภท Tacit Knowledge จะมีขนาดใหญ่กว่า Explicit Knowledge ในอัตราส่วน 80 : 20 อาจกล่าวได้ว่า ความรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบุคคลและองค์กร คือความรู้ที่อยู่ภายในตัวของบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย (ภราดร จินดาวงศ์, 2549 : 16 – 17) ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถปรับเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่โดยกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (2000 : 139) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรที่เป็นวงจรความรู้ ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคนหรือความรู้โดยนัยกับความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยใช้ SECEI Knowledge Conversion ในการอธิบายและได้แบ่งวิธีการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภาพที่ 1 การสร้างความรู้ในองค์กร (SECI – Model)

ที่มา : Nonaka and Takeuchi (2000 : 139)

ขั้นที่ 1 กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization : Tacit Knowledge to Tacit Knowledge) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น ปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน บุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น จากการสังเกตซึ่งกันและกัน การอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์จะเกิดจากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัดและการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานที่เข้าใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ On the job training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้ จึงมีลักษณะเป็นความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน (Sympathetic Knowledge)

ขั้นที่ 2 กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization : Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) ในขั้นตอนนี้ความรู้ที่เป็นนัยหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจะเชื่อมต่อกับความรู้ที่ชัดเจน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบและการใช้ตัวอย่าง ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะเป็นความรู้เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด (Conceptual Knowledge)

ขั้นที่ 3 การรวมเข้าด้วยกัน (Combination : Explicit Knowledge to Explicit Knowledge) เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบ เพื่อให้ความรู้ที่ชัดเจนถูกลอมรวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้เป็นความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Knowledge)

ขั้นที่ 4 กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization : Explicit Knowledge to Tacit Knowledge) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลผลให้ความรู้ที่ชัดเจนกลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจนจากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกลับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ผ่านขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า ความรู้เชิงปฏิบัติการ Operational Knowledge แม้ว่าโมเดลของทั้งสองท่านจะเข้าใจได้ง่าย แต่การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (ขั้นที่ 1) หรือการเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการกระจายสู่ภายนอก (ขั้นที่ 2) ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนักเนื่องจากมีหลายปัจจัยเข้ามาที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ไปแบ่งปันกันก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

การสร้างความรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเป็นวงจร จากความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์และประมวลผล จนเกิดความรู้ใหม่ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง ถ่ายทอดหรือเผยแพร่ออกไปสู่สังคมและมีการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เมื่อความรู้นี้ถูกใช้ไปเป็นเวลานาน ๆ ผู้ใช้ก็จะเกิดเป็นทักษะหรือความชำนาญขึ้นในตัวเอง ความรู้ที่เกิดขึ้นก็จะกลับเข้าไปอยู่ในตัวบุคคลเช่นเดิม ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นความรู้ที่ได้รับการพัฒนาหรือต่อยอดให้ดีขึ้นกว่าเดิม และเมื่อบุคคลนำความรู้ใหม่เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันอีกครั้ง ความรู้เหล่านี้ก็จะกลับออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง จะเกิดเป็นวงจรในการสร้างความรู้ในรอบต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด และจากที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปสาระสำคัญของการสร้างความรู้ในองค์กรได้ว่า ความรู้เกิดได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่าและทดลองใช้จนเชื่อถือได้ว่าเป็นจริง เป็นสิ่งมีคุณค่า สามารถนำไปใช้อ้างอิงและประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้ มีการเก็บสะสมไว้ในลักษณะต่าง ๆ นำมาแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด เผยแพร่ แบ่งปันกันได้ ความรู้มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นประสบการณ์ ทักษะ และการเรียนรู้ และความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าเป็นจริง สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้มีหลายระดับตั้งแต่ระดับพื้นฐานที่เป็นเพียงการรับรู้ไปจนถึงความรู้ในระดับเหตุผล และการสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้จากการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้งนอกตัวบุคคล ซึ่งจะเป็นวงจรเกี่ยวเนื่องกัน ไปไม่มีที่สิ้นสุด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว สังคมโลกได้ก้าวเข้าไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society Economy) เป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ที่ต้องอาศัยการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง สร้างงานในทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และภาคการศึกษาที่ต้องมีการใช้ความรู้ (Knowledge) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาประเทศ มากกว่าการใช้เงินทุนและแรงงานเช่นในอดีตที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อวิถีคิดและกระบวนการทำงานของคนในองค์กร ที่มุ่งในการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ทำให้องค์กรต้องใช้ความรู้มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถ



เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้ โดยบุคลากรในองค์กรต้องรู้จักการประยุกต์ใช้ความรู้หลักขององค์กร มาสร้างความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่ปรารถนา การจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทุกประเภทในปัจจุบัน เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการนำความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจัดการและเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศตามที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่เป็นระบบทั้งในมุมมองด้านนโยบายการวางแผนและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพและยังใช้เป็นกรอบแนวคิดในการจัด โครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็ว ตามเวลาที่ต้องการ

## 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ จุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดของ Peter Drucker ในบทความเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เมื่อปี ค.ศ. 1959 ซึ่ง Drucker ได้กล่าวถึงแรงงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ว่ามีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทวีความสำคัญในสังคมมากขึ้น เขาได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้การยอมรับแนวคิดที่ว่า บุคลากรขององค์กรเป็นทุนทางปัญญา ซึ่งหมายถึงสิ่งที่องค์กรรู้ อาจเป็นความคิด ความรู้หรือนวัตกรรมที่องค์กรสามารถนำไปทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการจัดการความรู้จึงได้รับความนิยมมากขึ้น มีการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาเรื่อยมา กิจกรรมที่ถือว่าทำให้การจัดการความรู้แพร่ขยายได้มาก คือ การประชุมเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยบริษัท Eamst & Young ในปี ค.ศ. 1994 และการประชุมในปี ค.ศ. 1995 ที่จัดขึ้นโดย American Productivity and Quality Center (APQC) มีผลทำให้การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และจากรายงานการสำรวจของสมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1999 พบว่า มีองค์กรมากกว่าหนึ่งในสามได้รับหลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ไว้ในองค์กรของตนเอง เพียงแต่บางองค์กรไม่เรียกว่าการจัดการความรู้เท่านั้นเอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 3)

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การดำรงชีวิตและการทำงานจำเป็นต้องอาศัยความรู้เป็นเครื่องมือ เพราะในระบบเศรษฐกิจดังกล่าวถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้นั้น องค์กรต้องนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานและการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ ความรู้ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างกำไรและเป็นปัจจัยที่หาซื้อไม่ได้ ทฤษฎีการจัดการบางทฤษฎีถือว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 3) และการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ดังที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ของส่วนราชการไว้ในมาตรา 11 เพื่อให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547 : 43) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 7 – 8) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่า มีนักวิชาการจำนวนมากได้สนับสนุนให้องค์กรทุกประเภทนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กรของตน เนื่องจากเห็นว่าการจัดการความรู้สามารถทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง รวมทั้ง APQC ก็ได้สรุปความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ว่า องค์กรธุรกิจที่ประกอบธุรกิจการให้บริการหรือสินค้าที่ไม่มีตัวตนและทำรายได้สูงให้แก่องค์กรนั้น มีการนำความรู้มาใช้สำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและความต้องการ เมื่อบุคลากรผู้นั้นต้องออกจากงาน ความรู้ ประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกค้าของบุคคลนั้นก็สูญหายไปด้วย ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ที่ช่วยทำให้การทำงานหลายอย่างเป็นอัตโนมัติและรวดเร็วมากขึ้น ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการสร้างคนให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องให้ความสนใจในการสร้างกำลังคนที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาให้เป็นประโยชน์ได้ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติผ่านการเรียนรู้ขององค์กร นำเข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้น ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเนื่องและยั่งยืน จัดเป็นวิธีการทำงานและการจัดการองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนางาน พัฒนาคน และการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 2 – 3)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้พัฒนาจากแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ของ Peter Drucker ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความคิดหรือ นวัตกรรมขององค์กร ที่สามารถนำไปทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรคือ

ทุนทางปัญญาที่มีค่าสูงสุดขององค์กร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์กร สามารถทำให้องค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการทำงานตาม บทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องและยั่งยืน

## 2.2 ความหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลสารสนเทศ ความคิด การกระทำและประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้และ นวัตกรรมใหม่ มีการจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยอาศัยช่องทาง ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ ในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กร อย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (ปณิตา พันภัย, 2544 : 24) เป็นการดำเนินการ โดยการอาศัยบุคคลที่มีความรู้ มีความเฉลียวฉลาด และมีวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรอย่างเหมาะสม โดย สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะช่วยสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้ (Scott.I.Tannembaum, 2001 ; อ้างอิงในปณิตา พันภัย, 2544 : 22) ในมุมมองของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) เห็นว่า การจัดการความรู้คือความรู้ที่เกิดจากการประมวลผล สังเคราะห์ จำแนกสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้จะครอบคลุมทั้งในส่วนของความรู้โดยนัยที่ซ่อนอยู่ในความคิด ของบุคคลและที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้ชัดแจ้งที่ปรากฏในเอกสาร บันทึก รายงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ ง่ายและดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงานหรือระดับกลุ่ม งานในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ส่วน วิจารย์ พานิช (2547 : 63) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 4 ประการพร้อมกัน ได้แก่ 1) เป้าหมายของงาน 2) เป้าหมายการพัฒนาคน 3) เป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) เป้าหมายความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะและมีความเอื้ออาทร ระหว่างกันในทีมงาน เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 23) The World Bank ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นการ รวบรวมวิธีการปฏิบัติขององค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 8) ขณะที่ Bryan Bergeron

(อ้างอิงในทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2549 : 35 – 37) ให้ความหมายว่า เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กลั่นกรอง จัดระบบหมวดหมู่จัดเก็บสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการปฏิบัติภารกิจ ตลอดจนการจัดให้มีระบบสื่อสารสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นการทำความเข้าใจเป็นสารสนเทศเพื่อยกระดับสารสนเทศให้เป็นความรู้ที่นำไปสู่ภูมิปัญญาในการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, 2549 : 28) และเป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 17) ในแง่ของการบริหารจัดการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : คำนำ) เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ใช้เป็นกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร พร้อมนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดีขึ้นกว่าเดิม ภายใต้หลักการและแนวทางที่มุ่งให้เกิดการนำพลังปัญญาขององค์กรมาเพิ่มพลังในการเรียนรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จและความรู้ปฏิบัติ พร้อมรวบรวมและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานให้สำเร็จ เพื่อให้คนเข้าถึงความรู้ รู้จักเลือก ดัดแปลง ปรับปรุง ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมและสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สำหรับจิตติพร ชมพูคำ (2548 : 21) กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการที่อาศัยการนำเอาความรู้และความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรมาเก็บรวบรวมและเรียบเรียงให้เป็นประโยชน์ในการสร้างคุณค่า เพื่อความแตกต่างและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ขณะที่ กรกนก ทิพรสและพิชัย คังภิญโญพัฒนคุณ (2548 : 91) กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กรและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์กรตลอดไป สอดคล้องกับ วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ (2548 : 22) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าสำคัญหรือเป็นทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (Intangible Asset) ซึ่งมีความสำคัญที่องค์กรต้องใช้ในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ส่วน ชีระ รุญเจริญ (2550 : 214) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการพร้อมๆ กัน คือ การบรรลุ

เป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการนำความรู้จากทั้งในและ  
ภายนอกองค์กรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรไปสู่  
ความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายของงาน รวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์  
สังเคราะห์ สร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร นำความรู้หรือ  
นวัตกรรมที่พัฒนาแล้วไปใช้ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ นำมาจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบ เพื่อให้  
ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้สามารถเข้าถึงและนำความรู้นั้นไปใช้ได้โดยสะดวก

### 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีผู้เชี่ยวชาญได้  
เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้หลายท่าน เช่น แก้วเวียง นานาผล  
(2551 : 29) ได้สรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย คน ซึ่งเป็นผู้ใช้ เป็น  
ผู้สร้างและเป็นผู้ให้ความรู้ผ่านการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม  
ค่านิยมใหม่ ให้มีบรรยากาศของการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ชินภัทร ภูมิรัตน์ (web.eng.ubu.  
ac.th : 11/12/2555) เสนอว่า การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ  
จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ 1) คน ซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญที่สุด  
เพราะคนเป็นผู้จัดการความรู้ แต่เราสามารถจัดองค์กรเพื่อให้องค์กรมีนโยบายและแนวปฏิบัติ  
เพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้จึงยึดหลักการทำงานเป็นทีม โดยการดึง  
บุคลากรจากหลายๆ ระดับ มาระดมความคิดกัน ในสถานศึกษาหลายแห่ง พบว่า มีการรวมกลุ่ม  
ของครู อาจารย์จากหลายภาควิชาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ เพราะ  
การรวมกลุ่มกันเช่นนี้ ช่วยให้งานของแต่ละคนมีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การ  
รวมตัวนี้เป็นไปโดยธรรมชาติ จึงเป็นไปด้วยความจริงใจ เป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ใน  
อนาคตของสมาชิกทุกคน การจัดการความรู้เป็นวิธีการที่จะส่งเสริมรูปแบบความร่วมมือแบบนี้  
ที่อาจคล้ายๆ กับชุมชนของระดับปฏิบัติการ (Communities of Practice-CoP) 2) กระบวนการ  
ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น กระบวนการพัฒนาหลักสูตร  
การจัดเก็บความรู้ของแต่ละฝ่าย ระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทน ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการ  
ไหลเวียนของสารสนเทศภายในองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นการส่งเสริมกระบวนการทำงาน  
ขององค์กรเพื่อไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ และ 3) เทคโนโลยีและระบบ  
สารสนเทศ แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีความสำคัญ แต่จะต้องพิจารณาการจัดหาให้เหมาะสมกับ  
ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เทคโนโลยีไม่ใช่เงื่อนไขของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้แต่  
เทคโนโลยีมีส่วนสนับสนุนให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

การใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลจะต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายหลักภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูลและเปิดช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายต่างๆ ฐิติพร ชมภูคำ (2548 : 22 – 28) เสนอว่าการจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ คือ 1) บุคลากร (people) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆ คิดเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน 2) เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ (Information Technology) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การสื่อสารข้อมูลระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ เป็นไปได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและง่ายต่อการนำมาใช้ และ 3) ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะที่ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549 : 19 – 26) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) ที่สามารถนำมาใช้ในโรงเรียนได้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) Knowledge Vision – KV หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำกิจกรรมจัดการความรู้จะต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร” 2) Knowledge Sharing -- KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ “คุณกิจ” ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัว “คุณกิจ” ออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน พร้อมอำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบ “สุนทรียสนทนา” และ 3) Knowledge Assets – KA หมายถึง ส่วนของคลังความรู้หรือขุมความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมและนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี นำความรู้ที่เด่นชัดไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ระหว่างกันต่อไป สุวรรณเหรียญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 12) เสนอว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) คน เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น 3) กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม และ เต็มจิต จันทลา (<http://tunchanokp.multiply.com> : 11/08/2556) ก็เสนอว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและค่านิยมในการทำงาน 2) การสื่อสาร 3) เครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยให้รางวัล สำหรับ Collison and Parcell (2004 : 20 – 21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) คน (People) การจัดการความรู้จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาด “คน” ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดย “คน” จะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่ายและ

เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ 2) กระบวนการ (Business Processes) เป็นแนวทางหรือขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) 3 ขั้นตอนคือ การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying Knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษร เช่น ระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้ การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยการให้ โอกาสและให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (Liebowitz and Wright, 1999 : 39) และการใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น การรวบรวมรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้ชำนาญการในแต่ละฝ่าย การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่อง ๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์กร ใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ และการรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลของผู้ให้บริการ และ

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมต่อบุคคลนั้นต้องการ โดยการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี (Orr ; Persson, 2003 : 14)

สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 10 – 11) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ความร่วมมือของบุคลากร (Cooperation) ความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) และแรงจูงใจจากภายนอก (Incentive)
- 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญของการเรียนรู้ ได้แก่ การตั้งคำถาม การให้

คำแนะนำ การพิจารณาทางเลือก การเสี่ยงและการทดลอง การเปิดใจและเปิดเผย การเปลี่ยน  
 ความคิดพลาดให้เป็นบทเรียน การคิดอย่างไตร่ตรอง (Reflection) การพูดคุยกันในเรื่องการเรียนรู้  
 ความรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การยอมรับความไม่สามารถในเรื่องใดเรื่อง  
 หนึ่งของตนเองได้ และที่สำคัญคือการยอมรับว่าตนเองก็ทำผิดพลาดได้ และ 3) ภาวะผู้นำในการ  
 จัดการความรู้ ได้แก่ การเป็นตัวอย่งที่ดีของผู้บริหาร การสนับสนุนวิสัยทัศน์การจัดการความรู้  
 การนำหลักการและเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ การสนับสนุนการสร้างทีมและเครือข่ายใน  
 รูปแบบต่างๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก การให้กำลังใจให้การยอมรับและมีความ  
 ภาคภูมิใจในบุคลากรของตน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้  
 อีกหลายประการ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร อุทิศเวลา  
 และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่หลากหลาย กระจายอำนาจ เปิด  
 โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีเทคโนโลยี  
 สารสนเทศที่มีคุณภาพ บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี องค์กรมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่  
 ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการ  
 เรียนรู้ มีการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้และมีการประเมินผลเป็นระยะ สำหรับ สถาบันวิจัย  
 และพัฒนาการเรียนรู้ (2551 : 6 – 7) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า  
 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ 1) คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะ  
 เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้  
 คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น และ 3)  
 กระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิด  
 การปรับปรุงและนวัตกรรม กระบวนการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน  
 ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำคนเดียว และจะต้องดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ คือ 1) การกำหนด  
 ความรู้หลักในการทำงาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงคัดแปลงหรือสร้าง  
 ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงานของตน 5) การนำ  
 ประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดขุมความรู้  
 ออกมาบันทึกไว้ และ 6) การบันทึกขุมความรู้หรือแก่นความรู้ไว้ใช้ปรับปรุงให้ครบถ้วน ลุ่มลึก  
 และเชื่อมโยงกัน ส่วน สถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2548 : 15 - 16) กล่าวถึงองค์ประกอบของการ  
 จัดการความรู้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมกา  
 รทำงานของครูและบุคลากร โดยการสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมกา  
 รทำงานที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม สร้างสรรค์คุณภาพงาน ซื่อสัตย์  
 สุจริต มีความพยายามต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงงาน องค์ประกอบที่ 2  
 การสื่อสารความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง และ



รูปแบบวิธีการในการสื่อสาร องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 5 การวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) และองค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ นอกจากนี้สถาบัน กศน. ภาคเหนือ ([www.teacher80std.blogspot.com](http://www.teacher80std.blogspot.com) : 2/07/2555) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ว่า ประกอบด้วย 1)

บุคลากร หมายถึง ครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ภูมิปัญญา หรือผู้ที่มีส่วนในการจัดกิจกรรมทางการศึกษา เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการศึกษา 2) ข้อมูลความรู้หรือประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในบุคลากร (ครู) เนื้อหาสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร สื่อ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้ จะถูกนำมาบูรณาการเพื่อการเรียนรู้ การเข้าถึงจะนำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น การจัดการความรู้จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารและระบบสนับสนุน และ 4) กระบวนการที่ประกอบด้วย การแสวงหา การสร้าง การเก็บ การใช้ และการถ่ายโอนวิธีการ กระบวนการ อาจหมายถึง วิธีการนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปเผยแพร่อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้สูงสุด

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ เช่น ปิยะนาล บุญมีพิพิธ (2551 : 237) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา พบว่าประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามและประเมินผล (Supervision and assessment) เพื่อนำผลไปพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ใหม่ 4) การเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior change) ปรับเปลี่ยนวิถีคิด ทศนคติและพฤติกรรมของคนจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร 6) การวางแผน (Planning) กำหนดขั้นตอนของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 7) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน 8) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) โดยการแลกเปลี่ยน ค้นหาประสบการณ์เพื่อสร้างความรู้ที่ชัดเจน และ 9) การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล (Recognition and reward) ตอบแทนความสำเร็จของการจัดการความรู้ ส่วน อมรทิพย์ เจริญผล (2550 : 152) ได้ศึกษาองค์ประกอบในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการตรวจสอบความรู้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์การเลื่อนไหลของความรู้ 2) การกำหนดความรู้ที่ต้องการและการจัดทำรายการความรู้ และ 3) การทำแผนที่ความรู้

และองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) การตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความรู้ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ และ 6) การสร้างความเข้าใจ จำเรียว จิตรหลัง (2550 : 56 – 57) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่เป็นสิ่งบ่งบอกถึงทิศทางในการปฏิบัติขององค์การ 2) บุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะในการเรียนรู้ คิด ทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถแก้ปัญหาได้และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องมีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำและพร้อมให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) โครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสะดวก เพื่อให้เกิดการประสานงานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ แบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ใ้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกันและทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีการส่งเสริมการคิดริเริ่มและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้นั้นจะต้องทำให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์การ (Knowledge Sharing) กล่าวคือ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลและช่วยในการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ 7) ระบบการจัดการที่มีการจัดระบบงานและมีบุคลากรรับผิดชอบ มีระบบและกลไกการนิเทศ และมีการประกันคุณภาพภายใน และ 8) การเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรโดยการส่งเสริมความก้าวหน้า การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล Hlupic ; Pouloudi ; and Rzevski (2002 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) บรรยากาศขององค์การ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) คน และ 4) วัฒนธรรมองค์การ โดยที่คนและวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด ขณะที่ Sallis ; & Jones (2002 : 126 – 129) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า

ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ภาวะผู้นำและการจัดการ 4) ทีมงานและทีมการเรียนรู้ และ 5) กระบวนการแข่งขันความรู้ ส่วนการสร้างสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ และ Chen (2004: 2) ก็ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร และมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย ส่วน Keyser (2004 : 2) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานทางการศึกษา ตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ นั้นมีหลายองค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานทางการศึกษาที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้จนประสบความสำเร็จ รวมทั้งผลการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบของนักวิชาการที่ได้ทำการวิจัยไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดและผลการวิจัยเหล่านี้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสรุปให้เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

#### 2.4 กระบวนการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการอย่างระบบหรือเป็นกระบวนการ ซึ่งมีผู้เสนอขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลายท่าน เช่น ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 11) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Turban ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ (Create) 2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture) 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refine) 4) การจัดเก็บความรู้ (Store) 5) การจัดการความรู้ (Manage) และ 6) การเผยแพร่ (Disseminate) และสรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า มีกระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้หรือการแสวงหาความรู้ 2) การประมวลความรู้ และ 3) การใช้ความรู้ ส่วน วิลาวลัย มากุ้ม (2549 : 140 – 155) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่เป็นกระบวนการในการดำเนินงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ เป็นการระบุว่าความรู้ใดที่ควรต้องเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร 2) การแสวงหาความรู้ เป็นการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่มี

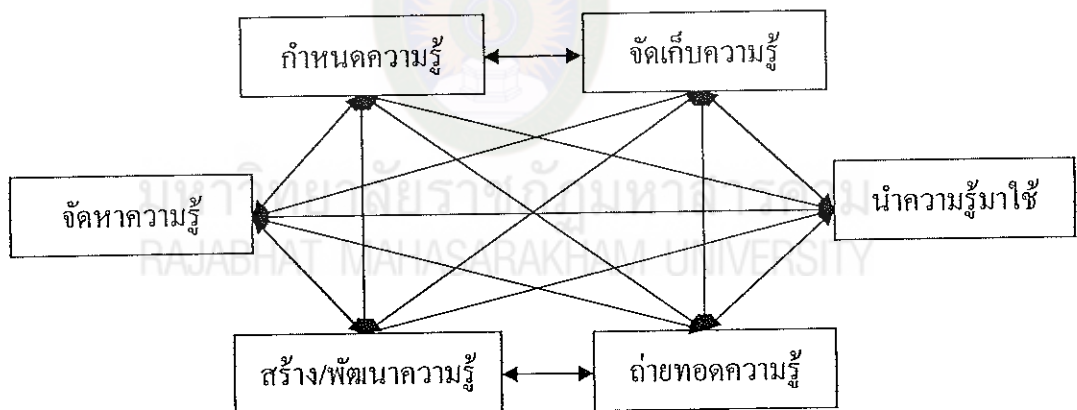
ประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 3) การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะเป็นการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันหรือครูแต่ละคน และเป็นความต้องการของสถานศึกษา 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสมดุล 5) การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ครูสร้างขึ้นหรือที่ได้มา มาจัดเก็บให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ และ 6) การนำความรู้ไปใช้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครูหรือสถานศึกษามีการเก็บไว้อย่างเป็น ระบบแล้ว สำหรับ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 14) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การเก็บความรู้ 5) การถ่ายโอนความรู้ และ 6) การนำความรู้ไปใช้ ส่วน นันทิพย์ วิภาวิน (2547 : 31) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ขณะที่ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2546 : 133 – 139) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ และ 5) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ ส่วน Ben Franklin (อ้างอิงในจำเริญ จิตหลัง, 2550 : 47 – 49) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นแนวทางหรือขั้นตอนของการจัดการความรู้ ที่จะต้องระบุประเภทของความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ ในการบริหารกระบวนการจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนของการจัดหา พัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรทั้ง 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับการรับรู้ข้อเท็จจริง ระดับการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ระดับรู้เหตุรู้ผล และระดับริเริ่มสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร และ 3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้กับคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ Collison and Parcell (2004 : 20 – 21) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า ต้องระบุประเภทของความรู้ที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดควรนำมาใช้

ในองค์กร แล้วนำความรู้ขึ้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่งมีขั้นตอนการจัดการความรู้ 3 ขั้นตอนคือ 1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่และมีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying Knowledge) 2) การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร และ 3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน Marquardt (1996 : 129 – 130) ได้เสนอกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การจัดเก็บข้อมูลและสืบความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer Utilization) สำหรับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ([www.thaiiail.com/km/](http://www.thaiiail.com/km/) : 10/5/2554) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ว่ามี 7 กิจกรรม คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุประเด็นความรู้ รูปแบบที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ใหม่ รักษาความรู้เดิม และกรองความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงความรู้ให้มีรูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความถูกต้องสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการสร้างแหล่งความรู้เพื่อเผยแพร่และสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้เข้าสู่เวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ
- 7) การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ

นอกจากนี้ยังได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ของวิจารณ์ พานิช ([www.thaiiail.com/km](http://www.thaiiail.com/km) : 10/5/2554) ว่ามี 6 กิจกรรม คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง คัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ และ 6) การจดบันทึกขุมความรู้หรือแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน รวมทั้งรูปแบบตามแนวคิดของ ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ ([www.thaiiail.com/km](http://www.thaiiail.com/km) / : 10/5/2554) ที่มี 6 กิจกรรม คือ 1) การตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้ 2) การสร้างกรอบแนวคิดในการบริหาร 3) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ 4) การสร้างระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้ 5) การจัดกิจกรรมในการจัดการความรู้ และ 6) การวัดประเมินผลการ

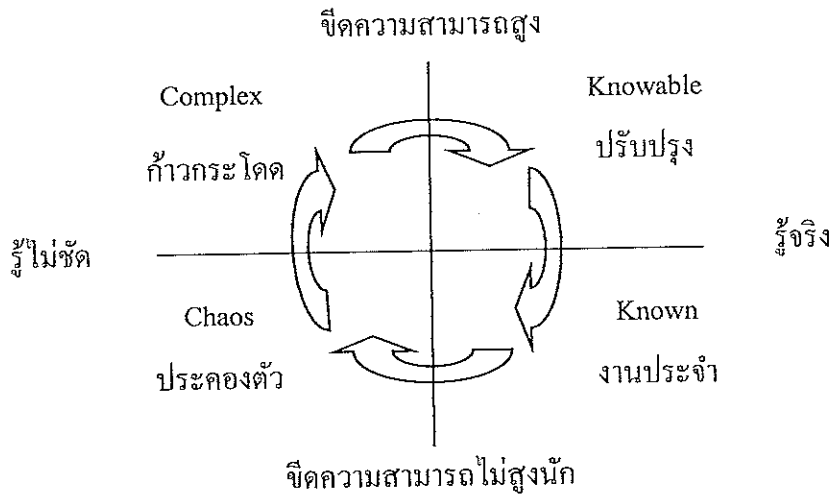
จัดการความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995 : 169) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามี 7 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2) การสร้างทีมจัดการความรู้ 3) การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การจัดการความรู้ไปพร้อมกับการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ 5) การใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน 6) การเปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบพหุบาท และ 7) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก สมชาย นำประเสริฐชัย (2546 : 104 – 105) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Demarest ว่าแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ (Construction) 2) การเก็บรวบรวมความรู้ (Embodiment) 3) การกระจายความรู้ (Dissemination) และ 4) การนำความรู้ไปใช้ (Use) และตามแนวคิดของ Probst ว่ามี 6 กิจกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) 2) การจัดการความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) 3) การสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) 5) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) และ 6) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) ซึ่งกำหนดเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบ Mesh ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของ Probst and others

อ้างอิงใน สมชาย นำประเสริฐชัย (2546 : 105)

Dave Snowden (2002 : 9 – 12) ได้กล่าวถึง จัตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of KM) ว่าเป็นการสร้างและยกระดับความรู้อีกวิธีหนึ่ง ในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องเคลื่อนองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาคของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังสร้างสรรค์สูงส่ง ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 จัตุรภาคแห่งการจัดการความรู้

ที่มา : Dave Snowden (2002 : 10)

Dave Snowden (2002 : 10) กล่าวว่า การดำเนินงานตามปกติขององค์กร โดยทั่วไปจะอยู่ในพื้นที่ล่างขวาที่เป็นสภาพของการทำงานประจำ ในการทำงานจะมีระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน บุคลากรทำงานอย่างคุ้นเคยไม่มีความยากลำบาก เมื่อเวลาผ่านไปโลกและสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่การทำงานก็ยังทำแบบเดิมจึงเท่ากับว่าล้าหลัง ถ้าอยากให้องค์กรเจริญก้าวหน้าผู้นำต้องมีความกล้าและฉลาดที่จะนำองค์กรเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้ายอันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (Chaos) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มี ความคุ้นเคย ทุกคนในองค์กรจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดเพื่อค้น รหาหนทางใหม่ ๆ พอเริ่มตั้งตัวได้ก็จะเคลื่อน ไปสู่พื้นที่บนซ้ายซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูง เป็นพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (Complex adaptive) มีการผุดบังเกิด (Emergence) ของ ความคิดและวิธีการใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย แล้วเคลื่อนเข้าสู่พื้นที่บนขวาซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการ ทดลองและปรับปรุง (Improvement) นำเอาวิธีการใหม่ที่คิดขึ้น ได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและ ปรับตัวมาทดลองและปรับปรุงจนในที่สุดได้วิธีทำงานแบบใหม่เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานทำงานใหม่หรือ Best Practices การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ต้องกล้า และเข้าใจที่จะอยู่ในความไม่ชัดเจนให้นานพอ แต่ไม่ควรนานเกินไปเพราะจะเกิดความเครียด ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการวางจตุรภาคของการจัดการความรู้อย่างชาญ ฉลาด

จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาวิเคราะห์กระบวนการจัดการ ความรู้ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของนักวิชาการ

นักวิชาการ	ทวารณ ห่อสุวรรณรัตน์	วัลลีย์ มัญญ์	ใหญ่สูง หาญพานิช	น้ำพอง ภาวน	กานต์สุดา นามะศิริรานนท์	วิจารณ์ พานิช	Ben Franklin	Collison & Parcel	Marguardt	Nonaka & Takeuchi	Demarest	Probst	Turban	ความถี่
กระบวนการจัดการความรู้														
การกำหนดความรู้		✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	5
แสวงหาความรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
การสร้างความรู้ใหม่	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
การเก็บความรู้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
การแลกเปลี่ยน / ถ่ายโอนความรู้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
การนำความรู้ไปใช้	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11

จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ตามทีนักวิชาการเสนอไว้ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้มีกิจกรรมสำคัญ คือ 1) การแลกเปลี่ยน  
 แบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเป็นกรนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันและถ่ายโอนระหว่างบุคลากรในองค์กรและ  
 ระหว่างองค์กร 2) การแสวงหาความรู้ที่องค์กรต้องการ เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร 3) การนำความรู้ไปใช้  
 ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) การสร้างความรู้หรือ  
 การพัฒนาวัตกรรมใหม่จากทักษะและการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และ 5) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้่ายต่อการเข้าถึงและการ  
 สืบค้น



## 2.5 ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547 : 54 – 56) และ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 59 – 62) ต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยเอื้อที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นควรประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะให้การสนับสนุนและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรและ กลยุทธ์ที่เป็นทิศทางขององค์กรที่จะต้องมีความชัดเจน เพื่อให้การนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่บุคลากรภายในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะเกรงว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป องค์กรจึงต้องทำ ความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ และจะต้องพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และจะต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและ ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ก็มีส่วน สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ต ที่จะช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจ ว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้ การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้การวัดผลการจัดการความรู้จะ ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความก้าวหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่ คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ส่วนโครงสร้างพื้นฐานจะเป็น ระบบที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบการบริหารจัดการ ขององค์กร ระบบการประเมินผลงานและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ดังนั้นปัจจัย ที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร 2) กลยุทธ์ จะเป็นทิศทางในการขับเคลื่อน ไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวก และ 5) การวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อทราบสถานะที่เป็นอยู่ซึ่งจะทำให้การปรับปรุง กลยุทธ์และ

กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ส่วนโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรก็จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล องค์กรจะต้องบริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญาที่ถือว่าบุคลากร คือ ทุนทางปัญญาที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้นำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาฐานความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) บุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) กระบวนการ เป็นการดำเนินการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ทำให้เกิดการปรับปรุงหรือต่อยอดความรู้ รวมทั้งก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น และ 3) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ให้การสนับสนุน ให้การศึกษาหรือให้ความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนเกี่ยวเนื่องกันไป มีหลายรูปแบบ อาจมีความแตกต่างในบางขั้นตอนตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน ส่วนปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะให้การสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ในองค์กรและกลยุทธ์ที่เป็นทิศทางในการขับเคลื่อนไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกและจะต้องมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งจะทำการปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ส่วนโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรจะเป็นเครื่องช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จขององค์กรจะต้องคำนึงถึงทั้งองค์ประกอบ กระบวนการ และปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

## 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้

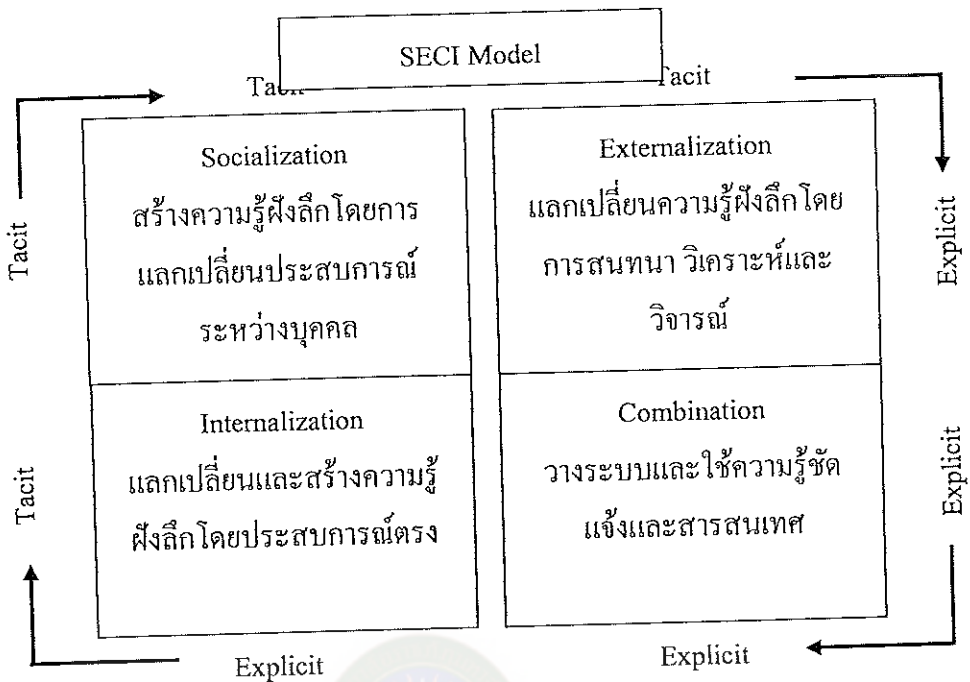
การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรมาจัดระบบและพัฒนาให้เป็นความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา

องค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไป ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้นั้นมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 18 – 37) ได้ทำการรวบรวมและเสนอแนวคิดไว้ในรายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

### 2.6.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

Nonaka เห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมหลายเรื่อง การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ ส่วนการจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม ได้แก่ การคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบและการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบความรู้ นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บต้องมีการวางระบบที่ดี สำหรับการถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่ายหรือแผนกได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ อาจทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ

SECI Model ของ Nonaka ถือว่าเป็นตัวแทนแนวคิดการจัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยมีที่มาจาก Michael Polanyi ที่แยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดย Nonaka และ Takeuchi ได้นำมาเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างความสำคัญของการแยกประเภทความรู้และนำมาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) นำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกันทำให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) และนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานก็จะทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka (1994) จะมีลักษณะหมุนวนเป็นเกลียวและการเกิดความรู้มาจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ดังแผนภาพที่ 4



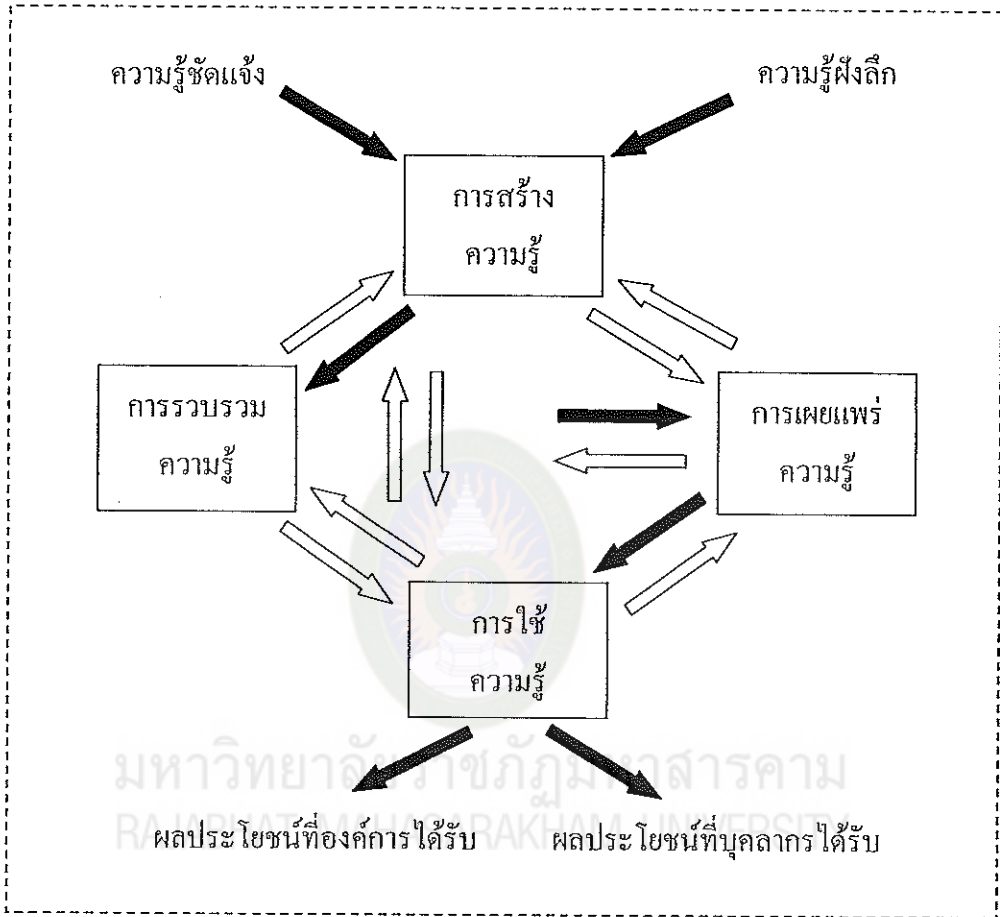
แผนภาพที่ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka (1994)

ที่มา : Gray และ Densten (2005 : 597)

SECI Model เริ่มจาก Socialization ที่บุคคลได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการสร้างความรู้ฝังลึก โดยผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากนั้นเข้าสู่ Externalization ที่เป็นการนำความรู้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งกลับมาใช้ เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้เป็นอย่างยิ่ง เมื่อเข้าสู่ขั้น Combination จะเป็นการจัดระบบการใช้ความรู้ชัดแจ้งและสารสนเทศ โดยบุคคลจะรวบรวมและบูรณาการความรู้ชัดแจ้งหาแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดต่าง ๆ ตรวจสอบและจัดทำให้เป็นระบบ ในขั้น Internalization เป็นการสนับสนุนการรับรู้และเรียนรู้ (Encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้ง เข้าสู่ความคิดของบุคคลและความจำขององค์กร ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาและปรับให้ทันสมัย จึงต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานความสะดกในการเก็บความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา เป็นการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึกและทำให้เกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

2.6.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

Demerest (1998) ได้เสนอรูปแบบ การจัดการความรู้ที่ให้ความสำคัญกับความรู้อย่างสองแบบ ดังแผนภาพที่ 5



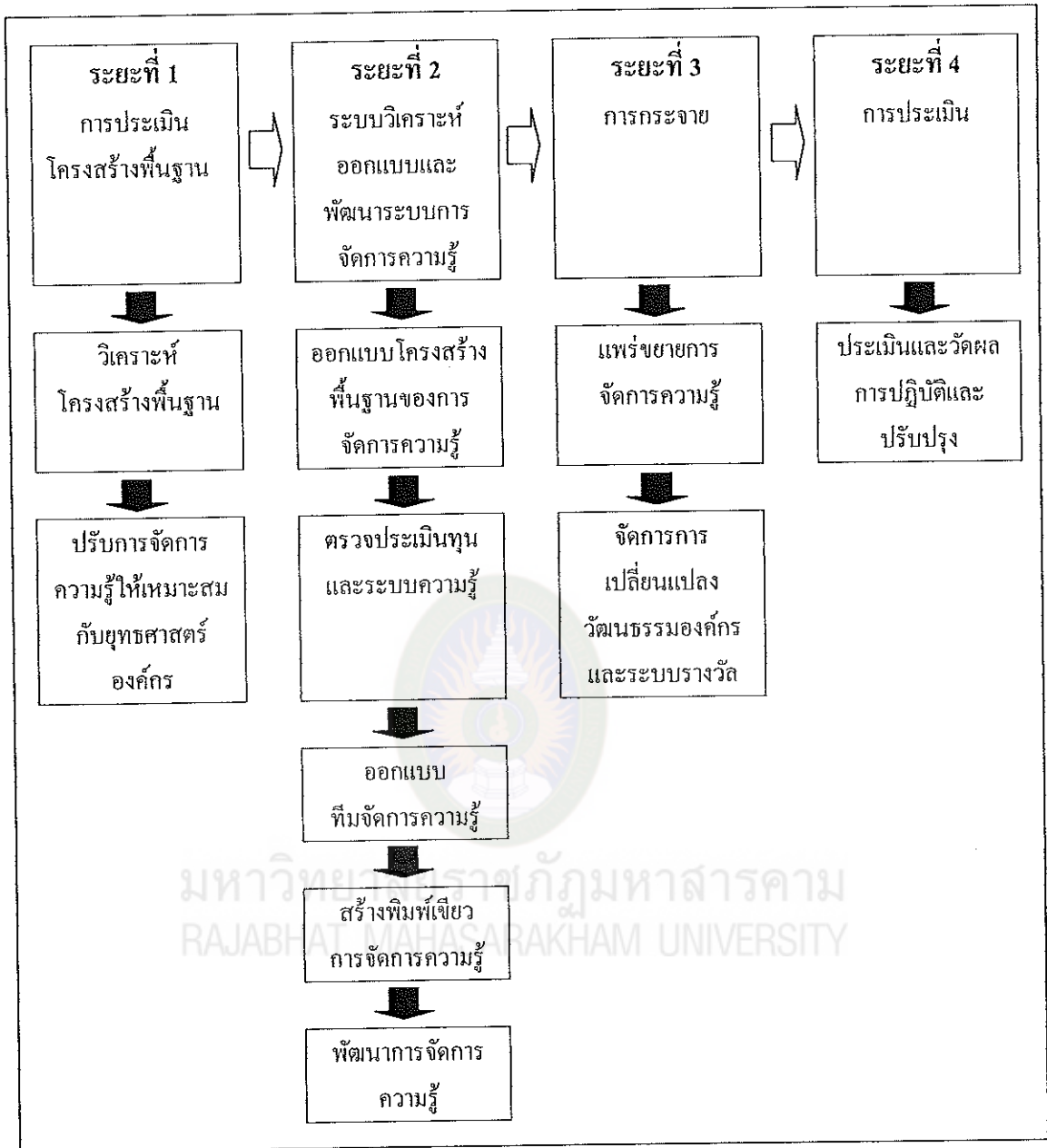
แผนภาพที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest (1998)

ที่มา : McAdam และ McCreedy (1999)

รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest (1998) จะเน้นที่การสร้างความรู้ในองค์กร ทั้งสองแบบ มีการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยี และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้วจะต้องมีการนำความรู้นั้นมาเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักกันในองค์กร และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น

