

รายงานการวิจัยและพัฒนา  
นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ  
ขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

โดย



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย



สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

370.152 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพของ  
องค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้  
กรุงเทพฯ: 2552  
308 หน้า  
1. รายงานการวิจัย---นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ  
2. องค์กรทางการศึกษา---การจัดการความรู้  
3. ชื่อเรื่อง

## รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา ด้วยการจัดการความรู้

สิ่งพิมพ์ สกศ.                      อันดับที่ 41/2552

จำนวน                                1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่              สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา  
  สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
  99/20 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
  โทรศัพท์ 0 2668 7123 ต่อ 1212 โทรสาร 0 2243 0085  
  www.onec.go.th

ผู้พิมพ์                                โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล  
  20/21 ถนนนนทบุรี 1 ตำบลบางกระสอ  
  อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000  
  โทรศัพท์ 0 2968 0661-3 โทรสาร 0 2968 0664

## คำนำ

งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เกิดขึ้นจากคณะวิจัยได้รับแรงบันดาลใจมาจาก ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้ชี้ให้คณะวิจัยได้ตระหนักว่า การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต่อเมื่อมีการใช้นวัตกรรมการจัดการความรู้สู่องค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นอกจากนี้กระตุ้นให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของการจัดการความรู้แล้ว ยังได้จัดหาหนังสือและวารสารต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้คณะวิจัยได้ศึกษา ทั้งยังได้พาไปศึกษาดูงานการจัดการความรู้ของภาคเอกชนและภาครัฐที่ทำกับชุมชน ซึ่งมูลนิธิได้ประสานและส่งเสริมให้นำการจัดการความรู้มาพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตด้วย สิ่งดังกล่าว ส่งผลให้คณะวิจัยยังเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ และทำการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ และเมื่อเริ่มดำเนินงานตามโครงการวิจัย ทีมงานการจัดการความรู้ของมูลนิธิยังเป็นวิทยากรอบรมการจัดการความรู้ให้แก่แกนนำการจัดการความรู้ขององค์กรกลุ่มเป้าหมายด้วย ทำให้งานด้านวิชาการของโครงการเริ่มต้นขึ้นได้

งานวิจัยเรื่องนี้แม้จะได้รับแรงบันดาลใจดังกล่าวแล้ว ก็อาจเกิดขึ้นได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่จัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งแก่โครงการวิจัย และที่สำคัญยิ่งคือ ดร.อรุณ จันทวานิช เลขาธิการสภาการศึกษา และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สคส.) ที่ได้เห็นความสำคัญของโครงการวิจัยนี้ กรุณาจัดสรรงบประมาณอีกจำนวนหนึ่งสมทบให้โครงการ ทั้งยังได้รับโครงการนี้เป็นงานของสำนักงานฯ ด้วย ทำให้คณะวิจัยได้ทีมงานวิจัยที่เข้มแข็งสนับสนุนการดำเนินงานตลอด โครงการจากเจ้าหน้าที่และนักวิจัยจากสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา ซึ่งทำงานด้วยความตั้งใจและเสียสละเพื่อโครงการนี้ด้วยความทุ่มเททั้งกายและใจ

อีกหน่วยงานหนึ่ง ที่ต้องกล่าวถึงด้วยความขอบคุณยิ่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่วง โชติ พันธุเวช อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้กรุณาอนุญาตให้คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณี คำชาย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ศรีโพธิ์ ร่วมทีมงานวิจัย ทำให้งานด้านวิชาการเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับของทีมแกนนำการจัดการความรู้และคณะครูขององค์กรเป้าหมายโครงการวิจัยยิ่งขึ้น

สำนักงานฯ ขอขอบคุณทุกท่านทุกองค์กรที่กล่าวแล้ว ที่ทำให้งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ ถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกด้านการจัดการความรู้ที่เป็นงานวิจัยสถาบันขององค์กรการบริหารและการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นองค์ความรู้และประสบการณ์การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษา ที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของการริเริ่มให้มีการวิจัยนี้ขึ้น

(รองศาสตราจารย์ชงทอง ชนทรงศ์)

เลขาธิการสภาการศึกษา

**ชื่อโครงการ** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้  
Research and Development Project on Innovation for Increasing Efficiency in Educational  
Institutions through Knowledge Management

<b>ที่ปรึกษาโครงการ</b>	1. ดร.อำรุง จันทวานิช	เลขาธิการสภาการศึกษา
	2. ดร.สิริพร บุญญานันต์	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
	3. ดร.สมเกียรติ ชอบผล	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
	4. ดร.รุ่งเรือง สุขาภิรมย์	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
	5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่วง โชติ พันธุ์เวช	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	6. ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
	7. ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
<b>ผู้อำนวยการโครงการ</b>	1. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาการศึกษา
<b>หัวหน้าโครงการ</b>	2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขาปิยะอักษริยะ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาการศึกษา
<b>หัวหน้าโครงการฝ่ายสสค.</b>	3. นางสาววัฒนา อาทิตย์เที่ยง	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
<b>คณะนักวิจัย</b>	1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษิณี ไพฑูรย์พงษ์	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	2. รองศาสตราจารย์ ดร.กุญชรี้ คำชาย	ประธานหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ศรีโพธิ์	คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	4. นางสาวอุษา ชูชาติ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
	5. นางสาวณัฐจริย์ กาญจนรจิต	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
	6. นางสาวจิรา วงศ์เหลือง	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
	7. นางกัลยานี ปฎิมาพรเทพ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
	8. นางรุจิรา สุนทรรัตน์	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

## บทคัดย่อ

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลให้องค์กรเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงชันในการดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นๆ รวมทั้งเพื่อเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กรเป้าหมายในการวิจัยประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง รวมทั้งหมดจำนวน 95 องค์กร โดยการคัดเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำโดยการพิจารณาให้มีความกระจายตามลักษณะการบริหารและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ พิจารณาภาวะผู้นำและความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร คุณภาพของทีมงาน และความสมัครใจเข้าร่วมโครงการ เมื่อได้รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ต้องการแล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้เสนอเลือกสถานศึกษาในสังกัดของตนเองประมาณ 4 - 6 แห่ง

กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการพัฒนานักจัดการความรู้เกี่ยวกับหลักการและเครื่องมือการจัดการความรู้ การนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร การนิเทศ ติดตามและประเมินผลจากคณะวิจัย ศึกษาองค์กรที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเลิศในการจัดการความรู้ ศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรอื่น และขั้นตอนสุดท้ายคือ การเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์ส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร มีการใช้เครื่องมือในการวิจัยหลากหลายทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบทบทวนผล และแบบบันทึก สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม และการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาการ Q

รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 95 แห่ง แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และคลังความรู้เพื่อการใช้และเผยแพร่ 2) กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ดำเนินการตามต้นแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และ 3) กลุ่มรูปแบบผสมผสานแนวคิดกลุ่มที่หนึ่งและสองเข้าด้วยกัน ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เห็นเด่นชัดจากองค์กรที่ปฏิบัติได้ดีเลิศ ได้แก่ ความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมงานนักจัดการความรู้ การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่วนการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่

## II

องค์กรอื่นเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการแพร่ขยายทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร โดยใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเว็บไซต์และบล็อกโพสต์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากการวิจัย คือ การกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน การทำให้การถ่ายโอนความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ และการสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล นอกจากนี้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในระดับทั่วไปสำหรับองค์กรทางการศึกษาแล้ว ยังมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

**Abstract**

The purpose of this project “Research and Development Project on Innovation for Increasing Efficiency in Educational Institutions through Knowledge Management” is three folds to investigate models and success factors of knowledge management implementation in educational service area offices and in schools under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission, to study the dissemination of education management practice to other education organizations, and, lastly, to propose policies and strategies to encourage and promote an adoption of knowledge management in education organizations as a means to improve efficiency.

The organizations included in the study comprised of 17 educational service area offices and 78 schools within these service areas, making the total number of 95. The initial criteria for choosing the organizations under study were the regions of administrative supervision of the Ministry of Education and geographical location. Then the leadership and academic capacity of the organization, the quality of teamwork, and their voluntary commitment to join the project were taken into consideration. The following step was that the committed educational service area offices recruited 4-6 schools in their areas to join the project.

The research was carried out in steps, beginning with the provision of training of the core teams in knowledge management concepts and tools, followed by implementation, monitoring and evaluation, study of the best practices in knowledge management, study of dissemination process to other organizations, and recommendations of policies and strategies as the last step. A variety of research tools, both in qualitative and quantitative approach, were employed, namely, interview, questionnaire, after action review, and learning log. Data analyses were carried through content analysis, means, standard deviation, social network analysis and Q methodology.

The knowledge management models proposed by the 95 organizations under study could be classified as three groups- prescriptive, descriptive, and mixed. First of all, the prescriptive models focused on the organization vision, knowledge management process, and knowledge assets for use and reuse. The second was the descriptive models, which strictly followed the Tuna Model proposed by the Knowledge Management Institute (KMI). Finally, the third group, the mixed models, combined the first and the second group models together. Furthermore, success factors, especially those observed from the best practice cases, were specified as readiness and commitment from administrators at all

## IV

levels in the organization, strength and commitment in knowledge management of the core teams, and also the opening and understanding of knowledge management in the part of the personnel. Lastly, knowledge management dissemination was evident at both personal and organizational levels through different communication channels including information technology in the websites as well as in the blogsites devised by the research team.

A number of policies concerning knowledge management adoption were proposed. Firstly, it was vital that all personnel should have thorough understanding of implication and direction of knowledge management at the outset. Secondly, knowledge transfer and learning process should be strengthened. In essence, all organizations should encourage the transformation of themselves into a learning organization and promote knowledge sharing. The establishment of knowledge management center and networking were also recommended. In addition to the policies in general for education institutions, those appropriate for educational service area offices, Office of the Basic Education Commission, as well as Office of the Education Council were provided.



## บทสรุปผู้บริหาร

# โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา ด้วยการจัดการความรู้

โครงการดำเนินงานวิจัยโดยใช้การจัดการความรู้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง รวมเป็น 95 องค์กร ใน 17 จังหวัด ใน 4 ภูมิภาค

โครงการมีระยะเวลาดำเนินงานรวม 2 ปี 3 เดือน (เมษายน 2549 - มิถุนายน 2551) คณะวิจัยประกอบด้วย นักวิชาการอิสระ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้บริหารและนักวิชาการจากสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สคส.) ซึ่งร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในการให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัย และมีสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สนับสนุนความช่วยเหลือทางวิชาการ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
3. เพื่อศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น
4. เพื่อเสนอ นโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

## กระบวนการดำเนินงาน

1. โครงการส่วนกลาง โดยคณะวิจัยศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรการศึกษา ทำให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่แสดงเจตจำนงเข้าร่วมโครงการ และมีความพร้อมด้านบุคลากร ส่วนหนึ่งมีงานเดิมของการจัดการความรู้ และส่วนหนึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาเป็นต้นแบบการใช้การจัดการความรู้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

2. คณะวิจัยสนับสนุนวิชาการให้กับองค์กรเป้าหมายผ่านการจัดประชุมปฏิบัติการ 12 ครั้ง ได้แก่ การสร้าง/พัฒนานักจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2 ครั้ง) และทีมแกนนำนักจัดการความรู้ให้กับกลุ่มองค์กรเป้าหมาย (5 ครั้ง) รวมมีบุคลากรแกนนำการจัดการความรู้ใน 95 องค์กร จำนวน 400 คน การเสริมสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) ให้แก่ผู้บริหารและทีมแกนนำหลักกลุ่มองค์กรเป้าหมาย (5 ครั้ง) และการถอดบทเรียนสรุปผลการจัดการความรู้ รวมทั้งการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงาน (รวมทุกภาค 1 ครั้ง)

ในระหว่างที่องค์กรเป้าหมายนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ คณะวิจัยได้นิเทศติดตามและสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการเป็นรายองค์กร รวม 3 ครั้ง/ระยะ และเพิ่มอีกหนึ่งครั้งสำหรับองค์กรที่ต้องการสนับสนุนเพิ่มเติม ขณะเดียวกันก็มีการนิเทศทางไกลผ่านเว็บล็อก (Web Blog) ของโครงการ และทางจดหมายข่าวของส่วนกลาง รวมทั้งมีการประเมินความก้าวหน้าและศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นระยะ

3. โครงการเขตพื้นที่การศึกษา โดย สพท. และสถานศึกษาเป้าหมายได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดแนวทางเชิงระบบที่ได้มีการตกลงร่วมกันกับโครงการส่วนกลาง โดยทำงานอย่างเป็นอิสระในการวิเคราะห์ทุนเดิมขององค์กร วางแผนเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดตั้งทีมแกนนำการจัดการความรู้ให้ทำหน้าที่ประสาน กระตุ้นการนำการจัดการความรู้สู่ภาคปฏิบัติในมิติโครงสร้าง และหรือมิติการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งติดตามการดำเนินงาน ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและจากภายนอก สรุปเป็นสินทรัพย์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์กร นอกจากนี้ ให้มีการทบทวนผลการดำเนินงาน การถอดบทเรียน และการสรุปนำเสนอเป็นรูปแบบนวัตกรรมให้องค์กรนำไปกระจายสู่การปฏิบัติให้กว้างขวาง และครอบคลุมภารกิจงานประจำของบุคลากรและของกลุ่มงาน