2.6.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana

Tiwana (2002 : 69) ไม่ได้ใช้คำว่า Model แต่เรียกว่า เป็นแนวทางการปฏิบัติ (Road Map) โดยเสนอว่า การจัดการความรู้มีทั้งหมด 4 ระยะ 10 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana (2002 : 69)

Tiwana (2002 : 69) ได้เสนอรูปแบบที่มีกิจกรรมจำนวนมาก ก่อนที่นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร จะต้องมีการพิจารณาเรื่องการประเมินโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่

## ระยะที่ 1 การประเมินโครงสร้างพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน (Analyze the Existing Infrastructure) เริ่มโดยการศึกษาองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้และเทคโนโลยีและสำรวจว่าในองค์กรมีอะไรอยู่บ้างแล้วนำมาพิจารณาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 ปรับระดับให้สัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ (Align Knowledge Management and Business Strategy) ยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจขององค์กร มักจะเป็นภาพรวมขององค์กรที่พิจารณาในระดับสูง ส่วนการดำเนินงานพัฒนาจะมาจากระดับย่อยขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องปรับระดับของทั้งสองสิ่งนี้ให้มีความสัมพันธ์กัน และตอบสนองซึ่งกันและกัน

## ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Infrastructure) เลือกใช้องค์ประกอบพื้นฐานที่เหมาะสมกับระบบการจัดการความรู้ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบทรัพย์สินทางความรู้และระบบความรู้ที่มีอยู่ (Audit Existing Knowledge Assets and System) การจัดการความรู้จะต้องเริ่มจากทุนความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว ดังนั้นในขั้นนี้จึงต้องตรวจสอบประเมินและวิเคราะห์ความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะตรวจสอบที่มาจากหลายหน่วยงานย่อย ผลการประเมินจะทำให้เรารู้ว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร และความรู้เรื่องใดที่องค์กรยังมีไม่เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Team) จัดตั้งทีมจัดการความรู้เพื่อออกแบบ สร้าง นำเข้ามาใช้ และเผยแพร่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ทีมที่จะจัดตั้งขึ้นมา ควรจะพิจารณาเลือกมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรและให้มีบุคคลที่มีคุณสมบัติทั้งด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำพิมพ์เขียวของการจัดการความรู้ (Create the Knowledge Management Blueprint) ทีมจัดการความรู้ที่แต่งตั้งในขั้นตอนที่ 5 จะมาร่วมกันวางแผนออกแบบการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่จางหายไปเหมือนกับกิจกรรมการพัฒนาองค์กรอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 7 สร้างระบบการจัดการความรู้ (Develop the Knowledge Management System) นำการจัดการความรู้ที่ออกแบบมาจัดระบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

#### ระยะที่ 3 การกระจาย

ขั้นตอนที่ 8 กระจายและใช้วิธีการที่มุ่งผลสำเร็จ (Deploy, Using the Result-Driven Incremental Methodology) ในบางองค์กรจะเลือกใช้การจัดการความรู้ในลักษณะเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ประเมินผล ศึกษาปัญหา อุปสรรค และนำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 จัดการการเปลี่ยนแปลง และวางโครงสร้างวัฒนธรรมและระบบการให้รางวัล (Manage Change Culture and Reward System) แม้ว่าจะได้มีการทดลองนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้จนประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรในองค์กรไม่ใช่จะทำงานตามคำสั่งการทำงานต้องมาจากการอาสา เต็มใจที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น จึงต้องมีการวางระบบการให้แรงจูงใจและระบบการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นความเต็มใจที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

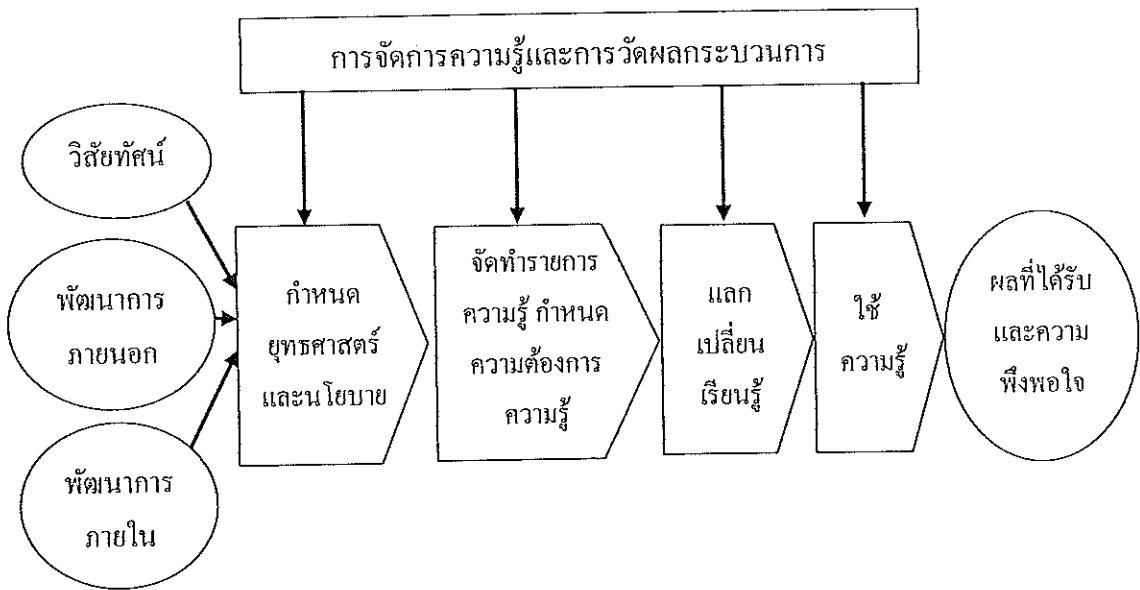
#### ระยะที่ 4 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติ วัดผลตอบแทนการลงทุน และ ทบทวนปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ (Evaluate Performance, Measure ROI and Incrementally Refine the KMS) ผลลัพธ์ที่มีต่อการจัดการความรู้จะต้องวัดทั้งด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินหรือรายได้และผลตอบแทนด้านการสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การประเมินผล จะช่วยทำให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และได้้นำผลมาปรับปรุงการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

#### 2.6.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Maas (Knowledge Management Value Chain)

Maas (2001) นักวิชาการด้านการจัดการชาวดัตช์ได้เสนอความคิดว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีลักษณะที่มีการเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอนและองค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 7





แผนภาพที่ 7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Maas (2001)

ที่มา : Bots และ Brujin (2002. อ้างอิงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 27)

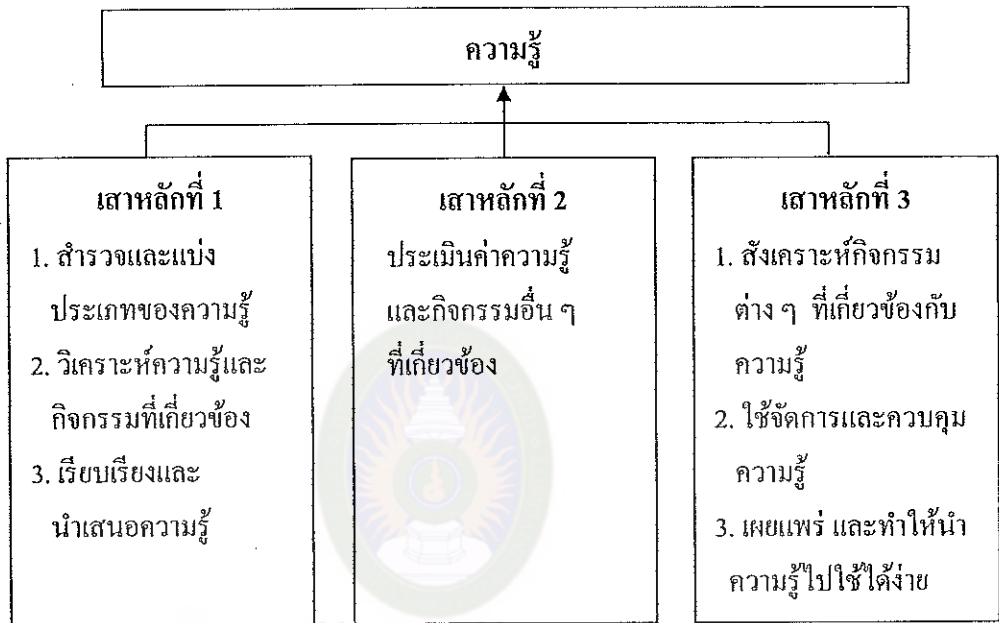
กิจกรรมการจัดการความรู้และการประเมินกระบวนการจะเกิดขึ้นพร้อมกัน ในการจัดการความรู้ กล่าวคือ มีการประเมินในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญกับความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้จากภายนอก และความรู้ฝังลึกหรือความรู้จากภายใน รูปแบบนี้สร้างขึ้นมาโดยใช้แนวคิดแบบวิเคราะห์และจากมุมมองของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ความรู้ โดยที่เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ความรู้จากภายนอกและภายในเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบาย ขั้นตอนต่อไปคือการทำรายการความรู้ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แล้วจึงนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้และจากการนำความรู้ไปใช้ ทำให้เกิดผลตอบแทนพร้อมทั้งความพึงพอใจ

#### 2.6.5 รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กร OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)

OECD (2002) เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของประเทศต่าง ๆ เพื่อความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา การดำเนินกิจกรรมขององค์กรนี้เพื่อให้หน่วยงานของประเทศสมาชิกดำเนินการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ (Generating Knowledge) การคว้าความรู้ (Capturing Knowledge) การแพร่กระจายความรู้ (Disseminating Knowledge) และการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Promoting Knowledge Sharing) จะเห็นได้ว่าในบริบทขององค์กร OECD จะให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากมีประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่จะต้องได้รับความรู้ที่ทันสมัยอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละประเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.6.6 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 32) เป็นหน่วยงานหลักที่ได้นำรูปแบบการจัดการความรู้มาเสนอเพื่อเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ในบริบทของประเทศไทย จึงได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig 3 องค์ประกอบ เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) ดังแผนภาพที่ 8



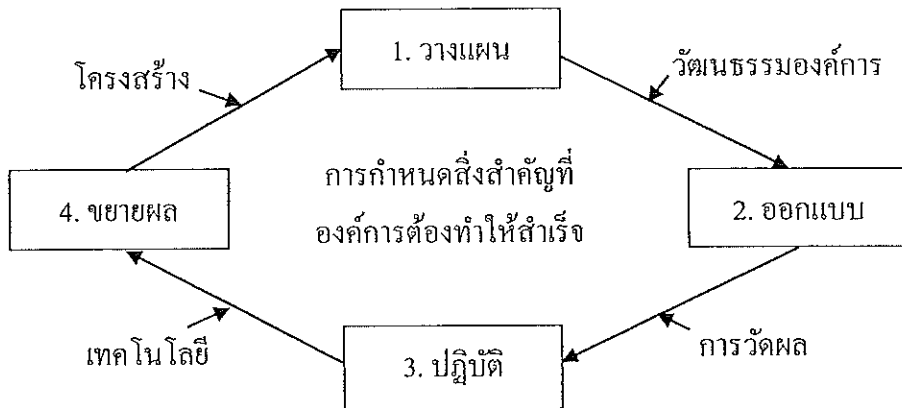
แผนภาพที่ 8 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig (1997)

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 32)

เสาหลักการจัดการความรู้ของ Wiig (1997) แต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำให้วงจรความรู้ครบถ้วน ประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายโอน (Transfer)

### 2.6.7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell และคณะ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 35) ยังได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ O' Dell และคณะ (1998) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell และคณะ (1998)  
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 35)

O' Dell (1998) ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ควรจะเริ่มต้นที่การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จและดำเนินกิจกรรมต่อเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล การดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้มีปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดการความรู้รวดเร็วขึ้น ประการที่สาม คือ โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และประการสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้

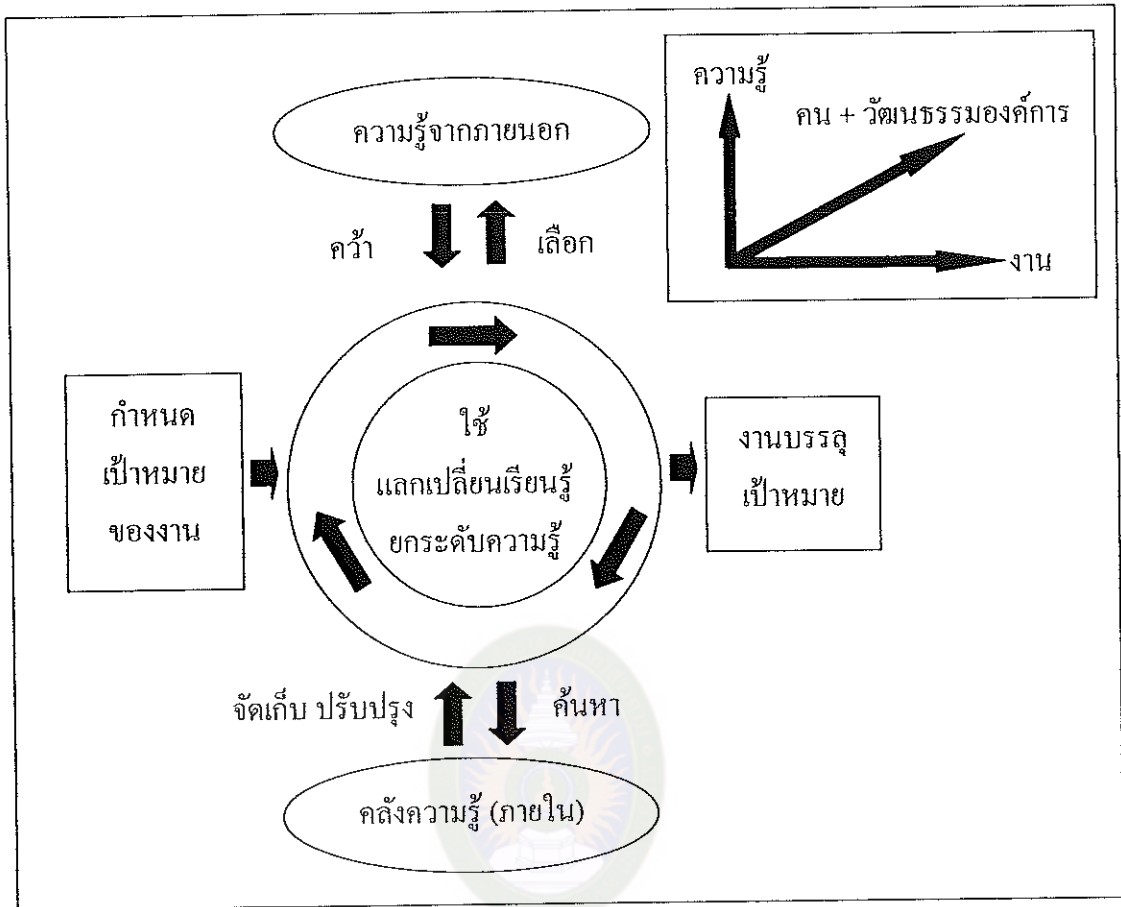
#### 2.6.8 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 73) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การระบุความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการสำรวจว่าองค์กรมีความรู้อะไรอยู่ที่ไหน อยู่ในรูปแบบใด องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการจัดการและการจัดสรรทรัพยากร 2) การสร้างและคว้าความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ทั้งความรู้ประเภทความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการนำความรู้ทั้งหมดขององค์กรเข้ามาจัดทำให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ค้นหาได้ง่าย นำไปใช้ได้ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and

Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning)

### 2.6.9 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้จัดทำรูปแบบการจัดการความรู้ โดยปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison and Parcell ที่ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้และการถ่ายโอนความรู้ เริ่มต้นจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ มีการเรียนรู้ก่อนทำงานคือ การสำรวจและรู้ว่ามีรู้อะไรอยู่บ้างแล้ว สามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Intranet การใช้ Search Engine หรือ Yellow Pages การเรียนรู้ขณะทำงาน คือ การตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงาานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้ เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices : CoPs) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นเกิดจากความมั่นใจว่างานที่ทำนั้นจะต้องทำซ้ำอีก จึงต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำได้ดีขึ้นได้อย่างไร จะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องเรียนรู้วิธีการที่จะนำรู้อ่านั้นมาใช้ซ้ำอีก ควรจะเก็บไว้อย่างไร วิธีที่ดีที่สุด คือ การสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายเมื่อล้าสมัย โดยมีปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการจัดการความรู้คือ ต้องทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ อาจจะทำให้ได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร อย่างไรก็ดี สคส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. (ประพนธ์ ภาสุขยัต. 2547 : 46) ดังแผนภาพที่ 10

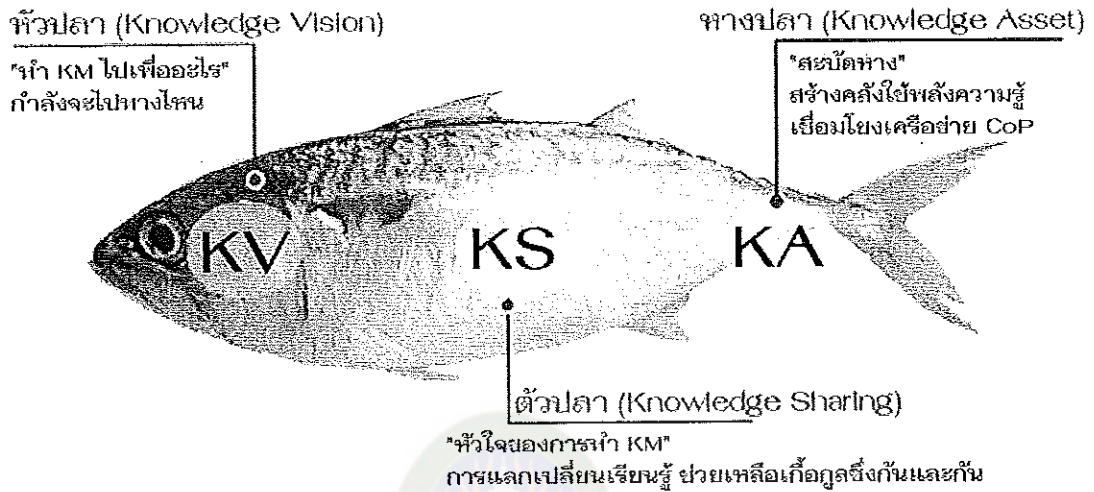


แผนภาพที่ 10 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส.

ที่มา : ประพนธ์ ฝาสุขยัต (2547 : 46)

ประพนธ์ ฝาสุขยัต (2547 : 46) อธิบายว่า ด้านขบวนการ มีองค์ประกอบ 3 แกน ซึ่งใช้แทนมิติของงาน ความรู้และคนกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบ 3 มิตินี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ สิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ คือ จัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ส่วนกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นลู่ที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกันก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ ส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึก จะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บและนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่เป็นเป้าหมาย สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไปปฏิบัติและใช้งานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ที่ สคส. ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน สคส. ได้สังเกตและเรียนรู้ แล้วนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุง และพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายขึ้นเรียกว่า โมเดลปลา ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลา”

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกชืด (2547 : 22)

โมเดลปลาในส่วนหัวถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Vision) คือเป้าหมายของการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์กร เช่น เพื่อพัฒนาครูให้รู้วิธีสอนที่มีประสิทธิภาพ หรือเพื่อให้นักเรียนสามารถอ่านหนังสือออกมากขึ้น หรือเพื่อทำให้งานการเบิกจ่ายพัสดุรวดเร็วขึ้น เป็นต้น ส่วนกลางตัว คือส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และในขณะเดียวกันก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหางของปลาจะเป็นขุมความรู้ (Knowledge Asset) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่อยู่ห่างไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่จำกัดด้วยเวลา รูปร่างของปลานั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันทุกองค์กร บางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่ หรือลำตัวใหญ่ หรือหางใหญ่ ขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ จะเห็นว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้างในบางประเด็น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

รูปแบบการจัดการความรู้นั้นควรเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของงานที่จะปฏิบัติ แล้วกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงแสวงหาความรู้ที่ต้องการจากทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร นำวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์เพื่อสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับภาระงานที่ปฏิบัติ จัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น และการนำความรู้ใหม่ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อผลจากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ ก็นำเอาความรู้นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้สูงขึ้น แล้วจัดเก็บไว้เป็นคลังความรู้สำหรับเผยแพร่ต่อไป

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ช่วยให้อยู่รอดในโลกได้ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัวและสังคมส่วนรวม (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2545 : อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 1) ดังนั้น คุณภาพการศึกษาจึงสะท้อนถึงคุณภาพของคนที่เป็ผลผลิตของการจัดการศึกษาด้วย ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีความเหลื่อมล้ำ และแตกต่างกันทั้งด้านคุณภาพงบประมาณ บุคลากรหรือแม้แต่ปัจจัยด้านผู้เรียน รวมทั้งปัจจัยเอื้ออื่น ๆ เช่น ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา การสนับสนุนจากชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กรที่อยู่ใกล้สถานศึกษา และการติดตามช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาทั้งสิ้น ประกอบกับในปัจจุบันสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการมีความแตกต่างกัน ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน อันนำไปสู่การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ถึงแม้ว่าการกำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาจะผ่านไปแล้วหนึ่งทศวรรษ (พ.ศ. 2542 – 2551) ก็ตาม แต่กระแสสังคมก็ยังวิพากษ์วิจารณ์ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษายังไม่เข้มแข็งพอ สถานศึกษาไม่ได้สร้างระบบคุณภาพให้เกิดอย่างจริงจัง เนื่องจากสถานศึกษามุ่งเน้นเพียงแต่การปรับปรุงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกเท่านั้น ทำให้กระทรวงศึกษาธิการจึงต้องประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนดให้สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยกรมมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจะต้องมีการดำเนินงาน 8 งาน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 2) การจัดทำ

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) การดำเนินงานตามแผน 5) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพภายใน 7) การจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเสนอบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 1 – 2)

### 3.1 คุณภาพผู้เรียน

คุณภาพการศึกษาเป็นผลมาจากการบริหารจัดการของสถานศึกษา ที่ทำให้เกิดระบบกลไกการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตตามภารกิจของสถาบันการศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม การบริหารบุคคล และการบริหารจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ด้วย สิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาก็คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่จบการศึกษาตามหลักสูตรแต่ละหลักสูตร และยังคงไปทำงานประกอบอาชีพแล้วประสบผลสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของสังคม จึงจะเชื่อมั่นในคุณลักษณะและผลของการจัดการศึกษานั้น (อุทุมพร จามรมาน, 2544 : 39) สมเกียรติ ขอบผล (อ้างอิงในนิริธัช กิตติวิสาร, 2544 : 31) ได้สรุปความหมายคุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพผู้เรียนไว้ 3 ประการคือ 1) คุณภาพในเชิงปทัสฐานของสังคม (Quality as a Normative) หมายถึง การประมวลความรับผิดชอบของสังคมเกี่ยวกับคุณภาพที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปจะคำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนทั้งในด้านผลการเรียน ความประพฤติและการสอบเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น 2) คุณภาพในเชิงวัตถุประสงค์ (Quality as an Objective) หมายถึง คุณภาพที่ใช้คุณลักษณะของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และค่านิยม เป็นแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปสู่สิ่งที่ต้องการ 3) คุณภาพในเชิงกระบวนการ (Quality as a Process) หมายถึง การพิจารณาคุณภาพโดยยึดระบบการดำเนินการทุกส่วนเป็นสำคัญ มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพ (Standard of Quality) ขึ้นมาใช้ เพื่อให้โรงเรียนได้พิจารณาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพและเลือกจุดพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของตนเอง มีการประเมินตนเองเป็นระยะ มีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และประสบผลสำเร็จในที่สุด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุคุณภาพผู้เรียนตามที่สังคมต้องการไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ อันหมายถึง มีความสุขกาย สุขใจ มีสติ ปัญญาและความรู้ ที่หมายถึงการเป็นคนเก่ง รวมถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งหมายถึง



การเป็นคนดีของคนรอบข้างและสังคมทั่วไป มาตรา 7 ระบุว่า ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย มีความรู้เป็นสากล ตลอดจนรู้จักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการบุกเบิกปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ว่า คนไทยยุคใหม่ต้องได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มีปัญญา รู้คิด มีสมรรถนะและคุณธรรม รับผิดชอบ ต่อครอบครัว ประเทศชาติและเป็นพลเมืองดีของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ดังนั้น จึงมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ยังคงยึดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรเป็นหลัก และได้กำหนดคุณภาพผู้เรียนไว้เป็น 6 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้คู่ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 4 – 5)

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียนคือ ผลของการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ทั้งด้านประสิทธิภาพของกระบวนการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ประกอบด้วย ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### 3.2 มาตรฐานคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 10 – 16) กล่าวถึงมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2554 ว่า เพื่อให้การนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำคำอธิบายและระดับคุณภาพ พร้อมทั้งเกณฑ์การผ่านมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาตลอดจนเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 6 มาตรฐาน 26 ตัวชี้วัดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

- ตัวบ่งชี้ 1.1 มีสุนทรียภาพในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกายสม่ำเสมอ  
1.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูงและมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

มาตรฐาน

- 1.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงตนเองจากสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ  
1.4 เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่าง

เหมาะสม

- 1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้เกียรติผู้อื่น  
1.6 สร้างผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ คนตรี/

นาฏศิลป์ กีฬา/นันทนาการตามจินตนาการ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

- ตัวบ่งชี้ 2.1 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร  
2.3 เอื้ออาทรผู้อื่นและกตัญญูกตเวทีต่อผู้มีพระคุณ  
2.3 ยอมรับความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง  
2.4 ตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- ตัวบ่งชี้ 3.1 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่างๆ รอบตัว

3.2 มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถามเพื่อค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม

3.3 เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้

ระหว่างกัน

- 3.4 ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล

ตัวบ่งชี้ 4.1 สรุปลความคิดจากเรื่องที่อ่าน ฟัง และดู และสื่อสาร โดยการพูด หรือเขียนตามความคิดของตนเอง

4.2 นำเสนอวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาด้วยภาษาหรือวิธีการของตนเอง

4.3 กำหนดเป้าหมาย คาดการณ์ ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยมีเหตุผล

ประกอบ

4.4 มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ 5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตามเกณฑ์

5.2 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์

5.3 ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียนเป็นไปตามเกณฑ์

5.4 ผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ 6.1 วางแผนการทำงานและดำเนินการจนสำเร็จ

6.2 ทำงานอย่างมีความสุข มุ่งมั่นพัฒนางาน และภูมิใจในผลงาน

ของตนเอง

6.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

6.4 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่

ตนเองสนใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2554 : 11 – 12)

### 3.3 เกณฑ์การประเมินคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 17) ได้อธิบายและกำหนดระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพผู้เรียน รวมทั้งประเด็นการพิจารณาคุณภาพและเกณฑ์ระดับคุณภาพของแต่ละตัวบ่งชี้ไว้เป็น 5 ระดับ คือ คุณภาพระดับ 3 เป็นค่ากลางที่ผู้เรียนควรบรรลุตามเกณฑ์ คุณภาพระดับ 4 เป็นคุณภาพที่เกิดขึ้นและขยายผลในวงกว้างออกไป คุณภาพระดับ 5 เป็นความโดดเด่นของเรื่องนั้น ๆ ที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ สำหรับคุณภาพระดับ 2 หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นไม่สามารถบรรลุถึงค่ากลาง หากเป็นด้านผู้เรียนจะสามารถทำได้ก็ต่อเมื่อมีผู้ชี้แนะ กำกับ ควบคุม ส่วนคุณภาพระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ ต้องแก้ไขโดยด่วน และให้เทียบระดับคุณภาพกับคะแนนจากการประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คะแนนร้อยละ 90 ขึ้นไป หมายถึง มีคุณภาพอยู่ในระดับดีเยี่ยม คะแนนร้อยละ 75 – 89

หมายถึง มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก คะแนนร้อยละ 60 – 74 หมายถึง มีคุณภาพอยู่ในระดับดี คะแนนร้อยละ 50 – 59 หมายถึง มีคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้และคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 หมายถึง มีคุณภาพอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 149 – 153)

### 3.4 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาระดับสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยมีคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับ ผู้เรียนเป็นเป้าหมาย ซึ่งกำหนดได้ไว้ในรูปของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นในการ จัดกิจกรรม โครงการหรือการพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ต้องสะท้อนผลที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือกระบวนการพัฒนาผู้เรียนไปสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานการศึกษา จัดระบบและโครงสร้าง วางแผนและดำเนินงานตาม แผน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เลือกลงแนวทางที่ดีที่สุด ยอมรับผลที่เกิดขึ้นร่วมกันและพร้อมที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น จึงกล่าวโดยสรุป ได้ว่า การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เรียน บรรลุผลตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดย ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทุกชั้นตอน รวมทั้งมีจิตสำนึกที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจนเกิด เป็นวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

ในการพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ จำเป็นต้องมี กระบวนการจัดการศึกษาของประเทศที่มีมาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับสากล สามารถ เทียบเคียงสมรรถนะกับมาตรฐานนานาชาติได้ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่มี ความสำคัญกระบวนการหนึ่ง ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารจัดการศึกษา เพราะการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) จะเป็นหลักประกันกับสังคมว่า ผู้เรียน จะมีคุณภาพตามความมุ่งหมายของหลักสูตร มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้น การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน พ.ศ. 2546 และ พ.ศ. 2553 จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพและพัฒนามาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพ การศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่

สถานศึกษาต้องดำเนินงานตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยมีแนวคิด การดำเนินงานที่น่าสนใจและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เช่น กระบวนการพัฒนาโดยใช้ ข้อมูลอย่างชาญฉลาด (Data Wise Improvement Process) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) และการนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ (Evaluation Utilization) เป็นต้น

การนำแนวคิดเหล่านี้ไปดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องของ สถานศึกษาจึงไม่ใช่การเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น แต่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้โรงเรียนมี ระบบหรือวิธีการที่จะพัฒนาโรงเรียนตามวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพ ภายในของสถานศึกษาเป็นฐานในการขับเคลื่อนให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามวงจรคุณภาพในขั้นการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) เป็นขั้น ที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นขั้นตอนที่นำเสนอข้อมูลเชื่อมโยงไปสู่ขั้นการปรับปรุงพัฒนา (Act) เพื่อเป็นพื้นฐานในขั้นการวางแผนพัฒนา (Plan) ทำให้วงจรคุณภาพขับเคลื่อนไปได้ครบวงจร และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นการปรับปรุงพัฒนานั้นมีความหมายเป็นสองนัย คือ นัยแรก ถ้าพบว่าผลการประเมินคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในเกณฑ์ดีก็จะต้องรักษาวิธี ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ไว้แล้วนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) ของสถาน ศึกษา และนัยที่สอง ถ้าผลการประเมินไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ก็จะต้องนำผลการประเมินมา พิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อวางแผนปรับปรุงพัฒนาในปีต่อไป รวมทั้งเรื่องที่ไม่ เป็นปัญหาก็ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกลไกของระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา ก็จะขับเคลื่อนสู่การปรับปรุงพัฒนาตามวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คุณภาพการศึกษาก็จะได้รับการพัฒนาขึ้นตามลำดับ แม้แต่มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติในปีต่อไป ก็จะต้องมีการประเมินและปรับปรุงพัฒนาเช่นกัน ดังนั้น สถานศึกษาที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้ยั่งยืน จำเป็นต้องขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ PDCA กับ SDCA (Standard – Do – Check – Act) ให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยกลวิธีที่เหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา การใช้แนวคิดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่องของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA อย่างแนบแน่น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน อันจะส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 1 – 5)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2554 : 9 – 47) นั้น ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโดยใช้ ข้อมูลอย่างชาญฉลาด แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการ เรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. แนวคิดกระบวนการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด (Data Wise Improvement Process) เป็นกระบวนการนำข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและด้านอื่น ๆ โดยข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ได้มาจากผลการประเมินจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ผลการประเมินผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการทดสอบระดับท้องถิ่น และผลการทดสอบระดับชาติ เป็นต้น สำหรับขั้นตอนการนำข้อมูลไปใช้อย่างชาญฉลาดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การจัดเตรียมข้อมูล เป็นระยะที่สถานศึกษาจัดทำข้อมูลพื้นฐานด้านต่าง ๆ สำหรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น ข้อมูลการบริหารจัดการ ข้อมูลการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการเตรียมการครั้งนี้ได้มาจากการกระบวนการติดตามตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การสืบเสาะเพื่อวางแผนการใช้ข้อมูล เป็นระยะที่สถานศึกษาต้องกำหนด ออกแบบ หาแนวทางและแบบแผน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หรือการจัดการเรียนการสอน

ระยะที่ 3 การลงมือปฏิบัติงาน เป็นระยะที่สถานศึกษาลงมือปฏิบัติงานตามแนวทางและแบบแผนที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งถือเป็นขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา หรือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามแนวทางหรือแบบแผนที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้สถานศึกษาสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปใช้สะท้อนกลับ (Reflect) เพื่อปรับปรุงจุดด้อยของการดำเนินงานในระยะแรกเพื่อให้เกิดเป็นวงจรของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องได้

2. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามวงจรคุณภาพ PDCA และทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในขั้นตอน Act ซึ่งการดำเนินงานอย่างเหมาะสมจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียนอย่างรอบด้านเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาและแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปสู่การกำหนดแผนงานและการปฏิบัติงานตามลำดับ โดยหลักการแล้ว การจัดการความรู้เป็นการสร้างและใช้ความรู้ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นประสบการณ์หรือภูมิปัญญาที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสาร กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้/หรือข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการเผยแพร่ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ รายงานผลการประเมินตนเองหรือผลจากงานวิจัย เป็นต้น การสร้างและการใช้ความรู้ขององค์กรเป็นไปเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เมื่อเกิดปัญหาหรือ ข้อค้นพบในประเด็นใหม่ ๆ ที่น่าสนใจที่เกิดจากการใช้ความรู้หรือการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จะต้องมีการดำเนินการกลับไปสร้างความรู้ใหม่อีกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจประเด็นดังกล่าวที่เกิดขึ้น และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายต่อไปให้ได้

การจัดการความรู้จึงถือว่าเป็นการสร้างและใช้ความรู้ที่มีอยู่รอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปี และการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน เมื่อใช้ความรู้แล้วพบว่าการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุเป้าหมายบางส่วนและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทบทวน วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ให้เกิดความรู้ที่สามารถอธิบายการบรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายนั้น การวิเคราะห์สังเคราะห์จนเกิดความรู้ใหม่อีกครั้ง คือ การวนกลับไปยังการสร้างความรู้ใหม่อีกรอบและจะวนเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด การจัดการความรู้เน้นการให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเป็นหลัก เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนขั้นตอนของกระบวนการและสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพในทุกขั้นตอน และที่สำคัญคนเหล่านี้จะต้องอยู่บนฐานของความรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรก็เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการพัฒนาคน เพื่อให้คนใช้ความรู้ในการพัฒนางาน ทำให้มีชิ้นงานหรือมีผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นขั้นตอนของการได้มาซึ่งความรู้ที่จะนำไปใช้ วิธีการได้มาขององค์ความรู้ ได้แก่ การประชุม การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ตลอดจนการค้นคว้าจากตำรา เอกสาร งานวิจัยและรายงานผลการประเมินด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นขั้นตอนการจัดเก็บรักษาองค์ความรู้ที่ได้จากการสร้างในขั้นตอนที่ 1 ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม สามารถสืบค้น หยิบจับ หรือนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เช่น การจัดเก็บในรูปแบบเล่มรายงาน การจัดทำแฟ้มเอกสาร การบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ หรือความรู้ที่อยู่ในตัวคน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลหรือการเผยแพร่ข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดจากแหล่งหนึ่งไปยังแหล่งหนึ่งด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม การนำเสนอผลงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ หรือกระบวนการทางการศึกษา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น ไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอน จะมีการดำเนินการหรือปฏิบัติเป็นวัฏจักรต่อเนื่อง กล่าวคือ เมื่อมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการสร้างความรู้ จนถึงขั้นที่ 4 คือ ขั้นการใช้ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายก็จะได้ผลที่สะท้อนให้เห็นว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขบคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือหาข้อมูลใหม่เพิ่มเติมเพื่อมาสนับสนุนหรืออธิบายผลที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นปัญหาและที่ประสบความสำเร็จ การอธิบายผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวก็คือความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นนั่นเอง และเมื่อมีการนำความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ไปผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการความรู้อีกครั้งและเป็นวงจรต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องนั่นเอง ประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้คือ คนในองค์กร ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด ที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย คือ ต้องเป็นคนที่ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ เนื่องจากกระบวนการที่สำคัญของการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ด้วยวิธีการต่างๆ และนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันนี้ผ่านขั้นตอนต่างๆ ของการจัดการความรู้จนกระทั่งนำความรู้ไปใช้งานและกลับมาสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใหม่ต่อเนื่องกันไป

3. แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เป็นกลุ่มของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม อาจมีการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลด้วยความสมัครใจ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ประสานงานเชื่อมโยงกัน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันภายใต้รูปแบบหรือระเบียบโครงสร้างที่บุคคล องค์กร หรือสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระต่อกัน ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร สาระ ความรู้ จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียน ผู้สอนและสถานศึกษาสามารถนำเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เครือข่ายการเรียนรู้ที่สำคัญ มีดังนี้

3.1 บ้าน ครอบครัว เป็นเครือข่ายการเรียนรู้แห่งแรกและมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เรื่องของตนเอง ครอบครัว คุณธรรมและจริยธรรมจากการปฏิบัติจริงที่บ้าน

3.2 ชุมชน เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ที่หมายถึง ภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์กร หน่วยงาน สถาบัน สถานประกอบการ ฯลฯ ซึ่งเป็นแหล่งรวมของความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในชุมชน



3.3 เครื่องข่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต สื่อวัสดุ อุปกรณ์ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโทรคมนาคม มัลติมีเดีย ที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เครือข่ายการเรียนรู้ ประกอบด้วยกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น เครือข่ายภายในโรงเรียน ประกอบด้วยเครือข่ายครูตามระดับชั้น ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือเครือข่ายระหว่างโรงเรียน เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เครือข่ายกลุ่มสถานศึกษา เครือข่ายวิชาการ เครือข่ายกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น โดยข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรที่ใช้ในเครือข่ายเหล่านี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา รวมถึงคุณภาพของผู้เรียนและความสำเร็จ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ เคล็ดลับในการใช้เทคโนโลยี และมุมมองที่มีต่อผู้บริหารและการบริหารจัดการ เป็นต้น ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้นั้นมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ วิธีการแสวงหา ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อหาสมาชิก เช่น ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การใช้วิธีการบอกต่อ การใช้วิธีการรับสมัครสมาชิกที่มีความสนใจ รวมทั้งการเชิญชวนบุคคลต่าง ๆ ตลอดจนชุมชนชนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง

ขั้นตอนที่สอง คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ ซึ่งจะต้องดำเนินการสร้างความตระหนักของการสร้างเครือข่าย เช่น ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักว่าเครือข่ายมีประโยชน์อย่างไร การให้ความสำคัญกับสมาชิกเครือข่ายและส่งเสริมให้มีบทบาทและมีส่วนร่วม การสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับเพื่อให้ยุทธศาสตร์การรณรงค์ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของแก่สมาชิกเครือข่ายและกระตุ้นให้สมาชิกร่วมเป็นแกนนำในการดำเนินงาน และใช้ยุทธศาสตร์ในการจูงใจและเสริมด้วยยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์เพื่อให้การรณรงค์ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน โดยเริ่มจาก 1) การศึกษาปัญหา กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนที่ชัดเจน 2) สร้างแกนนำ เผยแพร่วัตถุประสงค์ของการตั้งเครือข่าย 3) หาสมาชิก และจัดทำทำเนียบสมาชิก 4) ระดมความคิดร่วมกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หรือรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพบหารือ 5) แบ่งบทบาทหน้าที่ของสมาชิก พัฒนาจุดด้อยและส่งเสริมจุดเด่นของเครือข่าย 6) เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ขยายผล เชื่อมโยงเครือข่ายอื่น ๆ 7) มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานเครือข่าย 8) จัดตั้งคลินิกเครือข่ายเพื่อให้คำแนะนำกับสมาชิก และ 9) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

4. แนวคิดการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Evaluation Utilization) เป็นแนวคิดหนึ่งสำหรับการปฏิบัติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่แล้วสถานศึกษาจะใช้กระบวนการของวงจร PDCA ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในที่นี้ ก็คือมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งจะช่วยให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ คือการนำผลการประเมินด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษามาใช้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม และทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้นั่นเอง

ผลการประเมินของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นสารสนเทศ สถานศึกษาคควรนำผลการประเมินทั้งผลการประเมินคุณภาพภายในและผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวมาพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การนำสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ประโยชน์สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมิน การนำไปใช้สนับสนุนยืนยันการตัดสินใจ และการนำไปใช้เชิงปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้ใช้ผลการประเมินต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับระดับของงาน ซึ่งรูปแบบการนำผลการประเมินไปใช้มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การใช้ผลประเมินในเชิงความคิด เป็นการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อจุดประกายความคิดหรือสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งที่มุ่งประเมินมากขึ้น โดยไม่ได้นำผลการประเมินไปสู่การตัดสินใจโดยตรงเพื่อการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

2. การใช้ผลประเมินในเชิงตรวจสอบยืนยัน เป็นการนำผลการประเมินไปใช้เป็นเหตุผลสนับสนุน หรือยืนยันผลการตัดสินใจในการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทาง/นโยบายที่เลือกใช้มีน้ำหนักและมีความถูกต้อง เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3. การใช้ผลประเมินในเชิงสัญลักษณ์ เป็นการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือติดตาม กำกับ หรือควบคุมการประเมินว่าได้มีการดำเนินงานตามแนวทางระเบียบ ขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้กระบวนการประเมินมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ

4. การใช้ผลประเมินในเชิงปฏิบัติ เป็นการนำผลการประเมินไปใช้โดยตรงในทางปฏิบัติ ถือเป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามมา

จะเห็นได้ว่าการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เกิดได้ใน 2 ระดับ คือ ระดับการใช้ผลการประเมินในเชิงความคิด เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมิน และระดับการใช้ผลการประเมินในเชิงปฏิบัติการ เป็นส่วนผสมของ 3 รูปแบบ ได้แก่ การใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน การใช้ในเชิงสัญลักษณ์ และการใช้ในเชิงปฏิบัติ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระบวนการดังกล่าว ผลกระทบของการประเมิน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษา ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีดำเนินงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เป็นแนวคิดที่ช่วยให้สถานศึกษามีการกำหนดแผนงาน โครงการ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล/ความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้การประกันคุณภาพการศึกษามีทิศทาง เป้าหมาย สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และมุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา

#### 4. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่จะต้องจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้น คุณภาพผู้เรียนจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ที่ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ไปสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และในการจัดการเรียนรู้ให้สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ได้นั้น ครูผู้สอนต้องอาศัยความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน โดยครูผู้สอนจะต้องดำเนินการร่วมกับผู้เรียน ผู้บริหารและชุมชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้นำและผู้มีส่วนร่วม ดังนั้น การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร ([www.siced.go.th/](http://www.siced.go.th/) : 10/6/2554) กล่าวถึง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) ที่ตั้งไว้บรรลุผล โดยคณะผู้จัดการความรู้ในสถานศึกษาซึ่งมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน จะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายของ

การจัดการความรู้ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล ซึ่งอาจเลือกกำหนด เป้าหมายของการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์โดยยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษา มาพัฒนาและกำหนดเป็นเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ คุณภาพผู้เรียนในที่สุด ดังนั้น ก่อนที่จะมีการจัดการความรู้ คณะผู้จัดการความรู้ทุกคนควร ได้ทำ ความเข้าใจในเรื่องของคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษาก่อน เพื่อให้มองเห็นภาพรวม (Concept) ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา และเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ทั้งที่เป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกในตัว (Tacit Knowledge) ส่วน วิจารณ์ พานิช ([www.gotoknow.org/](http://www.gotoknow.org/): 15/10/2554) ได้กล่าวถึงการใช้เทคนิคการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า จะต้องเริ่มต้นจากสมมติฐานที่แตกต่างไปจากเดิมที่ถือกันว่า การศึกษาไทยคือคุณภาพหมดหวังมาเป็นสมมติฐานที่เชื่อว่า แม้ในภาพรวมการศึกษาไทย คุณภาพจะต่ำ แต่ก็ยังมีโรงเรียนบางแห่งที่มีคุณภาพสูง มีครูมีความสามารถ มีผลงานที่น่า ภาคภูมิใจ การจัดการความรู้จะเริ่มที่ความสำเร็จหรือ Best Practice เหล่านี้ ต้องหาให้พบแล้ว เชิญคนที่ร่วมกันสร้างความสำเร็จเหล่านั้น มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ โดยที่ความสำเร็จดังกล่าวอาจเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษามีหัวใจอยู่ที่ Knowledge Sharing : KS หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหากคนหรือกลุ่ม คนที่มีความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สิ่งที่น่าสนใจแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันคือเรื่องราวของความสำเร็จ โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Story Telling ในการเล่าเรื่อง มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกเชิงชื่นชมยินดี ไม่นั่งถูกหรือผัดแต่เน้นในเรื่องของความสำเร็จ เพราะเรื่องราวของความสำเร็จจะมีความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในนั้นควบคู่ไปกับการ เล่าเรื่อง จะต้องมีการบันทึกประเด็นความรู้ที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติไว้และให้สมาชิกใน กลุ่มได้ช่วยกันเพิ่มเติม บันทึกที่ได้เรียกว่า ขุมความรู้ (Knowledge Assets) เมื่อนำมาสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่ ก็จะได้แก่นความรู้ (Core Competence) เพื่อการบรรลุคุณภาพการศึกษา