4. คณะวิจัยศึกษาเชิงลึกในโรงเรียนที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในการจัดการความรู้ จำนวนหนึ่ง และร่วมกับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายทั้งหมด ถอดบทเรียนและสรุปผลการจัดการความรู้ โดยทีมแกนนำของแต่ละองค์กรสรุปและสังเคราะห์เป็นภาพองค์กรของตนได้ 95 รูปแบบ และคณะวิจัยสังเคราะห์เป็นภาพรวมจากผลการพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพของ สพท. และสถานศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ได้ 3 กลุ่มรูปแบบหลัก

5. คณะวิจัยและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายร่วมกันแพร่ขยายความรู้และขยายผลการจัดการความรู้สู่องค์กรทางการศึกษาอื่น ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การแพร่ขยายผ่านองค์กร โดยดำเนินการ 3 ระดับ ระดับกระทรวง/กรม ระดับ สพท. และระดับสถานศึกษา ระดับกระทรวง/กรม ใช้การเปิดพื้นที่เรียนรู้ผ่านการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้รวม 5 ครั้ง ทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ การสื่อสารเพื่อแพร่ขยายการจัดการความรู้ และเผยแพร่ข้อเขียนเกี่ยวกับประสบการณ์การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับนานาชาติ ระดับชาติ/ภาค และระดับองค์กร และการเป็นเพื่อนคู่คิดมิตร

ร่วมทางกับ สพฐ. ต้นสังกัดขององค์กรเป้าหมาย 88 แห่ง หรือร้อยละ 93 ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดของการวิจัย ระดับ สพท. และสถานศึกษามีการแพร่ขยาย 2 ลักษณะ คือ การขยายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานปกติของทุกกลุ่มงาน และการขยายผลสู่ สพท. และสถานศึกษาอื่นทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา 2) การแพร่ขยายผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบพบปะและผ่านบล็อก รวมทั้งผ่านทางระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่สนับสนุน โครงการ ได้แก่ สกศ. และ สคส.

## สรุปผลการวิจัยและพัฒนาได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### 1. ผลเชิงปริมาณ

1.1 ได้รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model) ของ สพท. และสถานศึกษาองค์กรเป้าหมาย 95 รูปแบบ ซึ่งคณะวิจัยได้สังเคราะห์และจัดกลุ่มตามแนวทางต้นแบบ (Rubenstein-Montano และคณะ, 2001) จำแนกได้เป็น 3 กลุ่มรูปแบบ ได้แก่ กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive Model) ซึ่งเสนอกรอบความคิดที่เป็นองค์ประกอบของวงจร ลำดับขององค์ประกอบ และขั้นตอนขององค์ประกอบย่อย กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive Model) เป็นรูปแบบการกำหนดขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งมาจากต้นแบบของ สคส. ที่กระจายมาจากโมเดลปลาหู และกลุ่มรูปแบบผสมผสาน (Mixed Model) เป็นรูปแบบที่นำเอารูปแบบวงจรความรู้มารวมกับรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้

1.2 ได้รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (Knowledge Management Implementation Model) ในองค์กรของ สพท. เป้าหมาย 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการนำความรู้และทักษะการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร โดยการจัดอบรมปฏิบัติการให้แก่บุคลากรทุกกลุ่ม/คนเพื่อนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มที่ตั้งใจจะให้เป็นอย่าง และรูปแบบการนำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร โดยการให้นำไปปฏิบัติกับทุกกลุ่มภารกิจ หรือนำลงปฏิบัติเฉพาะบางกลุ่มภารกิจ/โครงการพัฒนา หรือนำสู่การปฏิบัติทุกกลุ่มภารกิจแต่ใช้แบบผสมผสานกับวิธีการอื่นที่มีอยู่ เช่น แบบของ กพร. สพฐ. และแบบการวิจัยและพัฒนาเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษา หรือนำการจัดการความรู้ลงขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์เต็มรูปแบบและชัดเจน

1.3 ได้รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (Knowledge Management Implementation Model) ในองค์กรของสถานศึกษาเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติแบบเดียวกันและเน้นการมีส่วนร่วม เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหาร จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบการพบปะกันและแบบผ่านบล็อก เมื่อจำแนกเป็นรูปแบบการนำขั้นตอนการจัดการความรู้สู่

การปฏิบัติของสถานศึกษา พบว่ามี 5 รูปแบบ คือ การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุกรอบทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุแต่ไม่ครบทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากโมเดลปลาทุ การจัดการความรู้ที่เริ่มจากความต้องการที่จำเป็นขององค์กร/บุคลากร และการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 ได้นักจัดการความรู้จำนวนหนึ่ง ประมาณ 600 คน ที่มีความสามารถในการนำการจัดการความรู้ไปบูรณาการเข้ากับวิธีการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรได้อย่างหลากหลาย โดยการส่งเสริมของ สพท. เกิด สพท. ต้นแบบ 28 แห่ง ใน 5 ภูมิภาค (เป็น สพท. ที่อยู่ในโครงการวิจัยนี้ 10 แห่ง) ซึ่ง สพท. มอบหมายให้ทำหน้าที่ขยายผลการจัดการความรู้สู่เขตพื้นที่การศึกษาให้ครบทั้ง 178 เขต ส่วนสถานศึกษาให้เป็นที่ไปตามความสนใจ/สมัครใจ พร้อมจัดสรรงบประมาณปี 2551 จำนวน 18,990,000 บาท นอกจากนี้ ยังได้สถานศึกษาอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย จำนวน 1,687 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาและ สพท. เป้าหมายการวิจัยได้ร่วมกันขยายผล สรุปได้ว่าโครงการสามารถดำเนินการขยายผลจากสถานศึกษาเป้าหมายที่เป็นต้นแบบไปสู่สถานศึกษาอื่นที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ได้ผลตามที่คาดไว้ร้อยละ 50 จากจำนวนทั้งหมด 3,368 โรง ใน 17 เขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย

1.5 ได้สื่อในการแพร่ขยายความรู้ และขยายผลการจัดการความรู้ ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ได้บทความและข้อเขียนรวม 7 เรื่อง และหนังสือสรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้จากกิจกรรมของโครงการ และด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้วีซีดีนำเสนอแบบปฏิบัติที่ดีที่เชื่อมโยงประสบการณ์ของ สพท. และสถานศึกษา และได้กลุ่มบล็อก 2 กลุ่ม คือ [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) ซึ่งเปิดกว้างระดับบุคลากร มี 100 บล็อก และ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm) ที่ให้หนึ่งองค์กรมีบล็อกตัวแทนหนึ่งบล็อก มี 47 บล็อก รวมแล้วได้จำนวน 147 บล็อก ซึ่งเป็นผลที่ได้เกินกว่าที่คาดไว้ว่าจะได้เพียง 95 บล็อก

## 2. ผลเชิงคุณภาพ

2.1 องค์กรเป้าหมายการวิจัยได้เข้าถึงความรู้ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์อันมีค่าแต่ถูกละเลยมาก่อน องค์กรได้นำมาจัดการร่วมกับความรู้จากภายนอกองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้เป็นทีม การริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ ปฏิบัติใหม่ (Working Knowledge) และการประมวล สรุป บันทึก และนำไปใช้ต่อ

2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้กับนักเรียน พบว่า มีการมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนใน 9 เรื่อง ดังนี้ การแก้ปัญหาเร่งด่วนด้านการอ่านและการเขียนของนักเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูเฉพาะด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนางานตามทิศทางของสถานศึกษา การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และการพัฒนางานชุมชนสัมพันธ์

ผลที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน พบว่า ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้แก่ นักเรียนที่มีปัญหาได้รับความช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และนักเรียนได้รับการยกย่องชื่นชม ผลที่เกิดขึ้นกับครูได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ครูในโรงเรียนเป้าหมายหลายแห่งมีการวิจัยในชั้นเรียน และมีการนำแบบปฏิบัติที่ดีของครูมาต่อยอดให้ครูคนอื่นๆ ใช้งาน สำหรับผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้แก่ เกิดนวัตกรรมการจัดการความรู้ และมีนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ ส่วนผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ของสถานศึกษาและชุมชน ได้แก่ การมีกิจกรรมการกีฬา การร่วมกันพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

2.3 การแพร่ขยายความรู้และขยายการจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ พบว่า ล้วนเป็นมาตรการที่ใช้ได้ดีในการกระตุ้นให้องค์กรเป้าหมายได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้เป็นฐาน ทุกฝ่ายมีความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจกับการทบทวนผลการดำเนินงานจัดการความรู้ และสร้างความพร้อมในการถ่ายโอนความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายกับผู้สนใจและองค์กรอื่นๆ ทำให้เกิดการขยายวงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางและหลากหลายสาระ

2.4 ปัจจัยและเงื่อนไขของความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย พบว่า ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ มีการบริหารเป็นระบบ สมาชิกขององค์กรอยากทำงานด้วยวิธีใหม่ มีความพร้อมในการทำงานเป็นทีม สามารถคิดเชื่อมโยงงานในภารกิจประจำวันกับกระบวนการจัดการความรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความรู้เพื่อประโยชน์ขององค์กร มีการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงานขององค์กร รวมทั้งองค์กรมีพื้นที่และโอกาสที่จะแสดงผลงานต่อสาธารณชน การที่องค์กรมีแกนนำนักจัดการความรู้ที่กระตือรือร้น เข้มแข็งในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มผู้สนใจใฝ่รู้ก็มีความสำคัญ ส่วนทรัพยากร/ศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารก็สำคัญเช่นกัน แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นที่สุด

จากการศึกษาเชิงลึกในสถานศึกษาเป้าหมาย 5 แห่ง ที่จัดการความรู้ได้เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเป็นเลิศ พบข้อความรู้ที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะที่สำคัญของครูแกนนำนักจัดการความรู้ของโรงเรียน เช่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น มีลักษณะเป็นมิตร สื่อสารกับผู้อื่นได้ดี มีความตั้งใจและสามารถสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน มีวิถีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน เป็นผู้มีความสนใจภายใน และมีอารมณ์เชิงบวก เช่น พอใจในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ด้านเครือข่ายสังคมของสถานศึกษา พบว่ามีลักษณะตรงกันทั้ง 5 แห่ง คือ ผู้บริหารไม่ได้แสดงบทบาทเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคมในสถานศึกษา โครงสร้างการสื่อสารภายในเป็นแบบวงกลมและแบบต้นไม้ และด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่น ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับการรายงานข้างต้นในข้อ 2.4

2.5 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ พบว่า การขาดผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแม้จะเป็นเพียงระยะเวลาหนึ่ง ก็ได้ทำให้งานการจัดการความรู้สะดุดหรือหยุดชะงัก ซึ่งในระดับ สพท. พบว่า เป็นอุปสรรคมาก หรือการมีผู้บริหารแต่ไม่สามารถร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ ได้สร้างภาวะการทำงานที่ยากลำบากให้กับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อหลักการและแนวคิดของการจัดการความรู้ ได้นำไปสู่ความสับสน ไม่สามารถใช้วิธีการหรือขั้นตอนการจัดการความรู้ในกระบวนการทำงานปกติ

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ประมวลได้จากการศึกษาวิจัยประสบการณ์การจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย สรุปได้คือ องค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน เช่น จัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น สร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นความกระตือรือร้นของบุคลากรในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่รับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการจัดการความรู้ เช่น การได้องค์ความรู้ที่ขาดคุณภาพ ถึงแม้กระบวนการจัดการความรู้จะเหมาะสม

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
สารบัญ	(1)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของโครงการวิจัย	1
การศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ก่อนดำเนินการโครงการวิจัย	3
โครงสร้างของโครงการวิจัยและพัฒนาฯ	5
วัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย	5
คำจำกัดความเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
กรอบแนวคิดแนวทางในการดำเนินโครงการฯ	8
ระยะเวลาดำเนินโครงการฯ	11
ขอบเขตการวิจัย	11
ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน	11
ข้อจำกัดในการวิจัย	12
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	13
การรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล	14
ประโยชน์ที่ได้รับ	14
บทที่ 2 การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
ความเป็นมาของการจัดการความรู้	16
รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Models)	18
กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา	43
1. การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาต่างประเทศ	43
2. การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาในประเทศไทย	46
การจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ	47
1. เครื่องมือการจัดการความรู้	48
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กร	56
3. อุปสรรคของการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร	60
บทที่ 3    วิธีดำเนินการวิจัย	63
การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม	63
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	65
1. ระยะเวลาเตรียมงาน	66
1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และการออกแบบการวิจัยปฏิบัติการ	66
1.2 การพัฒนานักจัดการความรู้ในองค์กรเป้าหมายการวิจัย	66
1.3 การจัดสรรงบประมาณ	69
2. ระยะเวลาวิจัย	69
2.1 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 1 (D <sub>1</sub> R <sub>1</sub> )	70
2.2 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 2 (D <sub>2</sub> R <sub>2</sub> )	73
2.3 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 3 (D <sub>3</sub> R <sub>3</sub> )	79
2.4 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 4 (D <sub>4</sub> )	88
บทที่ 4    รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	95
ประสิทธิภาพในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
รูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	95
รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (KM Implementation)	103