ดังที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่สุด การจัดการความรู้จะ เริ่มต้นที่การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ภายใต้ความ มุ่งมั่นและความเชื่อที่ว่าเราสามารถทำได้ การค้นหากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ้าผู้กันฟัง ช่วยกันเติมเต็ม ก็จะได้ความรู้เกิดขึ้นใหม่ ที่จะนำไปใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนต่อไป

#### 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ มีหลายรูปแบบ ซึ่งสถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร (<http://www.siced.go.th/> : 10/6/2554) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนไว้ว่า ควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดี

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้จากครูดั้งเดิมที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดี และกิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปคือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูดั้งเดิมหรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นต้องจัดบรรยากาศให้ครูดั้งเดิมมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

กิจกรรมที่ 4 การเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine) ความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำรา แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ความรู้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นขั้นเป็นตอน

กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) คือการนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้วไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป อาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความในวารสาร การส่งจดหมายข่าวเพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

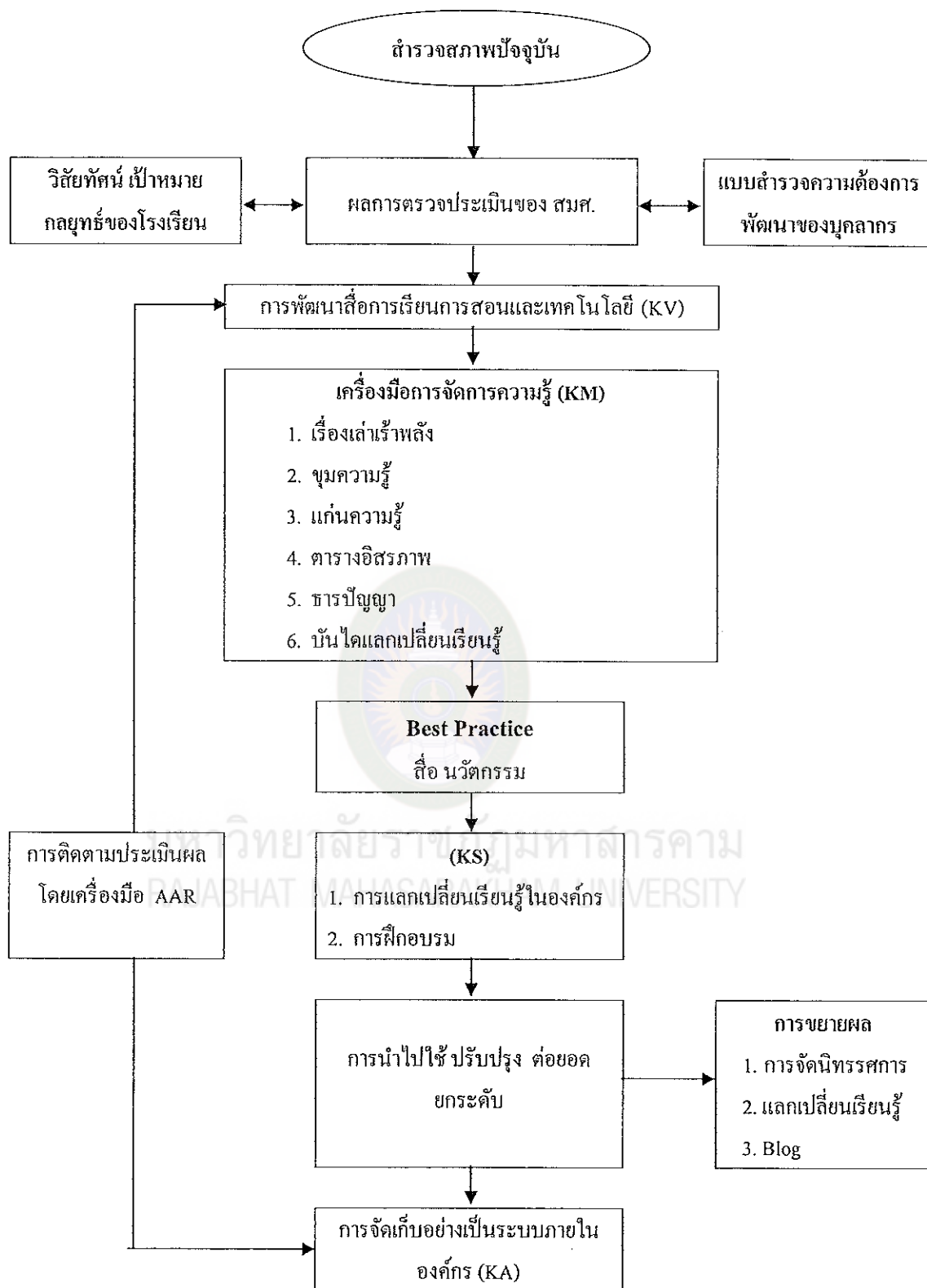
กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม เป็นกระบวนการที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน และการดำเนินกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรมก็ไม่ใช่เครื่องหมายที่จะรับรองว่าการจัดการความรู้ในโรงเรียนจะบรรลุผล ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดี วัฒนธรรมของโรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน วัฒนธรรมของคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการและเป็นผู้ให้ที่ดี

#### 4.2 รูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 34 – 36) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านง่อนหนองพระเนา (มิตรภาพที่ 126) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เนื่องจากมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียน โดยทั่วไป ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านง่อนหนองพระเนา  
(มิตรภาพที่ 126) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 35)

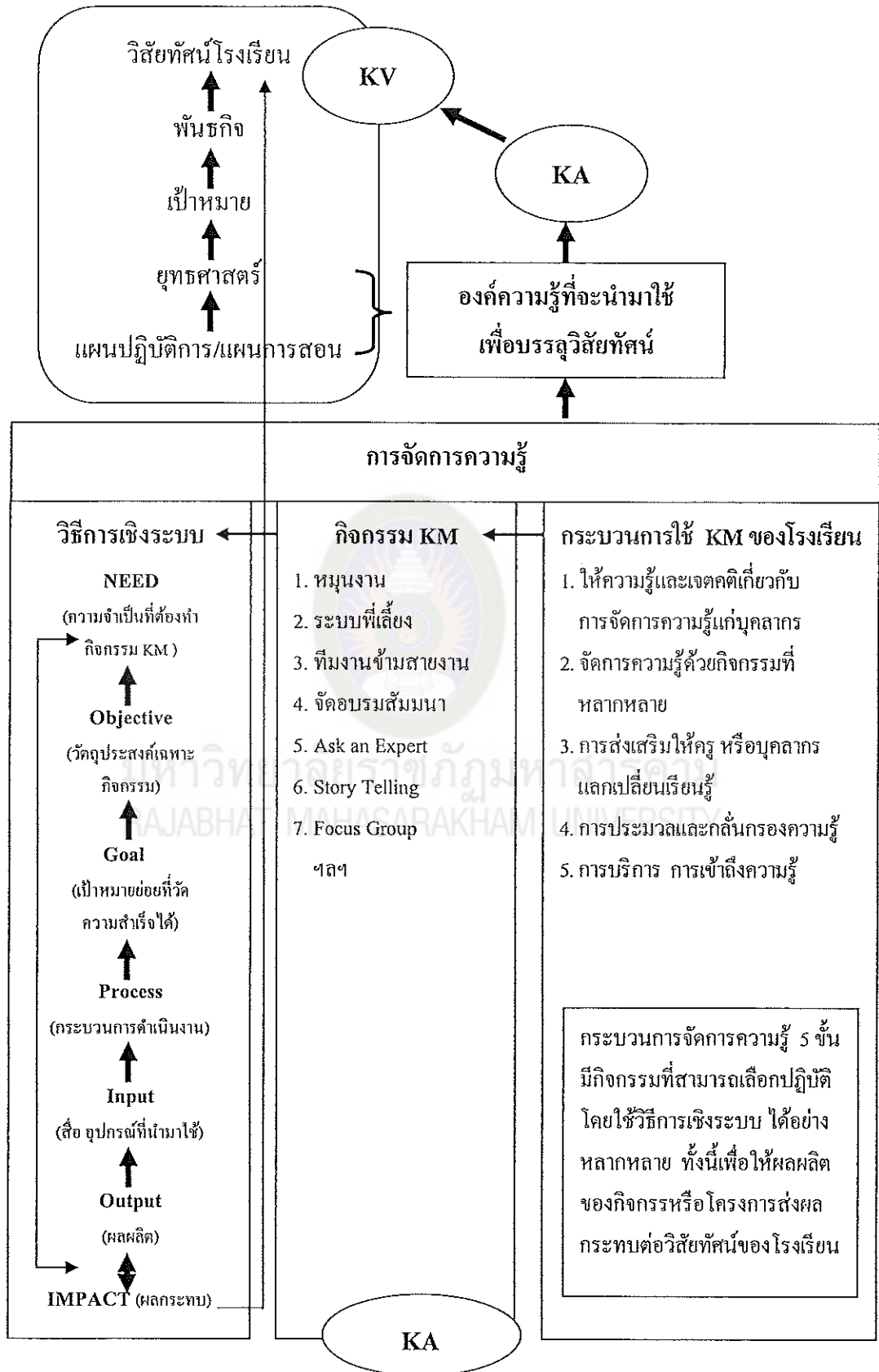
รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านง่อนหนองพระเนา (มิตรภาพที่ 126) เริ่มจากจุดเล็ก ๆ ที่ต้องการพัฒนาสื่อการสอนให้เป็นที่สนใจแก่นักเรียน โดยเน้นให้เป็นผู้ที่ครูต้องสร้างเอง เพื่อไม่ให้สิ้นเปลืองงบประมาณ รวมทั้งได้มีโอกาสสร้างความรู้ความชำนาญให้กับครูที่สนใจ และได้พัฒนาต่อยอดความรู้ให้มีเพิ่มมากขึ้นจากที่ได้เรียนรู้ ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้จะมีโครงสร้างตามหลักการของโมเดลปลาหู (KV, KS, KA) แต่ได้เพิ่มเติมจากวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของโมเดลปลาหู ที่ให้พิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยนำผลการประเมินรอบที่ 1 ของ สมศ. และความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการจัดการความรู้เรื่อง การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงานประกอบด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ต่าง ๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำไปใช้และต่อยอดความรู้ในหลายโอกาส รวมทั้งได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่จะทำให้นำกลับมาใช้ได้

ชัช บุณญา ([www.nitesonline.net/](http://www.nitesonline.net/): 15/5/2554) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนไว้ ดังแผนภาพที่ 13



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





แผนภาพที่ 13 รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน

รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนของชาติ บุญญา เริ่มจากการให้ความรู้และเจตคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากร โดยการจัดประชุมชี้แจง ฝึกอบรมและสร้างความตระหนักในสภาพปัญหาและความจำเป็นในการใช้ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับงานแต่ละงานและแต่ละคน ในการที่จะยกระดับผลงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สูงขึ้น รวมทั้งให้ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียนสูงขึ้นด้วย ดำเนินการจัดการความรู้ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การหมუნงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง สร้างทีมงานข้ามสายงาน จัดอบรมสัมมนา Ask an Expert Story Telling หรือ Focus Group ส่งเสริมให้ครู หรือบุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประมวลและกลั่นกรองความรู้ รวมทั้งการบริการการเข้าถึงความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของโรงเรียน โดยใช้วิธีการเชิงระบบเข้ามาดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม และในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. การมอบหมายสั่งการ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) จากบุคลากรมาใช้ในในการยกระดับคุณภาพของงาน แผนการสอน และแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3 ประการ คือ ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) ที่มีอยู่หรือสรรหามา กระบวนการ / วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีอยู่หรือสรรหามาใหม่ และสาระสำคัญจากหนังสือที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Book Brief) เช่น หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการสอนที่สรรหามาใหม่

2. การจัดการความรู้ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย นำความรู้ นามธรรมจากครูหรือบุคลากรอื่น มาใช้โดยวิธีการต่าง ๆ สำหรับทุกคนพิจารณาเลือกใช้ ดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น

2.1 การหมუნงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรอย่างเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายความสำเร็จใด ๆ ของโรงเรียน

2.2 จัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้พี่เลี้ยงนำส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายความสำเร็จ

2.3 จัดทีมงานข้ามสายงาน หรือกลุ่มสาระ เพื่อสร้างความร่วมมือ ถ่ายเทความรู้ระหว่างกัน และสร้างสรรค์งานตาม วิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายความสำเร็จ

2.4 จัดอบรม สัมมนา ความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้ เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย

2.5 จัดให้มีกิจกรรมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Ask an Expert) เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดี ที่จะนำมาใช้ หรือปรับใช้เพื่อความสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย

2.6 จัดให้มีกิจกรรม ระดมพลังสมองผู้มีประสบการณ์เฉพาะทาง (Focus Group) เพื่อกำหนดวิธีการบางอย่างที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2.7 จัดให้มีกิจกรรมถอดองค์ความรู้ด้วยวิธีการเล่าเรื่อง (Story Telling) เพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้วิธีการทำงานที่เป็นอยู่ระหว่างบุคลากร

2.8 จัดให้มีกิจกรรมถอดองค์ความรู้จากผู้ที่เกษียณอายุ หรือออกจากโรงเรียน (Exit Interview) ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน หรือวิจัยและพัฒนาใด ๆ ที่จะค้นหาวิธีการที่ดี ที่จะนำมาใช้ในการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรม สนับสนุน การศึกษา ค้นคว้า องค์ความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายเฉพาะ ผู้การบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียน โดยจัดทำเอกสาร แสดงความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge)

2.9 จัดทำเอกสาร กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สรุปสาระสำคัญจากหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Book Brief) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่เดียวกัน หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นผ่าน blog ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่ [www.gotoknow.or.th](http://www.gotoknow.or.th) หรือใช้เว็บไซต์อื่น ๆ

2.10 จัดให้มีระบบเสนอแนะ (Suggestion System) เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเสนอแนะการปรับปรุงงานของโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง หรือของผู้อื่น ได้อย่างเป็นทางการ เพื่อโรงเรียนนำไปพิจารณาดำเนินการ

2.11 ประชุมทบทวนก่อนการดำเนินงานใด ๆ (Before Action Review) เพื่อป้องกันความผิดพลาด ตามความเหมาะสม

2.12 ประชุมประเมินผลการดำเนินงานใด ๆ (After Action Review) เพื่อสรุปการดำเนินงาน ไว้เป็นข้อคิด บทเรียน หรือใช้เป็นกระบวนการปฏิบัติในโอกาสต่อไป ตามความเหมาะสม

2.13 ประชุมเสนอผลงานประจำปี ของโรงเรียนเพื่อให้ทุกงาน ทุกกลุ่มสาระ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงออกซึ่งความสำเร็จ และได้รับการยกย่องประกาศเกียรติคุณ

3. การส่งเสริมให้ครู หรือ บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมให้บันทึกงานบนเว็บไซต์ (Blog) หรือ สอบถามผู้เชี่ยวชาญผ่าน Blog หรือวิธีอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ (Tacit Knowledge) มาใช้ในการทำแผนการสอน แผนการจัดกิจกรรมนักเรียน หรือแผนงาน โครงการ กิจกรรมใด ๆ ที่จะช่วยให้เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายใด ๆ ของโรงเรียนตามอัยศาสตร์