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	104
ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค	105
บทที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	109
รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	109
1. กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้	109
2. กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้	111
3. กลุ่มรูปแบบผสมผสาน	116
รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ	117
1. ขั้นตอนหลักของการนำการจัดการความรู้สู่สถานศึกษา	117
2. ความแตกต่างของรูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	118
3. แบบปฏิบัติที่ดีเลิศของการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	122
ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ด้วยการจัดการความรู้	125
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา	136
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	141
บทที่ 6 การเผยแพร่ขยายการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	146
การเผยแพร่ขยายการจัดการความรู้	146
1. ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/กรม	146
2. ยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา	154

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	166
1. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก	166
2. ปัจจัยสนับสนุน	167
3. ตัวอย่างบล็อกที่ประสบความสำเร็จ	167
4. ประโยชน์ที่ได้รับ	172
5. อุปสรรค	173
6. บทเรียนและโอกาสในการพัฒนา	173
บทที่ 7 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ในสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้	176
ผลการศึกษาค้นคว้าขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแกนนำจากเรื่องเล่าเร้าพลัง	176
1. คุณลักษณะที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ	177
2. ความตั้งใจในการขับเคลื่อน	178
3. วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ	179
4. แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง	184
5. ผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวัง	186
6. อารมณ์ของผู้เล่าในขณะเล่าเรื่อง	187
เครือข่ายสังคมของสถานศึกษา	190
ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	195
สรุป	203
บทที่ 8 สรุปผลการวิจัย การถอดบทเรียนจากการวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์	205
สรุปผลการวิจัย	205
1. วิธีการเลือกองค์กรเป้าหมาย	205
2. กระบวนการวิจัย	206
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	206

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการศึกษา	207
4.1 รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	207
4.2 รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา	208
4.3 สถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้	211
4.4 การแพร่ขยายขององค์กรทางการศึกษาเป้าหมายไปสู่องค์กร ทางการศึกษาอื่นๆ	212
การถอดบทเรียนจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร	214
1. บทเรียนจากการจัดทำกิจกรรมพัฒนาตาม โครงการวิจัย	214
2. บทเรียนจากความสำเร็จของการจัดทำกิจกรรมพัฒนาตาม โครงการวิจัย	219
3. บทเรียนเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร	221
4. บทเรียนจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัย	222
5. บทเรียนเพื่อการรับมือกับความเสี่ยงเมื่อนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร	223
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	224
บรรณานุกรม	228
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. องค์กรเป้าหมายโครงการวิจัย	233
ภาคผนวก ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	237
ภาคผนวก ค. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย Ed-KM	266
ภาคผนวก ง. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย Ed-KM	287

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาของโครงการวิจัย

โลกในศตวรรษนี้และในอนาคตเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีผลกระทบต่อประชากรโลกอย่างกว้างขวางมากมาย ซึ่งเป็นการวิวัฒนาการไปตามความเจริญทางเทคโนโลยีการสื่อสาร วิทยาการ และข่าวสารต่างๆ ที่สามารถแพร่สะพัดไปตามส่วนต่างๆ ของโลก โดยปราศจากพรมแดนทางการเมือง ศาสนา วัฒนธรรม และระยะทางเป็นข้อจำกัดชัดเจน อันส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม การค้า การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติของคนในภูมิภาคต่างๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งต้องอาศัยฐานความเข้มแข็งของทรัพยากรทางปัญญาเป็นสำคัญ ทำให้สังคมโลกเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) ความรู้ของคนในชาติจึงเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของคุณภาพชีวิต ไม่ใช่การมีทุนมาก ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติ หรือการมีแรงงาน แต่เป็นความรู้ ซึ่งจะทำให้มนุษย์ปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาส่วนต่างๆ ของสังคม เพื่อการอยู่รอดและการแข่งขันได้อย่างมีศักดิ์ศรี

ประเทศไทยเป็นชาติหนึ่งที่อยู่ใต้อิทธิพลของความเร่งด่วนที่จะต้องสร้างเสริมให้คนในชาติมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น โดยใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน นอกเหนือจากการมีทรัพยากรพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์และสังคมที่พอเพียงแล้ว การจัดการศึกษาแบบเดิมที่ถือปฏิบัติกันมานับศตวรรษนั้น ถึงเวลาที่ต้องปฏิรูปอย่างขนานใหญ่ เพื่อสร้างคุณภาพดังกล่าวให้กับคนไทยทุกคน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 ได้เกิดกระแสความตื่นตัวของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของหน่วยงานทางการศึกษาที่ใกล้ชิดกับสถานศึกษาโดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและการจัดบริการทางการศึกษาให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือให้เป็นไปตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการศึกษาข้อมูล (Data) มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลเป็นสารสนเทศ (Information) แล้วนำไปตรวจสอบ เชื่อมโยง อภิปรายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถผลิตเป็นผลงานและองค์ความรู้มากมาย แต่ในการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปหรือพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษายังขาดการรวมพลังของบุคลากรในการนำความรู้ ประสบการณ์และศักยภาพของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างเป็นความรู้ที่สามารถนำไปทำหรือปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ การเข้าถึงและนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรและของสถานศึกษาก็ยังมีไม่มากนัก

เป้าหมายหนึ่งที่สำคัญมากของการปฏิรูปการศึกษา คือการสนับสนุนให้องค์กรทางการศึกษาทุกระดับมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและอย่างต่อเนืองยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น โครงการนี้จึงมีแนวคิดที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหล่านั้น ได้นำหลักการและแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการนำสติปัญญาขององค์กรมาเพิ่มพลังในการเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การรู้จักเลือกใช้ คัดแปลง ปรับปรุง ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิม และหรือสร้างความรู้ใหม่ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรที่จัดและที่สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กและเยาวชน ตามแนวปฏิรูปของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 3 เรื่องแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/ สังคมแห่งความรู้ ข้อ 3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับและทุกมิติของสังคม เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ในสังคม นอกจากนี้ ที่สำคัญเช่นกัน คือแนวคิดในการขับเคลื่อนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้เอื้อต่อการใช้ความรู้ในการทำงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางของการปฏิรูประบบราชการ ในส่วนของการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดี ในหมวดที่ 4 ของแผนงาน โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546

เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชนผ่านกระบวนการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงานสนับสนุนส่งเสริม หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่สามารถเข้าถึงความรู้ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์มีค่าสูงสุดของทุกองค์กรที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ และการริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กรได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยจึงเห็นสมควรให้มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรทางการศึกษาด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของบทบาท ภารกิจ และการจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษาตามจำนวนเขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการเป็นฐานการพัฒนา และเป็นกลไกให้เกิดการรวมพลัง ผลักดันการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา รวมทั้งเพื่อให้ได้

ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย และยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษาใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาหรือการปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐานของการพัฒนาและการแข่งขันในปัจจุบัน

การดำเนินการ โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือโครงการ Ed-KM มีคณะวิจัยรับผิดชอบ ประกอบด้วย นักวิชาการอิสระ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้บริหารและนักวิชาการจากสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สนับสนุนทุนการวิจัย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สนับสนุนความช่วยเหลือทางวิชาการ และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ซึ่งนอกจากให้มีทีมวิจัยเข้าร่วมโครงการดังกล่าวแล้ว ยังให้ทุนสนับสนุนการวิจัย และอนุญาตให้จัดตั้งสำนักงานโครงการ Ed-KM ภายใน สกศ. ทำหน้าที่ดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ประสานงาน และสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรการศึกษาเป้าหมายที่ร่วมโครงการ

## การศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ก่อนดำเนินการโครงการวิจัย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ได้สนับสนุนให้คณะวิจัยดำเนินงานศึกษาข้อมูลความพร้อมและความเป็นไปได้ในการส่งเสริมการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา ดังนั้น ก่อนที่จะดำเนินงานโครงการ Ed-KM คณะวิจัยจึงกำหนดให้ช่วงระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม 2549 เป็นระยะศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ขององค์กรทางการศึกษาในการเข้าร่วมโครงการวิจัย โดยคณะวิจัยได้ดำเนินการดังนี้

### 1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายของการศึกษารุ่นนี้ จำแนกเป็น 2 ระดับ

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.1.2 ความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร

1.1.3 คุณภาพของทีมงาน

1.1.4 ความสมัครใจเข้าร่วมโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รวมกลุ่มเป้าหมายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 แห่ง จากเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 13 แห่ง

1.2 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มเป้าหมายเลือกมา จำนวน 4 - 6 แห่ง ด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้เข้าร่วมโครงการ

1.2.2 สถานศึกษาสมัครใจเข้าร่วมโครงการ

รวมกลุ่มเป้าหมายระดับสถานศึกษาจากสำนักเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง จำนวน 79 แห่ง

## 2. จัดประชุมเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2549 ที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

(สกว.)

เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มเป้าหมาย 17 แห่ง ที่ได้รับการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความเป็นตัวแทนเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ความสามารถทางวิชาการและทีมงาน โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการวิจัยระดับ ส่วนกลางและระดับพื้นที่ พร้อมทำความเข้าใจการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน ทั้งองค์กร และให้กลุ่มเป้าหมายแสดงเจตจำนงเข้าร่วมโครงการ และจัดทำแผนบริหารโครงการวิจัย ระดับพื้นที่ ระยะเวลา 1 ปี (เมษายน 2549 - มีนาคม 2550) พร้อมประมาณการค่าใช้จ่ายตลอดโครงการ 1 ปี สร้างทีมนักจัดการความรู้ในองค์กร และประชุมเพื่อคัดเลือกสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเข้าร่วมโครงการ ตามเกณฑ์ดังกล่าวในข้อ 1. ข้างต้น

## 3. ปฏิบัติการในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายการวิจัย (ช่วงเวลา 14 กุมภาพันธ์-14 มีนาคม 2549)

เพื่อศึกษาความพร้อม ศักยภาพ และความเป็นไปได้ของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขต และกรุงเทพมหานคร รวม 13 เขต พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการวิจัยในด้านเป้าหมายการวิจัย บทบาท ภาระงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน และระยะเวลาวิจัย ได้ผลสรุปกลุ่มเป้าหมายการวิจัยที่มีความพร้อมในการพัฒนา มีศักยภาพ มีทุนเดิมของการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นต้นแบบการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง และสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ ให้เหลือเพียงจำนวน 78 โรงเรียน รวมองค์กรทางการศึกษาที่เข้าร่วมโครงการวิจัยทั้งสิ้น 95 องค์กร หลังจากศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะวิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สทศ.) ในเดือนมีนาคม 2549

## โครงสร้างของโครงการวิจัยและพัฒนาฯ

คณะวิจัยนำผลการศึกษาคความพร้อมและความเป็นไปได้มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและออกแบบโครงการวิจัยและพัฒนาฯ โดยมีโครงสร้างของการดำเนินงานดังนี้

**1. โครงการส่วนกลาง** ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของโครงการและมุ่งเน้นการตอบคำถามการวิจัยในระดับภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยการสังเคราะห์จากผลการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย คณะวิจัยรวม 10 คน (นักวิจัย 5 คน และทีมนักวิจัยร่วมจาก สกศ. จำนวน 5 คน) ทำหน้าที่สนับสนุนทางวิชาการ ประสานงาน ติดตาม และนิเทศการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเป้าหมายที่ร่วมโครงการ

**2. โครงการเขตพื้นที่การศึกษา** ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และมุ่งเน้นการตอบคำถามการวิจัยระดับองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดแนวทางการจัดการความรู้ด้วยการวิจัยและพัฒนา ที่กำหนดให้องค์กรเป้าหมายมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสวงหายุทธศาสตร์ และนำวิธีการต่างๆ ในการเรียนรู้ การสร้างและการใช้ความรู้ตามวิถีการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทของตนมาใช้ในการดำเนินการ

**สรุป** มีโครงการเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 95 โครงการ ประกอบด้วยโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 แห่ง ใน 17 จังหวัด และโครงการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง ที่เป็นเครือข่ายการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีสถานศึกษา หรือโรงเรียนจำนวน 4 - 6 แห่ง ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย ดังมีรายชื่ออยู่ในภาคผนวก ก.

## วัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย

โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือ โครงการ Ed-KM มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน



3. เพื่อศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น

4. เพื่อเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นการดำเนินการเพื่อตอบ คำถามการวิจัย ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นปัญหาอุปสรรค

2. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นปัญหาอุปสรรค

3. การแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น มีลักษณะเช่นไร และมีปริมาณเท่าไร

4. นโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรคืออะไร

## คำจำกัดความเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**1. ความรู้** หมายถึง ความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่คนเข้าถึงได้จากแหล่งความรู้ในรูปแบบของคู่มือ ตำรา วิชาการ เอกสารสิ่งพิมพ์ หรือในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น จัดเป็นประเภทความรู้เปิดเผยหรือความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) อีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลนั้นสั่งสมมายาวนานจนเกิดเป็นภูมิปัญญา จัดเป็นประเภทความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) การที่คนอื่นจะเข้าถึงได้ ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติที่มีความรู้อยู่ในตัวแบ่งปันให้กับผู้อื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ทั้ง 2 ประเภท ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ หรือต่อยอดความรู้เก่า หากมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ต่อเนื่อง

**2. การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการและวิธีการบริหารจัดการคุณภาพที่เน้นการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยมีการสร้างระบบและกระบวนการเพื่อค้นหาความรู้ และให้ความสำคัญกับการดึงความรู้ฝังลึกของบุคคลในองค์กรออกมาใช้งาน เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ แบ่งปันทรัพย์สินทางปัญญาด้วยการส่งมอบความรู้ที่ใช้ให้กับคนที่ต้องการใช้ในเวลาที่ต้องการ

**3. การเรียนรู้จากการจัดการความรู้** หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดี และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องจากการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

**4. ลักษณะของการจัดการความรู้ในโครงการฯ** หมายถึง ลักษณะเด่น 5 ประการของการจัดการความรู้ คือ

4.1 การเกี่ยวข้องกับคน เพราะต้องเชื่อมโยงให้ได้ว่าใครรู้อะไร และสิ่งที่เขาจะนำไปสนับสนุนการทำงานอย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ แนวคิด และแรงจูงใจของคนมากกว่าอิงอยู่กับเทคโนโลยี

4.2 การมุ่งเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.3 การเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ซึ่งแสดงว่า ในการจัดการความรู้ ความรู้จะต้องได้รับการทดสอบ ปรับแก้ และทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และในบางครั้งต้องขจัดทิ้งหากล้าสมัยและใช้ประโยชน์ไม่ได้

4.4 การเพิ่มคุณค่า เนื่องจากเป็นการผสมพลังของผู้รู้ทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความสัมพันธ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ด้วยแนวคิดของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.5 การเติมเต็ม หมายถึง ความสามารถนำการจัดการความรู้ไปบูรณาการเข้ากับวิธีการขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ได้หลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องแยกออกมาเป็นการกระทำที่พิเศษ และอิสระจากกลยุทธ์อื่นๆ

**5. องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมกันทำให้องค์กรของตนมีลักษณะดังนี้ มีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีรูปแบบความคิดอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับกันและกัน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วม และการกระจายอำนาจ มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม และมีการจัดการความรู้

**6. บุคคลแห่งการเรียนรู้** หมายถึง บุคคลในองค์กรที่มีสมรรถนะพื้นฐานในการเรียนรู้ ดังนี้ มีความรู้ความสามารถทางภาษาและทางคณิตศาสตร์ มีทักษะการคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีทักษะการทำงานกลุ่ม และทักษะระหว่างบุคคล รวมทั้งมีสมรรถนะทางวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการประกอบอาชีพ ได้แก่ การเรียนรู้วิธีเรียน มีความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหา มีภาวะผู้นำ มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง และมีความสามารถและความรับผิดชอบในวิชาชีพ

7. **รูปแบบ** หมายถึง ความสัมพันธ์ของแนวคิด ระบบ โครงสร้าง และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษา

8. **ประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา** หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการ ไปพร้อมๆ กัน คือ เป้าหมายของงาน เป้าหมายของการพัฒนาคน และเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

9. **องค์กรทางการศึกษา** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการ และกรุงเทพมหานคร รวม 13 เขตตรวจราชการ

10. **บล็อก หรือ เว็บบล็อก (Blog/ Weblog)** หมายถึง หน้าหลักของเว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเล่าเรื่องราวประจำวัน เพื่อสื่อสารความรู้สึก ความคิด มุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ และข่าวสาร แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

## กรอบแนวคิดแนวทางในการดำเนินโครงการฯ

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ครั้งนี้ คณะวิจัยใช้แนวคิดเชิงระบบในการสร้างกรอบแนวคิดแนวทางการวิจัย โดยเริ่มจากการประชุมปฏิบัติการทีมแกนนำนักจัดการความรู้และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักทุกกลุ่ม เพื่อปรับกระบวนการทัศน์และเตรียมความรู้พื้นฐานในด้านการจัดการความรู้ในองค์กร พร้อมทั้งทำความเข้าใจขั้นตอนต่างๆ ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นปัจจัยนำเข้า

ต่อจากนั้น องค์กรเป้าหมายการวิจัยซึ่งประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง จะได้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นแรก เริ่มจากการประเมินโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์ทุนเดิมขององค์กร และการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนของการศึกษาความเป็นไปได้ของการเข้าร่วม โครงการขององค์กรเป้าหมายการวิจัย

ขั้นที่สอง การพัฒนาการจัดการความรู้ หลังจากที่ได้ทราบสภาพทุนเดิมขององค์กรแล้ว แต่ละองค์กรจะได้ดำเนินการในกิจกรรมพื้นฐาน 3 กิจกรรม ได้แก่ การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ขององค์กร การวิเคราะห์และตรวจติดตามความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อหาสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร แล้วจึงพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ขั้นที่สาม การกระจายสู่การปฏิบัติและการประเมิน ในขั้นนี้แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นต้นแบบไว้แล้ว และจะต้องทำกิจกรรมพื้นฐาน 2 กิจกรรม ได้แก่ การทดลองรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พร้อมทั้งประเมินการทดลองรูปแบบเพื่อปรับปรุง

ขั้นที่สี่ การแพร่ขยาย ซึ่งเป็นการแพร่ขยายภายในองค์กรเป้าหมายการวิจัย และแพร่ขยายสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้ โดยการแพร่นั้น นอกจากต้องการในเชิงปริมาณแล้ว ยังต้องการศึกษาวิธีการแพร่ขยายการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวมา ถือเป็นส่วนของกระบวนการในการวิจัยและพัฒนาที่เกิดขึ้นในองค์กรเป้าหมายการวิจัย คณะวิจัยจะทำหน้าที่เสมือนทีมที่ปรึกษาการวิจัยและพัฒนา พร้อมทั้งเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ และข้อมูลที่จะนำมาสู่การพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

สำหรับผลลัพธ์ของการวิจัย ประกอบด้วย

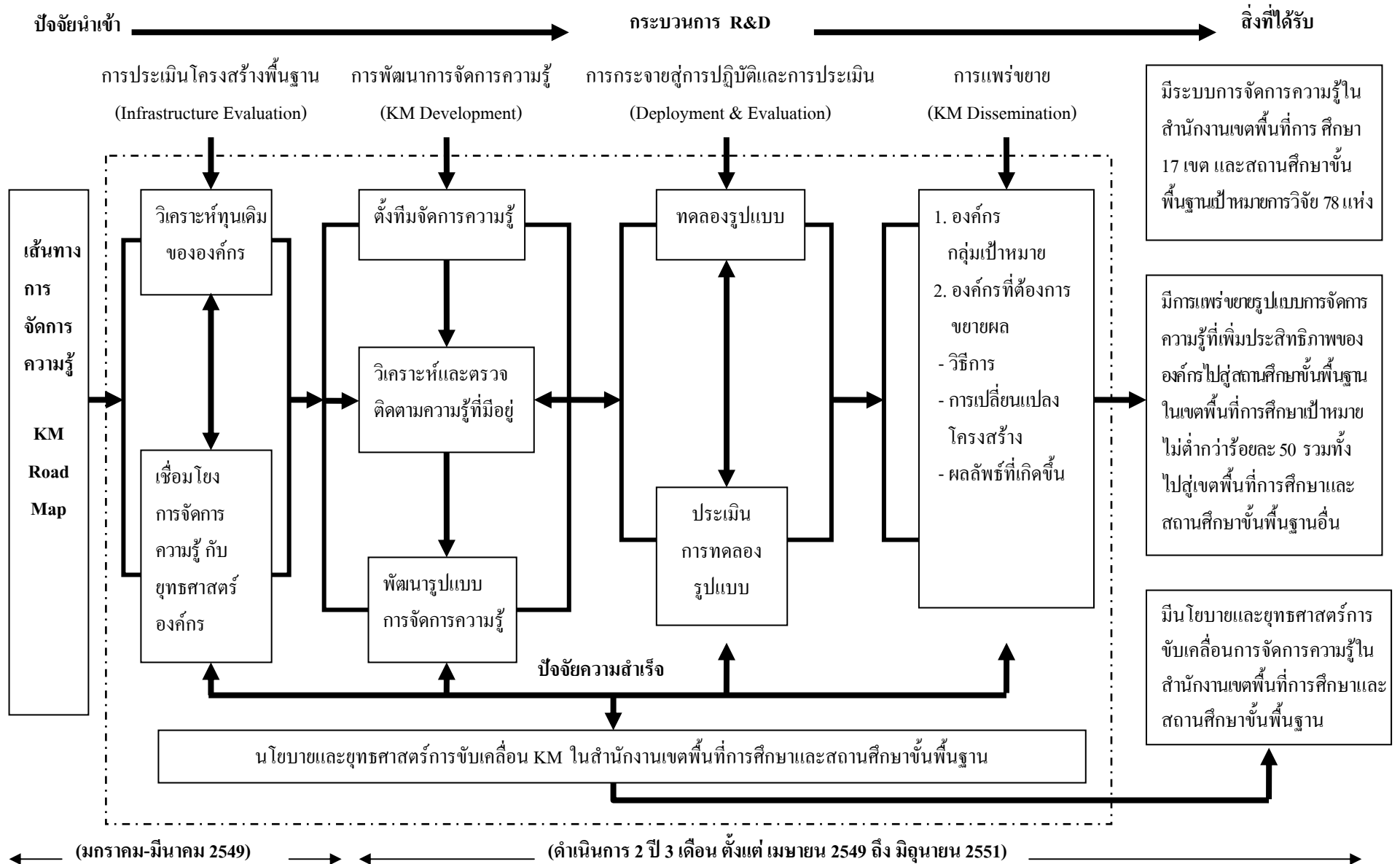
ประการแรก มีระบบการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง ที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการ และกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย

ประการที่สอง มีการขยายผลการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน จากกลุ่มองค์กรต้นแบบ ไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และขยายผลไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

ประการที่สาม มีนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น นำเสนอกรอบแนวคิดแนวทางการดำเนินโครงการวิจัย Ed-KM ได้ดังแผนภาพ 1.1 ดังนี้

แผนภาพ 1.1 กรอบแนวคิดแนวทางการดำเนินโครงการวิจัย Ed-KM



มีระบบการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป้าหมายการวิจัย 78 แห่ง

มีการแพร่ขยายรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไปสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 รวมทั้งไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น

มีนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ระยะเวลาดำเนินโครงการฯ

โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือ โครงการ Ed-KM มีระยะเวลาดำเนินงานวิจัย แบ่งเป็น 5 ระยะ ครอบคลุมระยะเวลา 2 ปี 3 เดือน เริ่มตั้งแต่ เมษายน 2549 ถึง มิถุนายน 2551 ดังนี้

ระยะที่ 1 : เตรียมการดำเนินงาน 3 เดือน ระหว่าง เมษายน - มิถุนายน 2549

ระยะที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย 6 เดือน ระหว่าง กรกฎาคม - ธันวาคม 2549

ระยะที่ 3 : พัฒนาต่อเนื่องและเริ่มการขยายผล 6 เดือน ระหว่าง มกราคม - มิถุนายน 2550

ระยะที่ 4 : เสริมสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ 6 เดือน ระหว่าง กรกฎาคม - ธันวาคม 2550

ระยะที่ 5 : ถอดบทเรียนและสรุปผลการจัดการความรู้ 6 เดือน ระหว่าง มกราคม - มิถุนายน 2551

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยยึดเขตพื้นที่การศึกษาตามจำนวนเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นฐานการพัฒนา (Area Approach) และดำเนินการพัฒนาทั้งองค์กร (Whole Organizational Development Approach) คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดำเนินการพัฒนาตนเองโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แบบรวมพลังทั้งองค์กร และสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ตรงและการปฏิบัติจริง เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ ให้เกิดการสร้างมวลความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร และนำไปสู่การใช้ความรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งจะเกิดรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย ที่สามารถขยายผลไปสู่องค์กรทางการศึกษาอื่น ได้

## ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรทางการศึกษา เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปพร้อมกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร และของหน่วยบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ร่วมกับเครื่องมือการเรียนรู้ และเครื่องมือส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอื่นๆ ภายใต้กระบวนการทำงานของโครงการ Ed-KM ที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรทางการศึกษาเป้าหมายการวิจัย ปรับเปลี่ยนกระบวนการ/วิธีคิด และปรับพฤติกรรมองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามภารกิจให้สูงขึ้น ดังนั้น โครงการวิจัยจึงกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ดังนี้

1. การส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพื้นที่หรือฐานในการจัดการความรู้ โดยผู้ที่อยู่ในองค์กร สามารถนำความรู้ที่มีอยู่เดิมผสมผสานกับความรู้ใหม่แล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ขององค์กร แล้วค่อยๆ ขยายไปสู่กลุ่มองค์กรเดียวกัน และกลุ่มอื่นๆ ต่อไป

2. การสนับสนุนให้องค์กรเป้าหมายการวิจัยนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร โดยเริ่มจาก การพิจารณาพื้นฐานความคิด ทิศทางความรู้และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากร เพื่อค้นหาศักยภาพหลักขององค์กร และนำมาใช้ในการวางแผนทางการจัดการความรู้ ทั้ง ในมิติระบบโครงสร้าง และมีติการพัฒนตามแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการ ความรู้มีความเป็น ไปได้สูงและประสบความสำเร็จอย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์กร นั่นคือ การรักษา ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