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในกรณีที่เป็นความรู้กลุ่มแรก ความรู้กลุ่มบทความ ซึ่งเป็นความรู้รูปธรรม ควรได้รับการกลั่นกรองเป็นอย่างดีก่อนการนำเข้าสู่ระบบการจัดเก็บในระบบเอกสารปกติ หรือระบบ ICT เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ของโรงเรียน

5. การบริการการเข้าถึงความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ในรูปแบบเอกสารหรือฐานความรู้ ICT ที่ทุกคนสามารถเรียกใช้ได้ทุกเวลา ทุกที่ที่มีบริการอินเทอร์เน็ต จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้นเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจและให้ความรู้แก่บุคลากร สร้างเจตคติที่ดีต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์หัวข้อทัศนทัศน์พันธกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ดำเนินการจัดการความรู้ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ และจัดเก็บความรู้ไว้ในคลังความรู้เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้โดยง่าย

การจัดการความรู้ในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่จะเป็นการยกระดับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนหรือบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้น โดยการนำความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนทั้งที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะลายลักษณ์อักษร รวมทั้งความรู้ที่สามารถสืบค้นจากแหล่งความรู้ต่างๆ ภายนอกโรงเรียน มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้เดิมไปสู่ความรู้ใหม่ มีการจัดเก็บความรู้ใหม่ให้เป็นระบบแล้วเผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือองค์กรที่สนใจต่อไป

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### 5.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ (Model) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน เช่น เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 89) ให้ความหมายว่า เป็นตัวแทนของความเป็นจริงในการที่จะทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบ การแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่กายภาพซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษาหรือสัญลักษณ์ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าว ได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ส่วน Raj, สุบรรณ พันธ์วิศวาส และชัยวัฒน์ ปัญงพงศ์ (อ้างอิงในบุญส่ง หาญพานิช,

2546 : 91 – 92) ให้ความหมายว่า คือ รูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น และเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้ จะแสดงให้เห็นด้วยข้อความหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และเป็นตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ สำหรับ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 92) สรุปความหมายของรูปแบบว่า คือ โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลองหรือตัวแบบจำลองความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้น

จากความหมายของรูปแบบดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง อาจแสดงให้เห็นด้วยข้อความหรือภาพอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

## 5.2 ประเภทของรูปแบบ

Steiner (อ้างอิงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 92) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน หรือภาพจำลอง และ 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน ส่วน Keeves (อ้างอิงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 92) จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบคือ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (analogue models) เป็นรูปแบบที่ใช้อุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาอุปมัยกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง เป็นต้น 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้ได้มีการนำมาใช้กับการศึกษามาก 3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผนหรือโครงการ (schematic models) 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือ ตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์

ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปตรวจสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ และ 5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้น โยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ และรูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้ Smith, R.H. and Others (1980 : 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น และรูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก และ 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นรูปแบบที่คล้ายของจริง เช่น แบบจำลองต่างๆ ที่ย่อสัดส่วนลง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ที่มีลักษณะเป็นรูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) แสดงความสัมพันธ์ในลักษณะของแผนภูมิหรือแผนภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมให้ง่ายขึ้น

### 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980 : 16 – 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) แล้วสรุปไว้ว่า รูปแบบมีองค์ประกอบสำคัญคือ 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ส่วนวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547 : 80) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่ามี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ สำหรับศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549 : 62) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้เป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า รูปแบบ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ที่เป็นภาพแห่งความสำเร็จ 2) โครงสร้างการบริหารจัดการ 3) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ 4) กระบวนการดำเนินงาน และ 5) การกำกับติดตามประเมินผล

### 5.4 การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1986 : 83) ส่วนรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 92 – 93) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็น โครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูป

แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สำหรับสมุทรา ชำนาญ (2546 : 85) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคมแบ่งการสร้างรูปแบบออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบนั้นไม่มีข้อกฎหมายที่แน่นอน แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องที่จะนำมาสร้างรูปแบบให้ชัดเจน รวมทั้งหลักการของรูปแบบที่จะสร้าง แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดไว้ นำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสม และ 2) การหาคุณภาพของรูปแบบ



## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ นั้น มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ทั้งในภาคองค์กรธุรกิจเอกชนและองค์กรภาครัฐ ใว้อย่างหลากหลาย ทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 142 - 158) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จะต้องทำให้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล ซึ่งการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักคือ กระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การเก็บความรู้ 5) การถ่ายโอนความรู้ และ 6) การนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย 2) การสื่อสารความรู้ในองค์กรจะมี 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่ทำให้เกิดความหมาย การสื่อสารที่ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และการสื่อสารที่ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบของการพูด การเขียน การใช้ภาษาท่าทาง และ 3) วัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ขณะที่ น้าทิพย์ วิภาวิน (2546 : 84 - 89) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในห้องสมุด พบว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 2) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) สำหรับจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ รวมทั้งการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน 4) ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา และ 5) วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ ต้องมีการนำและกระตุ้นศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ จะมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วน กานต์สุดา มามะศิริานนท์ (2546 : 133 - 139) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า

องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) กระบวนการจัดการความรู้จะมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ และการสร้างความรู้ การจัดเก็บ การสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้
- 2) ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดให้มีลักษณะที่ชี้แนะให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ การกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเหมาะสม และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งและบทบาทของตนเองด้วย
- 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายเพื่อเป็นตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องกำหนดให้มีลักษณะ ที่สร้างแรงกระตุ้นให้ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า มีความชัดเจนและแน่นอน เป็นสิ่งที่ทำได้จริงไม่เพ้อฝัน สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถสร้างความรู้สึกหรือประสบการณ์ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถที่สามารถทำให้สำเร็จ
- 4) เทคโนโลยี จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของการจัดเก็บ การสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนหรือการแบ่งปันความรู้ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและทันเวลา
- 5) บุคลากรที่ใช้ความรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรได้ ซึ่งบุคลากรในองค์กรควรมีลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้ ชอบคิด ชอบฟัง ชอบอ่าน ชอบเขียน รู้จักค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง หลากหลายในสหสาขาวิชา มีความรู้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีประสบการณ์ในการสอนหรือจัดการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและมีจิตใจรักในการบริการ และ
- 6) ทีมผู้ชำนาญการ ซึ่งมีหน้าที่ในการรวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสายงาน มีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม เป็นพี่เลี้ยง และสอนงานให้กับบุคลากรในแต่ละสายงานที่ผู้ชำนาญการมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ

ต่อมา ไพฑูรย์ ช่างคำ (2547 : 2) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีความมุ่งมั่นและแสดงอิทธิพลในการที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กร รวมทั้งต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ในการแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้ที่เหมาะสม สำหรับ ธวัช หมดเฒ่า (2547 : 10) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การ

วิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ โอพาร คำจีน (2547 : 10 – 12) ยังได้กล่าวถึงการวิจัยของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สำนักงานรัฐมนตรีเพื่อกำหนดองค์ประกอบในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 2) วิธีกำหนดเป้าหมาย 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การคว้าความรู้จากภายนอก 5) คลังความรู้ 6) ทักษะและความสามารถของคน 7) กระบวนการจัดการความรู้ 8) วัฒนธรรมองค์กร และ 9) เทคโนโลยีและ 10) ระบบการวัด และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 205 – 214) ก็ได้ทำการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลให้องค์กรเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการดำเนินงานตามพันธกิจ และศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น ๆ รวมทั้งเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และคลังความรู้เพื่อการใช้และเผยแพร่ 2) กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ ที่ดำเนินการตามต้นแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และ 3) กลุ่มรูปแบบผสมผสานแนวคิดกลุ่มที่หนึ่งและสองเข้าด้วยกัน ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เห็นเด่นชัดจากองค์กรที่ปฏิบัติได้ดีเลิศ คือ ความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำ นักจัดการความรู้ การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่วนการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรอื่น เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการแพร่ขยายทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร โดยใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเว็บไซต์และบล็อกไซต์ และมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากการวิจัยคือ การกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน การทำให้การถ่ายโอนความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ และการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในประเทศ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก คือ กระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ในองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายในการ

แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวัด การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Marquarde and Raynolds (1994 : 26 – 34) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ว่า องค์กรจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและการบริการ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) และมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) ซึ่งองค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จัดให้มีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและการเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ตลอดจนในวิสัยทัศน์ขององค์กรควรกำหนดความรู้ไว้ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน ความสามารถและทักษะของบุคลากร จะต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญคือ องค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร ส่วนการมีส่วนร่วมนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการเรียนรู้

องค์กรต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น รวมทั้งให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง ส่วน Lethwood, Leonard and Sharratt (1998 : 262 – 263) ได้ศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ชัดเจน ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ต่อมา Davenport and Prusak (1999 : 229 – 238) ก็ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมากและประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จก็คือการประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร 5) มีความรู้ขั้นตอน ของกระบวนการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น 6) มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร 7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่สามารถไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยน

ความรู้และใช้ความรู้ ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้เห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น 8) มีโครงสร้างทางความรู้ อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้ และ 9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป สำหรับ **Leitch and Rosen (2005 : 2 – 5)** และ **Collison and Parcell (2004 : 20 – 21)** ได้ศึกษาผลแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และพบว่า ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบที่เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้ ขณะที่ **Hlupic Pouloudi and Rzevski (2002 : 96)** ได้ศึกษาความสำเร็จขององค์กรในการจัดการความรู้ และพบว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศองค์กร การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คนและวัฒนธรรมองค์กร โดยคนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด **Davenport and Probst (2002 : 91 – 108)** ก็ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในบริษัท SIEMENS ประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่า โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ ความสามารถและทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการวัด เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลให้บริษัท SIEMENS สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มผลผลิตและบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ส่วน **Sallis and Jones (2002 : 126 – 129)** ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร รวมทั้ง **Hirschbuh and Bishop (2002 : 89 – 93)** ที่ทำการศึกษาการจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกล (Distance Learning) เพื่อค้นหากระบวนการในการปิดช่องว่างระหว่างอัตราการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

และอัตราการเรียนรู้ ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ทั้งนี้ เนื่องจากช่องว่างดังกล่าวเป็นสาเหตุของการวิตกกังวลในตัวผู้เรียน พบว่า ช่องว่างที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความยุ่งยากในการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้เรียนและผู้สอน 2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งานระบบการศึกษาทางไกล ขณะที่ Orr and Persson (2003 : 14 – 39) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ อันได้แก่ ERICSON, HEWLETT PACKARD, K P M G, SIEMENS และ XEROX พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์กรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีการกำหนดร่วมกันโดยมีการใช้ความรู้เป็นฐาน 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 3) องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ 4) องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถ เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และ 5) องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล ต่อมา Chen (2004 : 2) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย ส่วน Keyser (2004 : 2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเช่นกัน พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดย วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wheelen and Hunger (2004 : 89) ที่ทำการวิจัยการจัดการความรู้ในองค์กร และพบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร คือ วัฒนธรรมของการ ใฝ่รู้ ความเชื่อ ทักษะคิด การทำงานเป็นทีม (Team Working) พลังร่วม (Synergy) การไว้วางใจ (Trust) และกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ

การศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ มีโครงสร้างที่เหมาะสมและยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างในแนวราบ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะ มีกระบวนการ

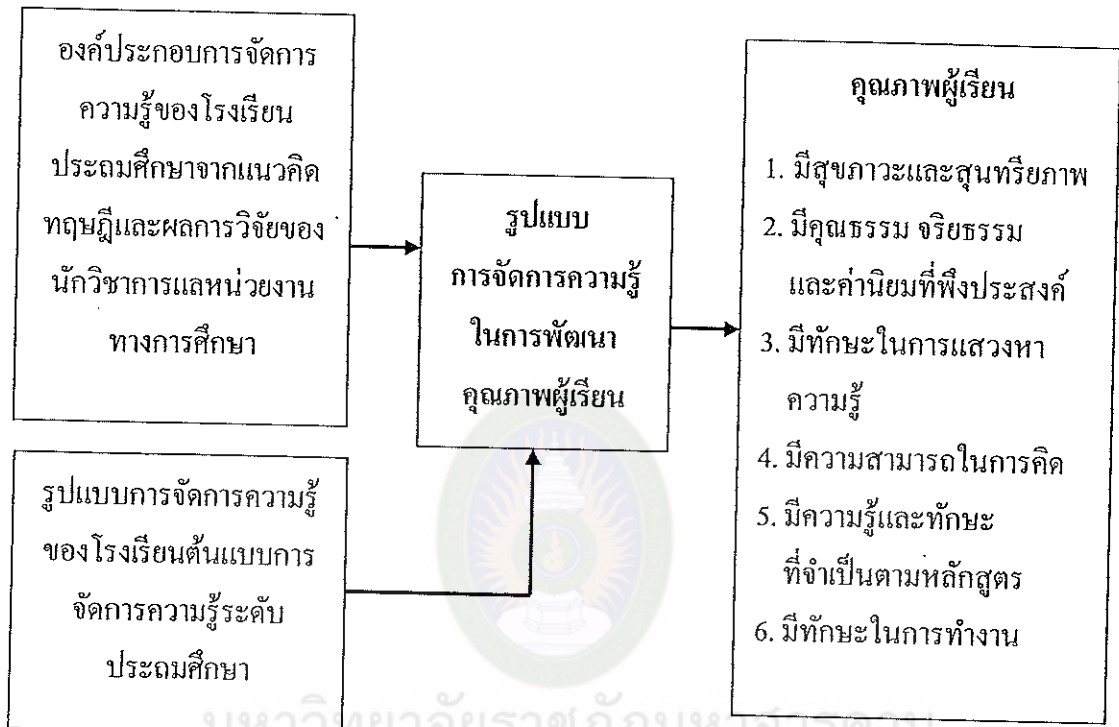
จัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ใฝ่รู้ ร่วมมือรวมพลังทำงานเป็นทีม มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานใหม่ๆ รู้จักแบ่งปัน สร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ จัดเก็บและการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร อย่างถูกต้องรวดเร็วและทันเวลาในหลายช่องทาง รวมทั้งต้องจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและการบริการ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามที่ได้กล่าวมาแล้วตามลำดับ พบว่า ข้อค้นพบของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนกล่าวถึงองค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้ ที่จะเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมทั้งปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและนอกองค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในลักษณะของเอกสาร สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และรูปแบบในการจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการหรือหน่วยงานที่ได้นำมาใช้แล้ว ประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบที่นำมาใช้แต่ละรูปแบบจะมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร สำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนเล็ก มีความขาดแคลนด้านทรัพยากรการบริหาร ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี จึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกสรรรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ควรเป็นรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและดำเนินการได้โดยสะดวก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีภาระงานมากอยู่แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบที่ควรนำมาใช้จะต้องเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโดยตรง และเป็นสิ่งที่ครูจำเป็นต้องใช้สำหรับการพัฒนางานของตน การจัดการความรู้จึงจะเกิดผลในทางปฏิบัติและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ ต้องสนับสนุน กระตุ้นและส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จในที่สุด



## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และรูปแบบการจัดการความรู้ตามที่ได้นำเสนอมาแล้ว จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแผนภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 กรอบแนวคิดรูปแบบของการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไว้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ตัวแปรตาม คือ คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน ได้แก่ 1) สุขภาวะที่ดีและมีสุนทรีย์ภาพ 2) คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) ทักษะในการแสวงหาความรู้ 4) ความสามารถในการคิด 5) ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และ 6) ทักษะในการทำงาน