3. การส่งเสริมให้องค์กรเป้าหมายการวิจัยมีการเรียนรู้เป็นทีม ที่พร้อมเปิดรับความรู้ใหม่ที่ เกิดขึ้นตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้การจัดการความรู้ที่ เริ่มต้นด้วยการจับคู่คนอื่นคน เน้นกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนภายในองค์กร และกับคน ภายนอกองค์กร เสริมการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ให้แก่กันด้วยหลักวิชา นำความรู้ที่ได้เรียนรู้ ไปสู่การลงมือปฏิบัติ แล้วนำกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นวงจรมีรู้อยู่ องค์กรทางการศึกษาซึ่งเป็น องค์กรวิชาการจึงสร้างคน และสร้างความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างเสริมศักยภาพของทีมบุคลากรแกนนำในองค์กรเป้าหมายการวิจัยให้มีขีด ความสามารถในการจัดการความรู้ และการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกโอกาสที่อำนวย ในลักษณะโดยตรงระหว่างบุคคล (F2F) และในลักษณะเสมือนจริง ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (B2B) และค่อยๆ ขยายขีดความสามารถดังกล่าวสู่บุคลากรทั้งองค์กร

5. การสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทาง การศึกษาด้วยการจัดการความรู้ และการร่วมมือกันของคนในองค์กรในการวิเคราะห์ประสบการณ์การ พัฒนา และสรุปสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ที่ทำให้องค์กรของตนมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพผลสูงขึ้น

## ข้อจำกัดในการวิจัย

การดำเนินงานของโครงการ Ed-KM อยู่ภายใต้ข้อจำกัด ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เป็นองค์กรจัดตั้งใหม่ตามการปฏิรูปโครงสร้างการ บริหารการศึกษา เป็นองค์กรที่ต้องการปรับระบบความสัมพันธ์ของสังคมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถึงแม้ว่าจะอยู่ภายในกระทรวงเดียวกันมา แต่ส่วนใหญ่ยังคงชินกับวัฒนธรรม

ระดับกรมหรือสำนักงานเดิมของตน การปรับวิธีคิด วิธีการ/กระบวนการทำงานตามพันธกิจใหม่ ในสังคมที่มีบุคคลหลากหลายกรม กอง และระดับ มาอยู่ร่วมกัน จึงต้องการเวลา และต้องอาศัยความต่อเนื่องในการสร้างระบบความสัมพันธ์ใหม่ที่ดี ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่การดำเนินโครงการในระยะเวลาประมาณ 24 เดือน จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

2. การจัดการความรู้อาจเป็นเรื่องใหม่ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยส่วนใหญ่ ประกอบด้วย การที่บุคลากรทางการศึกษายังคุ้นเคยกับการบริหารจัดการงานการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจตามระบบการบังคับบัญชา การจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำองค์กรไม่เห็นประโยชน์หรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างชัดเจนถูกต้องแล้ว การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปในลักษณะการทำตามกระแส หรือถูกบังคับ ซึ่งย่อมส่งผลให้การจัดการความรู้ขาดประสิทธิภาพในการช่วยให้คน และองค์กรยกระดับการพัฒนาของตนเองได้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1. ประชากร

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่กำกับดูแลและส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการ และกรุงเทพมหานคร รวม 13 เขตตรวจราชการ

1.2 สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งของรัฐ เอกชนและท้องถิ่น ที่อยู่ในสังกัดและในกำกับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ ที่ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการ และกรุงเทพมหานคร

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการและกรุงเทพมหานคร รวม 13 เขตตรวจราชการ ครอบคลุมพื้นที่ 4 ภูมิภาคและกรุงเทพมหานคร เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร 3) คุณภาพทีมงาน 4) สมัครงใจเข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าเป็นไปได้อย่างรอบคอบกลุ่มเป้าหมายที่เลือกมาอย่างเฉพาะเจาะจงนั้น ได้กลุ่มตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมจำนวน 17 เขต

2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ท้องถิ่น และเอกชน เลือกอย่างเฉพาะเจาะจง โดยมีเกณฑ์เบื้องต้น คือ



2.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในข้อ 2.1 จำนวน 17 เขต พิจารณาคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการวิจัยฯ ตามเกณฑ์ที่แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด อย่างน้อยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับ 4 แห่ง แต่ไม่เกิน 6 แห่ง

2.2.2 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสมัครใจเข้าร่วมโครงการ

ทั้งนี้ จากการศึกษาความเป็นไปได้ขององค์กรกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง จำแนกตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขต และกรุงเทพมหานคร ใน 17 จังหวัด ครอบคลุมภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และกรุงเทพมหานคร

## การรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล

เน้นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จัดเก็บโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ตรงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ร่วมการวิจัย มีการทวนสอบข้อมูลและผลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้วิธีการจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## ประโยชน์ที่ได้รับ

### 1. ด้านคุณภาพ

1.1 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการจัดการความรู้ของบุคลากร ครู และผู้บริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานต่างได้ทบทวนจัดการความรู้และรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้พัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอื่นมีต้นแบบการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการจัดการความรู้

1.5 หน่วยงานกำหนดนโยบายได้นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และที่ส่งเสริมให้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้การจัดการความรู้เพิ่มศักยภาพของตนในการสนับสนุนให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านปริมาณ

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง ได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนางาน บุคลากร และองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง ร่วมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง แพร่ขยายการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ไปสู่สถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และแพร่ขยายไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น

2.3 เครือข่ายการจัดการความรู้ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เชื่อมโยงกันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเว็บบล็อก โดยมีจำนวนบล็อก ไม่ต่ำกว่า 95 บล็อก

2.4 เอกสารนำเสนอตัวอย่างการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป้าหมายการวิจัย

2.5 รายงานผลการศึกษาของโครงการในรูปแบบเอกสาร และ CD-ROM

2.6 เอกสารนำเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย

2.7 การเผยแพร่ข้อมูลและสาระความรู้จากการศึกษาของโครงการในเว็บไซต์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะอธิบายเกี่ยวกับความเป็นมาของการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา และการจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ

#### ความเป็นมาของการจัดการความรู้

ความรู้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง ในวิชาปรัชญา จิตวิทยา ทฤษฎีธุรกิจ และการจัดการซึ่งมีการพูดถึงเรื่องนี้มาเป็นเวลานานแล้ว แต่การจัดการความรู้กลับเป็นศาสตร์ใหม่ที่เพิ่งมีผู้ให้ความสนใจเพียงไม่กี่ทศวรรษมานี้ โดยที่การจัดการความรู้ นั้นเริ่มต้นอย่างจริงจังในงานธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารองค์กรธุรกิจตระหนักว่า องค์กรต้องการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เป็นทุนทางปัญญาของบุคลากร และอาจกล่าวได้ว่า คำว่า “การจัดการความรู้” ที่เริ่มปรากฏครั้งแรกเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2523 นั้น มีความหมายค่อนข้างแคบ กล่าวคือ หมายถึง “ปัญญาประดิษฐ์” (Artificial Intellectual) และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ (Sallis and Jones, 2002) แต่การที่ Polanyi และ Nonaka ได้แยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบและได้รับความสนใจมากขึ้น (Lawson, 2003)

Ponzi (2002) มีความเห็นว่า ในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2534-2538 การจัดการความรู้เริ่มก่อตัว และมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง โดยที่เริ่มมาจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร และถือว่าอยู่ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ต่อมาในปี พ.ศ.2538 ภาพของการจัดการความรู้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อ Nonaka และ Takeuchi เผยแพร่หนังสือของเขาที่ชื่อ The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation และถือว่าในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2539-2542 เป็นระยะเวลาที่บทความ ทฤษฎี และตำราการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ในขณะที่เดียวกันจากปี พ.ศ.2539 การจัดการความรู้ได้ขยายขอบข่ายเนื้อหาไปสู่สาขาวิชาอื่น ซึ่งได้แก่ วิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ สารนิเทศและบรรณารักษศาสตร์ และวิชาการจัดการ และในไม่ช้าก็ขยายไปยังสาขาวิชาอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก ผลการวิจัยของ Ponzi (2002) แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่การจัดการความรู้ขยายขอบข่ายได้อย่างกว้างขวางนั้น มาจากแนวคิดและหลักการเรื่องทุนทางปัญญา การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Sallis และ Jones (2002) มีความเห็นว่า องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เนื่องจากจำเป็นต้องตอบสนองแนวความคิดด้านเศรษฐกิจและธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าไม่ปรับตัวตามก็จะทำให้ล้าหลังและเป็นผลต่อการประกอบการอย่างเด่นชัด นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น เมื่อองค์กรใดมีการจัดการความรู้ ย่อมจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรจะมีลักษณะเด่นในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Marquardt, 2002) มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สนับสนุนให้มีการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์และมีการเพิ่มคุณค่าให้แก่ความรู้ขององค์กรตลอดเวลา (Sallis and Jones, 2002) องค์กรจำนวนมากให้ความเห็นว่า เมื่อได้นำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กรแล้วได้รับประโยชน์เด่นชัด ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Vorakulpipat and Rezgui, 2008) เมื่อพิจารณาประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรจะเกิดประโยชน์หลายประการ ซึ่ง Anantatmula (2004) เสนอว่าที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรเร็วขึ้น องค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรดีขึ้น รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นด้วย ส่วนประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการปรับตัวและมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญคือ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงาน มีความรักเพื่อนร่วมงานและองค์กรมากขึ้นด้วย Nonaka (2006) จึงได้ย้ำว่า จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เนื่องจากความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร ที่ช่วยสร้างคุณค่า และทำให้สามารถดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

นอกจากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก คำนิยามของการจัดการความรู้ก็มีอยู่เป็นจำนวนมากเช่นกัน เช่น Davenport และ Prusak (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการการคว้ความรู้ การกระจาย และการนำความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนิยามของ American Productivity and Quality Center (APQC) ครอบคลุมมากกว่าคำอธิบายของ Davenport โดยครอบคลุมปัจจัยเบื้องต้นและประโยชน์สำคัญที่จะได้รับการจัดการความรู้ กล่าวคือ การจัดการความรู้คือ ยุทธศาสตร์และกระบวนการในการค้นหา คว้ และยกระดับความรู้ เพื่อนำมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Anantatmula, 2004)

สำหรับประเทศไทย มี 3 หน่วยงานที่มีองค์ความรู้และการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ อย่างกว้างขวาง คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้น จึงควรพิจารณานโยบายขององค์กรดังกล่าว ด้วย สำหรับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ ก.พ.ร. เน้นความสำคัญของผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ โดยได้ให้คำนิยามว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) แต่สำหรับ สคส. เน้นประโยชน์ที่ทั้งบุคคลและองค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ โดยนิยามว่า การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายการพัฒนาและพัฒนาคคน (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2547)

## รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Models)

ในตำราและงานวิจัยต่างๆ นักวิชาการจะใช้คำที่แตกต่างกัน โดยมีความหมายคล้ายคลึงกัน ได้แก่ คำว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle) และ เสาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management Pillars) เมื่อ มีการอธิบายถึงแนวคิดและกิจกรรมการจัดการความรู้ ก็จะแตกต่างกันไป ทั้งด้านคำศัพท์ที่ใช้ จำนวน ขั้นตอนหรือกิจกรรม และคำอธิบายรายละเอียด แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกซึ้ง จะเห็นว่าเป็นความแตกต่างใน เรื่องการเรียกชื่อมากกว่าความแตกต่างด้านทฤษฎีหลัก สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ที่นำเสนอใน บทนี้ จะเลือกมาจากหลายประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการนำไปใช้ตามบริบทขององค์กร

### 1. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka (SECI Model)

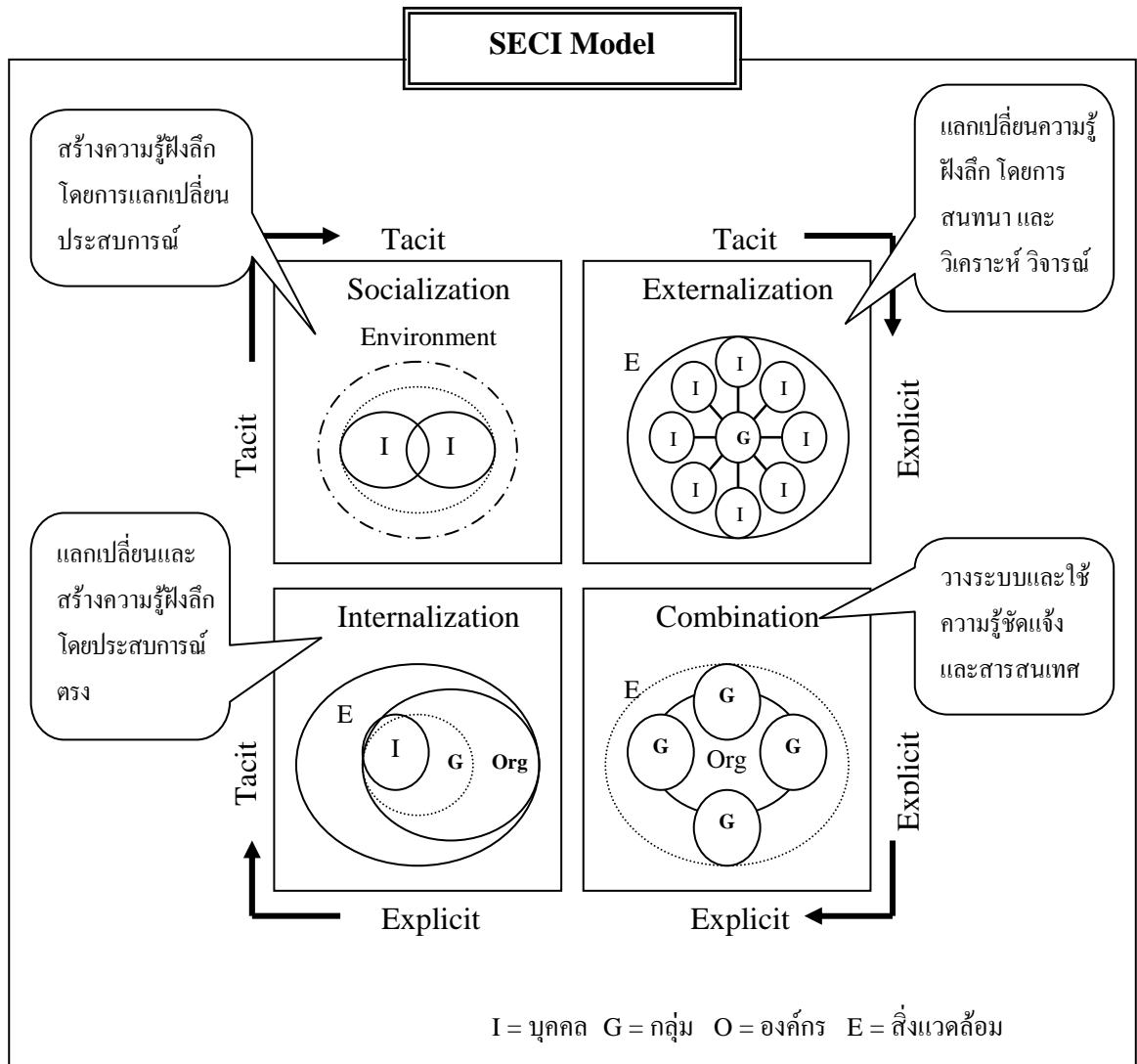
ในระยะแรกของการจัดการความรู้ นักวิชาการต่างๆ ซึ่งมี Nonaka เป็นผู้นำเห็นพ้องกันว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บ ความรู้ (Knowledge Codification) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) (Nevo, 2003) ซึ่งใน แต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมไว้หลายเรื่อง และแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ในยุคต่อมา ได้ใช้เป็นฐานความคิด นำมาประยุกต์และขยายขอบข่ายเพิ่มเติมจำนวนขั้นตอนมากขึ้น

*การสร้างความรู้* เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ ที่มีอยู่เดิมขององค์กร (Alavi and Leidner, 2001) ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและ กลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้น

การจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบความรู้ที่มีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี

การถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง Nevo (2003) ได้เสนอช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่นๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้จะทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practices) (Wenger, McDermott, and Snyder, 2002) แต่ตามความคิดของ Nonaka นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเป็นไปได้ด้วยดีโดยการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Nonaka, 2006)

SECI Model ของ Nonaka (1994, 2006) ถือว่าเป็นตัวแทนจากแนวคิดการจัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยมีที่มาจาก Michael Polanyi ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นนักวิชาการคนแรกที่แยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดย Nonaka (1994) และ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้นำมาเป็นพื้นฐานในการเสริมความสำคัญของการแยกประเภทความรู้ และนำมาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ซึ่งประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) หรืออาจจะกล่าวได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka มีลักษณะของการเกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้มาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเรื่องการสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่องเป็นเส้นตรง (Vorakulpipat and Rezgui, 2008) ดังแผนภาพ 2.1



แผนภาพ 2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

ที่มา: Gray และ Densten (2005, 597)

ในแผนภาพ 2.1 Socialization หมายถึง การที่บุคคลได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลและขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นการมาพบหน้ากัน หรือใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ฝังลึก โดยการที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น และทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้

Externalization/ Retrieval หมายถึง การนำความรู้กลับมาใช้ ซึ่งเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล หรือความรู้ชัดแจ้งจากความจำขององค์กร เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลับเป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การอธิบายแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรจึงควรจัดสภาพ หรือส่งเสริมการสื่อสาร การสนทนา การคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในบางครั้งจะใช้คำว่า Retrieval ควบคู่กับคำ Externalization เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายมากกว่า Externalization เพราะ Externalization เน้นการค้นหาเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ของความรู้ฝังลึกของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วน Retrieval จะเพิ่มการค้นหาความรู้ขององค์กร (Organization Memory) ตัวอย่าง ได้แก่ การใช้ Search Engines ต่างๆ

Combination เป็นการจัดระบบและการใช้ความรู้ชัดแจ้งและสารสนเทศ ในขั้นนี้บุคคลจะรวบรวมและบูรณาการความรู้ชัดแจ้ง โดยการหาแนวความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดต่างๆ ตรวจสอบแล้วนำมาจัดทำให้เป็นระบบ

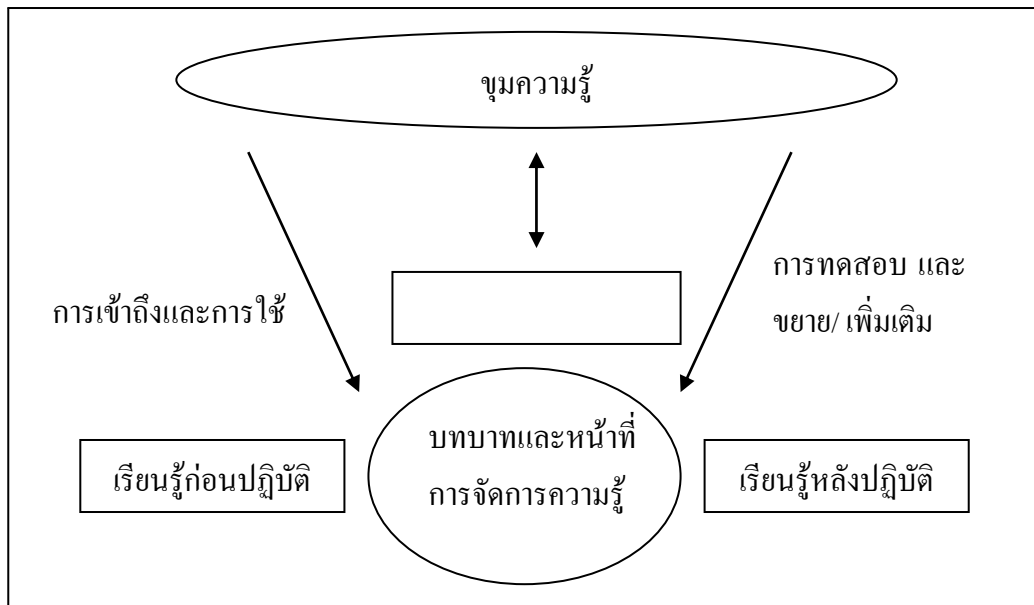
Internalization/ Storage เป็นการสนับสนุนการรับรู้และเรียนรู้ (Encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้งเข้าสู่ความคิดของบุคคลและความจำขององค์กร ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาและปรับให้ทันสมัย จึงต้องมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเก็บความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา เป็นการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึก และทำให้เกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

จากความคิดเริ่มแรกของรูปแบบการจัดการความรู้ Nonaka (1994) ได้พัฒนาตลอดเวลา ซึ่งจะเห็นได้ว่าในรูปแบบแรกจะพยายามอธิบายอย่างง่าย เพื่อให้เห็นความแตกต่างของการสร้างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง

## 2. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison และ Parcell

Collison และ Parcell (2004) ในหนังสือ Learning to Fly ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) นำแนวคิดมาใช้มากในระยะแรกของการปฏิบัติงาน เห็นว่าความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งสำคัญมากในองค์กรด้านอุตสาหกรรมน้ำมันของประเทศอังกฤษ (British Petroleum) และการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลจะช่วยการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก นอกจากนี้ การจัดการความรู้จะเกิดในบริเวณที่วงกลมของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีมาซ้อนกัน สำหรับ Collison และ Parcell มีความเห็นว่าการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง ค้นหา และคว้าความรู้ (Knowledge





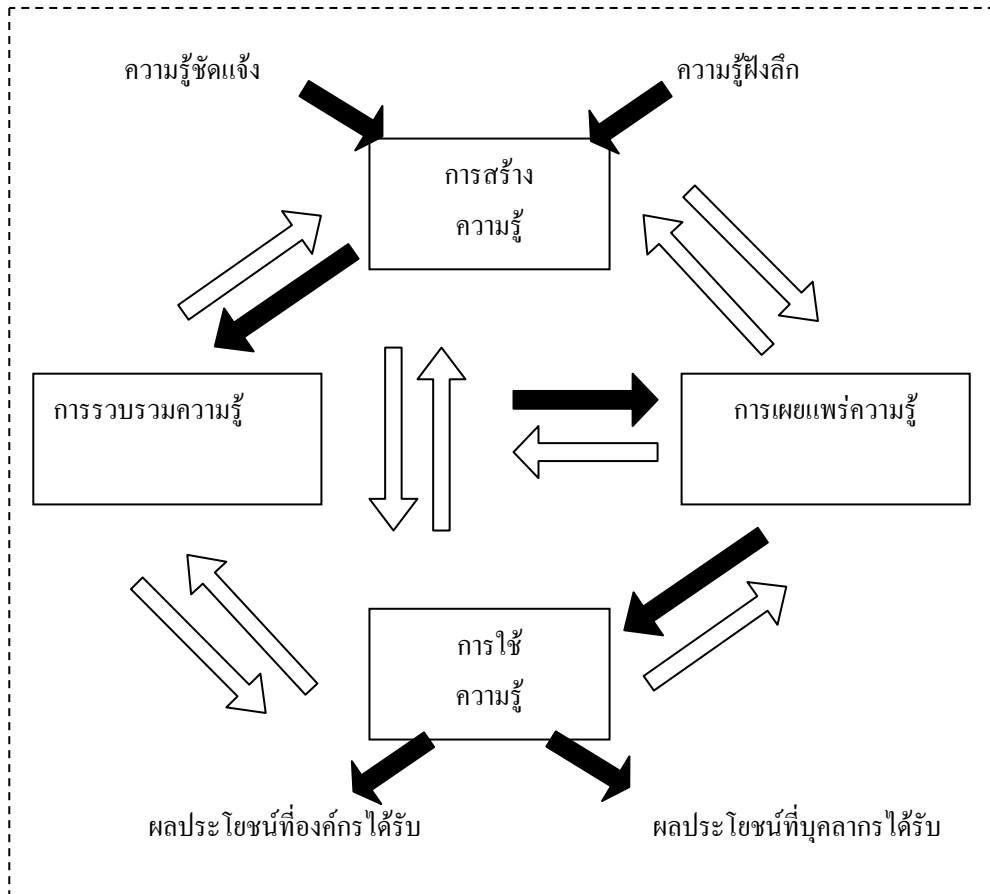
แผนภาพ 2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ Learning to Fly

ที่มา: Collison และ Parcell (2004)

ในแผนภาพ 2.2 จะเห็นว่าได้มีการนำความคิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเข้ามาเพิ่มเติมในการจัดการความรู้ และมีสิ่งที่ให้ความสำคัญเพิ่มเติมคือ การเรียนรู้ก่อนการทำงาน (Learn Before) ซึ่งหมายถึง การที่ทีมงานเข้ามาร่วมคิด ปรัชญาหรือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ เมื่อเริ่มปฏิบัติงานแล้วจึงมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน (Learn During) โดยมีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น การถอดบทเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และในขั้นสุดท้าย คือการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (Learn After) เพื่อที่จะได้สรุปการเรียนรู้และมีการต่อยอดความรู้

### 3. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ในขณะที่ Nonaka และ Collison และ Parcell ให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึก Vlok (2004) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest ซึ่งรู้จักกันดีในประเทศอังกฤษ รูปแบบนี้ให้



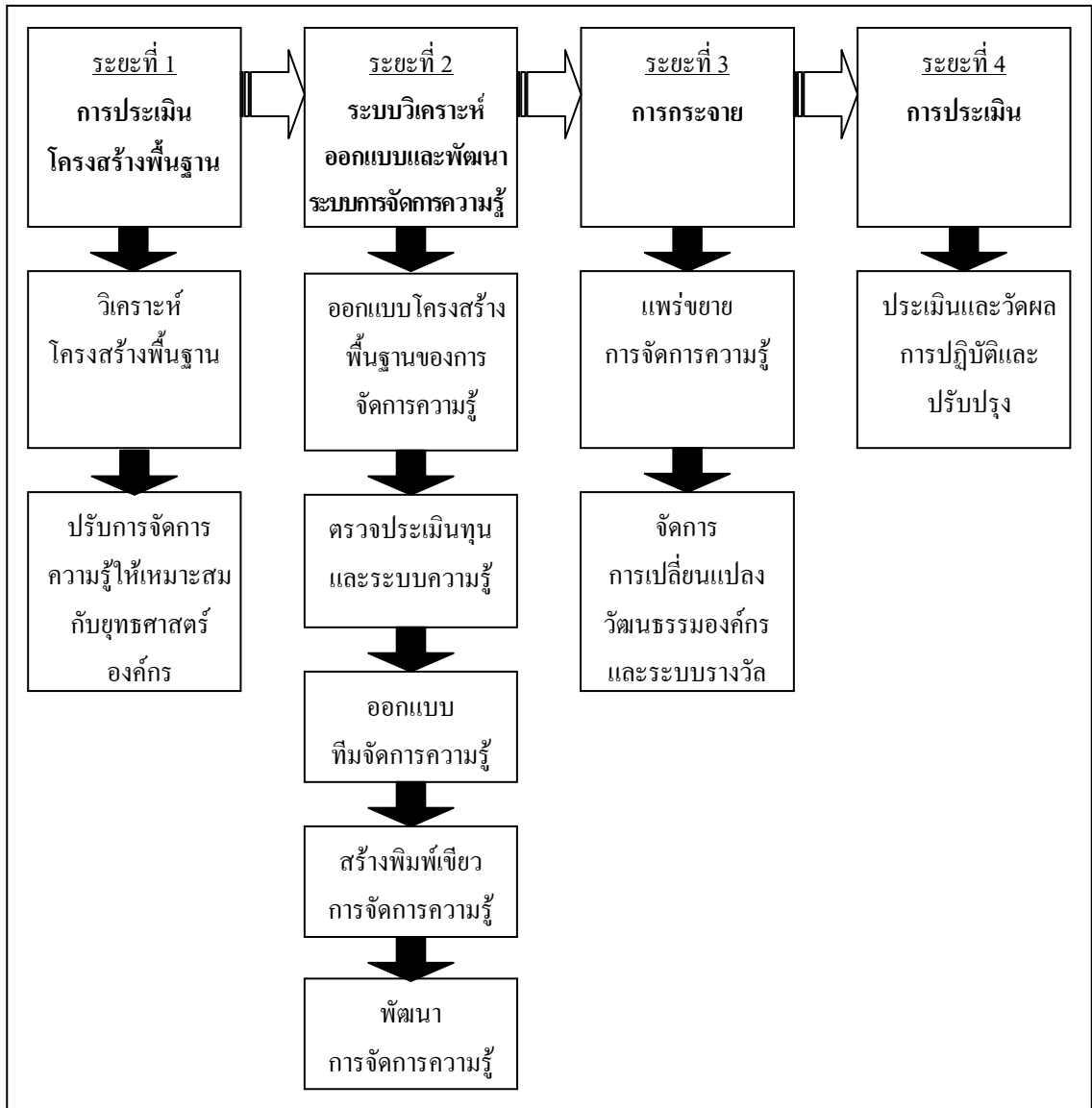
แผนภาพ 2.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ที่มา: McAdam และ McCreedy (1999)

ในแผนภาพ 2.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ทั้งสองแบบ มีการจัดเก็บความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้ว จะต้องมีการนำความรู้ต่างๆ มาเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักในองค์กร และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น ลูกศรสีดำแสดงถึงทิศทางไหลของความรู้ ในขณะที่ลูกศรสีขาว แสดงการไหลวนเป็นวง ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความรู้ในองค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นทีละขั้นตามลำดับ รวมทั้งความรู้ที่นำเข้ามาจะเป็นทั้งความรู้ตามตำราและความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ส่วนการใช้ความรู้จะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบุคคล

#### 4. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana

Tiwana (2002) ไม่ใช่คำว่า Model หากแต่เรียกว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติ (Road Map) โดยเสนอว่าการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 4 ระยะ 10 ขั้นตอน ดังแผนภาพ 2.4



แผนภาพ 2.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Tiwana

ที่มา: Tiwana (2002, 69)

ในแผนภาพ 2.4 จะเห็นได้ว่า Tiwana ได้เสนอรูปแบบที่มีกิจกรรมจำนวนมากกว่านักวิชาการอื่นๆ โดยครอบคลุมกิจกรรมก่อนที่นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร กล่าวคือ จะต้องมี การพิจารณาเรื่องการประเมินโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และในระยะที่ 4 เป็นการประเมินผล เพื่อศึกษาทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งเพื่อการปรับปรุง

คำอธิบายโดยสังเขปของรูปแบบนี้ คือ รูปแบบมีการแบ่งเป็นระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การประเมินโครงสร้างพื้นฐาน (ขั้นที่ 1- 2)

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (ขั้นที่ 3 – 7)

ระยะที่ 3 การกระจาย (ขั้นที่ 8 – 9)

ระยะที่ 4 การประเมินผล (ขั้นที่ 10)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน (Analyze the Existing Infrastructure) เริ่มโดยการศึกษาองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้และเทคโนโลยี และสำรวจว่าในองค์กรมีอะไรอยู่บ้างแล้ว นำมาพิจารณาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 ปรับระดับให้สัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ (Align Knowledge Management and Business Strategy) ยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจขององค์กรมักจะเป็นภาพรวมขององค์กรที่พิจารณาในระดับสูง ส่วนการดำเนินงานพัฒนามักมาจากระดับย่อยขององค์กร เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นจะต้องปรับระดับของทั้งสองสิ่งนี้ให้มีความสัมพันธ์กัน และตอบสนองซึ่งกันและกัน

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

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบทรัพย์สินทางความรู้และระบบความรู้ที่มีอยู่ (Audit Existing Knowledge Assets and System) การจัดการความรู้จะต้องเริ่มจากทุนความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว ดังนั้น ในขั้นนี้จึงต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะตรวจสอบประเมินที่มาจากหลายหน่วยงานย่อย ผลการประเมินจะทำให้เรารู้ว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร และความรู้เรื่องใดที่องค์กรยังมีไม่เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมการจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Team) จัดตั้งทีมจัดการความรู้เพื่อออกแบบ สร้าง นำเข้ามาใช้ และเผยแพร่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ทีมที่จะจัดตั้งขึ้นมา ควรจะพิจารณาเลือกมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และให้มีบุคคลที่มีคุณสมบัติทั้งด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำพิมพ์เขียวของการจัดการความรู้ (Create the Knowledge Management Blueprint) ทีมจัดการความรู้ที่แต่งตั้งในขั้นตอนที่ 5 จะมาร่วมกันวางแผนออกแบบการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่อาจหายไปเหมือนกับกิจกรรมการพัฒนาองค์กรอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 7 สร้างระบบการจัดการความรู้ (Develop the Knowledge Management System) นำการจัดการความรู้ที่ออกแบบมาจัดระบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ขั้นตอนที่ 8 กระจายและใช้วิธีการที่มุ่งผลสำเร็จ (Deploy, Using the Result-Driven Incremental Methodology) ในบางองค์กรจะเลือกใช้การจัดการความรู้ในลักษณะเป็น โครงการนำร่อง (Pilot Project) ประเมินผล ศึกษาปัญหา อุปสรรค และนำมาพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 จัดการการเปลี่ยนแปลง และวางโครงสร้างวัฒนธรรมและระบบการให้รางวัล (Manage Change, Culture and Reward System) ถึงแม้ว่าจะได้มีการทดลองนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้จนประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรในองค์กรไม่ใช่จะทำงานตามคำสั่ง การทำงานต้องมาจากการอาสาเต็มใจที่จะทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น จึงต้องมีการวางระบบการให้แรงจูงใจและระบบการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นความเต็มใจที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติ วัดผลตอบแทนการลงทุน และทบทวนปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ (Evaluate Performance, Measure ROI and Incrementally Refine the KMS) ผลดีที่มีต่อการจัดการความรู้จะต้องวัดทั้งด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินหรือรายได้ และผลตอบแทนด้านการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร การประเมินผลจะช่วยให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม และได้นำผลมาปรับปรุงการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

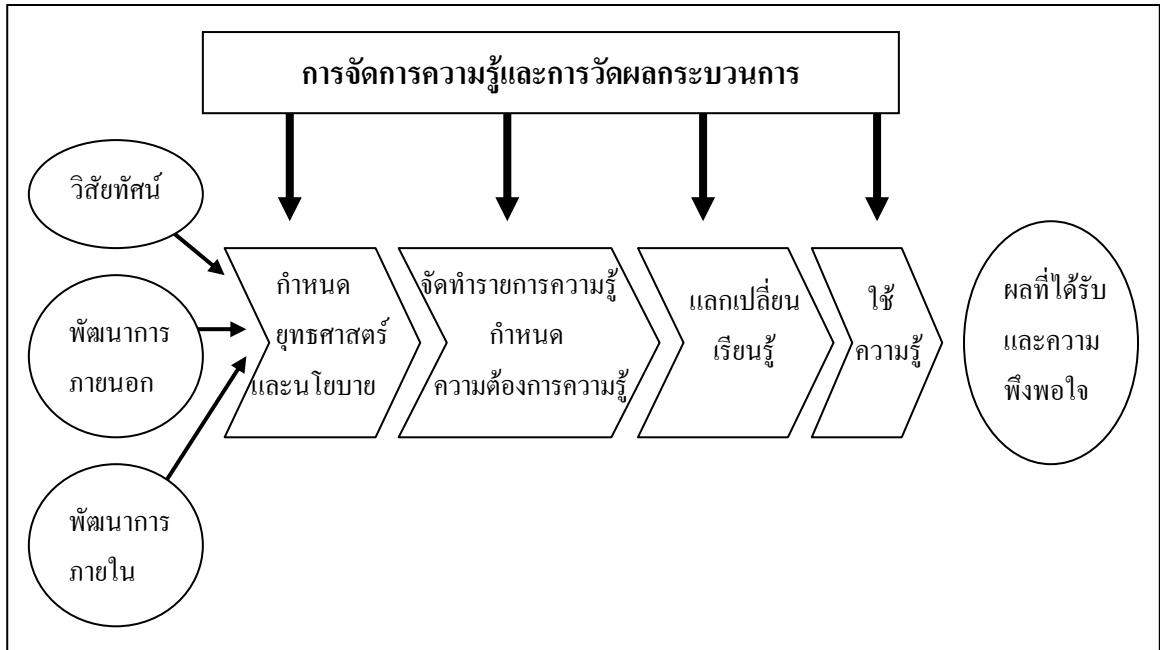
รูปแบบของ Tiwana คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Petrides และ Guiney (2002) ที่แนะนำว่าการจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษาควรจะใช้ 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและบุคคล การกำหนดความรู้ที่ต้องการนำมาใช้งาน การดำเนินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงาน

## 5. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Boyer

สำหรับนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ของประเทศแคนาดา Boyer (2003) สรุปว่ามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การประดิษฐ์ การสร้างสรรค์ และการเก็บจากแหล่งภายนอก 2) การค้นหาความรู้ (Knowledge Acquisition) อันหมายความว่า การค้นหาความรู้ของบุคคลหรือองค์กรและดำรงรักษาความรู้นั้นไว้ 3) การกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Refinement) ซึ่งเกิดจากการบูรณาการ รวบรวม ปรับเปลี่ยน และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ 4) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) ซึ่งทำได้โดยการให้การศึกษาและการฝึกอบรม และการสร้างเครือข่าย และ 5) ขั้นตอนสุดท้าย คือ การยกระดับความรู้ (Knowledge Leveraging) คือการนำความรู้มาประยุกต์ แล้วใช้เป็นฐานของการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น กระบวนการนี้ไม่ได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง หากแต่รวมไว้ในขั้นตอนการกระจายความรู้

## 6. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Maas (Knowledge Management Value Chain)

สำหรับในทวีปยุโรป Maas นักวิชาการด้านการจัดการชาวดัชท์ ได้เสนอความคิดว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีลักษณะที่มีการเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ (Bots and Brujin, 2002; Jennex and Olfman, 2004) โดยมีขั้นตอนและองค์ประกอบดังแผนภาพ 2.5



แผนภาพ 2.5 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Maas (รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าการจัดการความรู้)

ที่มา: Bots และ Brujin (2002)

ในแผนภาพ 2.5 จะเห็นว่ามิกิจกรรมการจัดการความรู้และการประเมินกระบวนการเกิดขึ้นพร้อมกันในการจัดการความรู้ กล่าวคือ มีการประเมินในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญแก่ทั้งความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้จากภายนอก และความรู้ฝังลึกหรือความรู้จากภายใน รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดแบบวิเคราะห์และจากมุมมองของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ความรู้ โดยที่เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ความรู้จากภายนอกและภายใน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย ในขั้นตอนต่อไป คือการทำรายการความรู้ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แล้วจึงนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ และจากการนำความรู้ไปใช้ ทำให้เกิดผลตอบแทนพร้อมทั้งความพึงพอใจ

## 7. รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การมาตรฐานออสเตรเลีย (Standards Australian)

รัฐบาลออสเตรเลียตระหนักว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน และเห็นสมควรที่จะมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบวางระบบให้ใช้ได้ร่วมกัน จึงได้ระดม

## 8. รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การ OECD (Organization for Economic

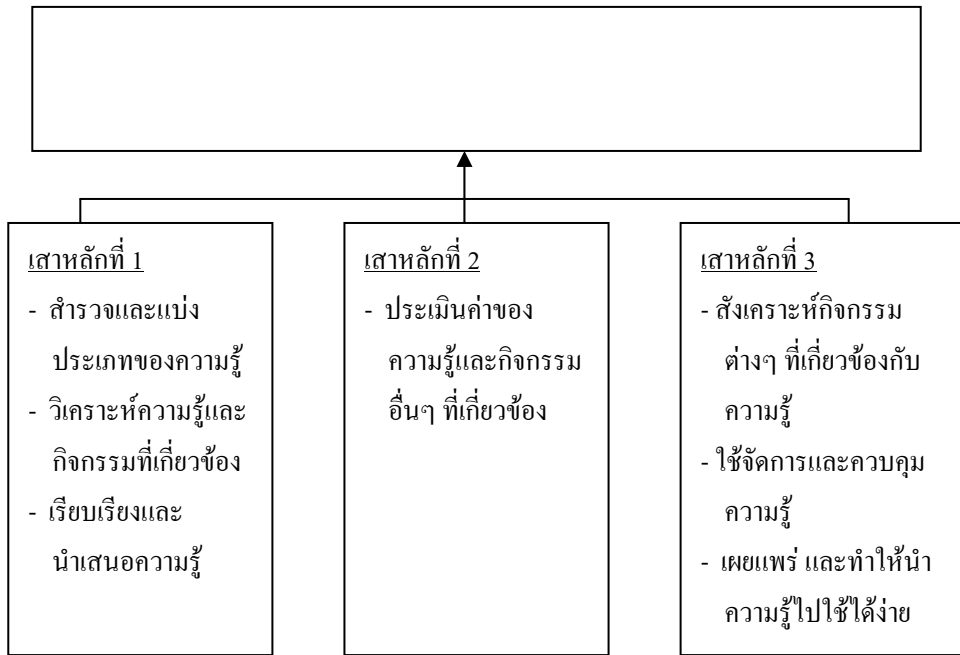
องค์การนี้เกิดจากการรวมตัวของประเทศต่างๆ จำนวน 30 ประเทศ เพื่อความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การนี้เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศสมาชิก ให้จัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอนเช่นกัน แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างจากมาตรฐานของประเทศออสเตรเลีย กล่าวคือ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Generating Knowledge) การคว้าความรู้ (Capturing Knowledge) การแพร่กระจายความรู้ (Disseminating Knowledge) และการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Promoting Knowledge Sharing) (OECD, 2002) ซึ่งจะเห็นได้ว่าในบริบทขององค์การ OECD ต้องให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากมีประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่จะต้องได้รับความรู้ที่ทันสมัยอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละประเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 9. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) เป็นหน่วยงานหลักที่ได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ ที่ได้รับการยอมรับในวงการต่างๆ โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ มาเสนอ เพื่อเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การจัดการความรู้ในบริบทของประเทศไทย โดยรูปแบบดังกล่าว ได้แก่

### 9.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig

รูปแบบของ Wiig แยกออกเป็น 3 องค์ประกอบ เรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) ดังแผนภาพ 2.6



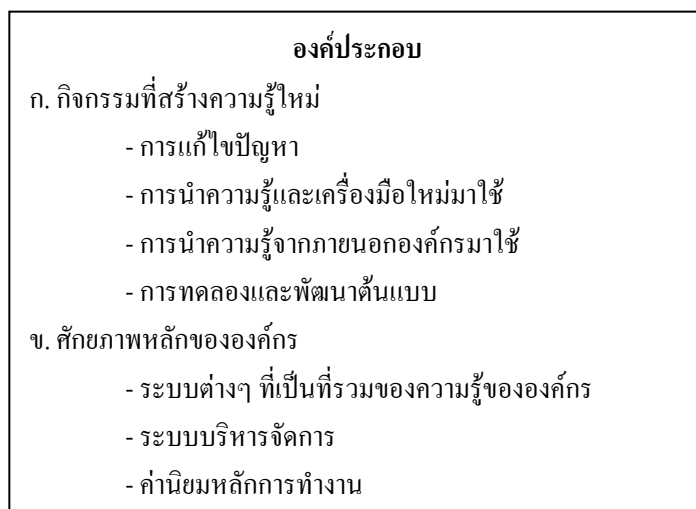
แผนภาพ 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, 32)

ในแผนภาพ 2.6 แต่ละเสาหลักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายโอน (Transfer)

## 9.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Leonard-Barton

รูปแบบการจัดการความรู้เน้นความสำคัญของสองสิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์กัน คือ กิจกรรมการจัดการความรู้และศักยภาพขององค์กร ดังแผนภาพ 2.7



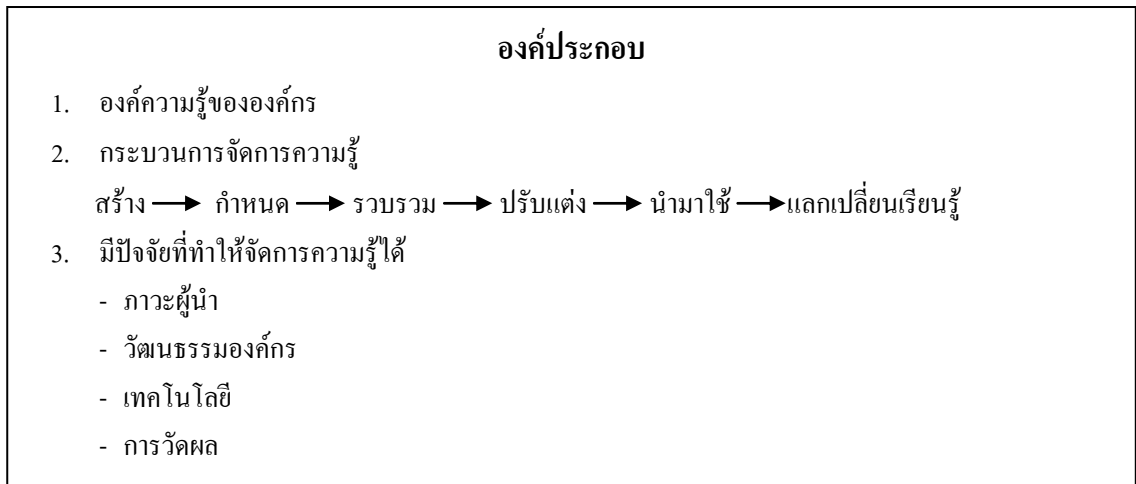
แผนภาพ 2.7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Leonard-Barton

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, 34)



### 9.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ APQC

APQC คือองค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลิตภาพและคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้เน้นปัจจัยหลัก 3 กลุ่ม คือ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ที่มี 6 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การสร้าง การกำหนด การรวบรวม การปรับแต่ง การนำมาใช้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีปัจจัยกระตุ้นความสำเร็จอยู่ที่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล ดังแผนภาพ 2.8

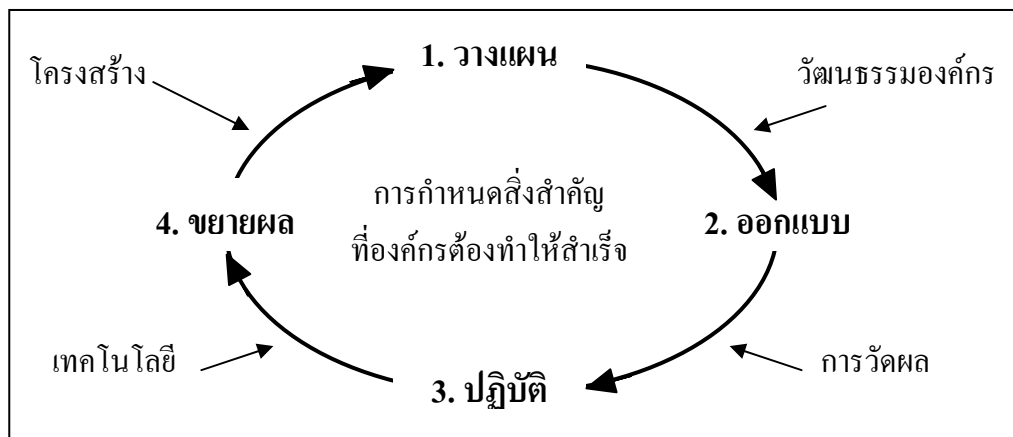


แผนภาพ 2.8 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ APQC

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, 3)

### 9.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell และคณะ

รูปแบบของ O'Dell และคณะ เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ดังเสนอในแผนภาพ 2.9



แผนภาพ 2.9 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell และคณะ

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, 35)

ในแผนภาพ 2.9 O'Dell มีความคิดว่า การจัดการความรู้ควรจะเริ่มต้นที่การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ และดำเนินกิจกรรมต่อเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล ในการดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ มีปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บรรยากาศที่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้รวดเร็วขึ้น ประการที่สาม คือ โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และประการสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้

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

ก.พ.ร ได้วางนโยบายและส่งเสริมให้ทุกองค์กรราชการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และได้จัดทำเอกสารอธิบายหลักการและวิธีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร สำหรับ ก.พ.ร. กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง การระบุความรู้ (Knowledge Identification) ซึ่งหมายความถึงการสำรวจตนเองว่าองค์กรมีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการจัดการและการจัดสรรทรัพยากร ขั้นตอนที่สอง คือ การสร้างและคว้าความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ซึ่งเป็นความรู้ทั้งประเภทความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนในขั้นตอนที่สาม คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการนำความรู้ทั้งหมดขององค์กรเข้ามาจัดทำให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ค้นหาได้ง่าย นำไปใช้ได้ ขั้นตอนที่สี่ คือ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ขั้นตอนที่ห้า คือ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ขั้นตอนที่หก คือ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และขั้นตอนที่สุดท้าย คือ การเรียนรู้ (Learning)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ก.พ.ร. ได้นำความคิดและข้อเสนอของนายแพทย์วิจารณ์ พานิช ([www.opdc.or.th](http://www.opdc.or.th)) ที่กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุคุณลักษณะดังกล่าวตามที่ ก.พ.ร.ต้องการ องค์กรควรมีแนวปฏิบัติดังนี้

10.1 สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

10.2 สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

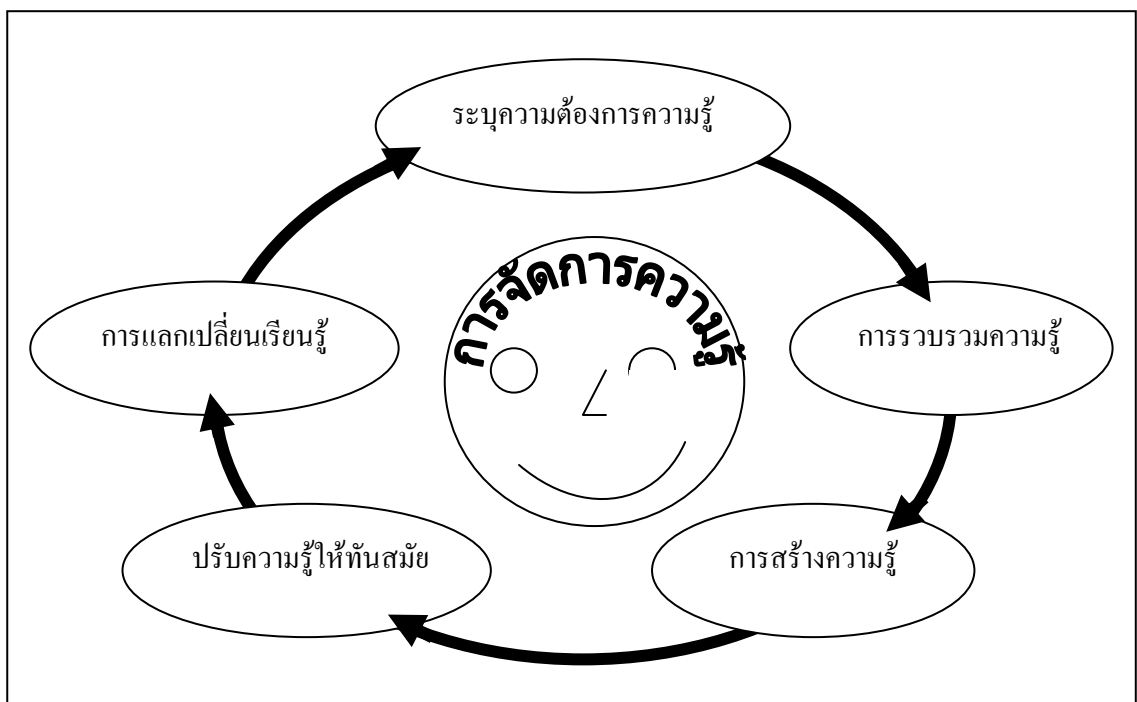
10.3 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพ

10.4 สร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

ก.พ.ร. เห็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในราชการด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกษียณอายุออกไปเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถสร้างบุคลากรทดแทนทันความต้องการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาในการที่ข้าราชการจำเป็นต้องใช้ความรู้ที่ทันสมัยแต่ไม่สามารถค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการ ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงและมีจำนวนมาก และที่สำคัญที่สุดคือ ในองค์กรราชการมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ไม่มีการสร้าง สะสม แลกเปลี่ยนและต่อยอดความรู้อย่างเพียงพอ

ก.พ.ร. (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. (ประพนธ์ ชาญชัยดี, 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกันคือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) เพื่อเป็นแนวให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังแผนภาพ 2.10



แผนภาพ 2.10 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.

ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 73)

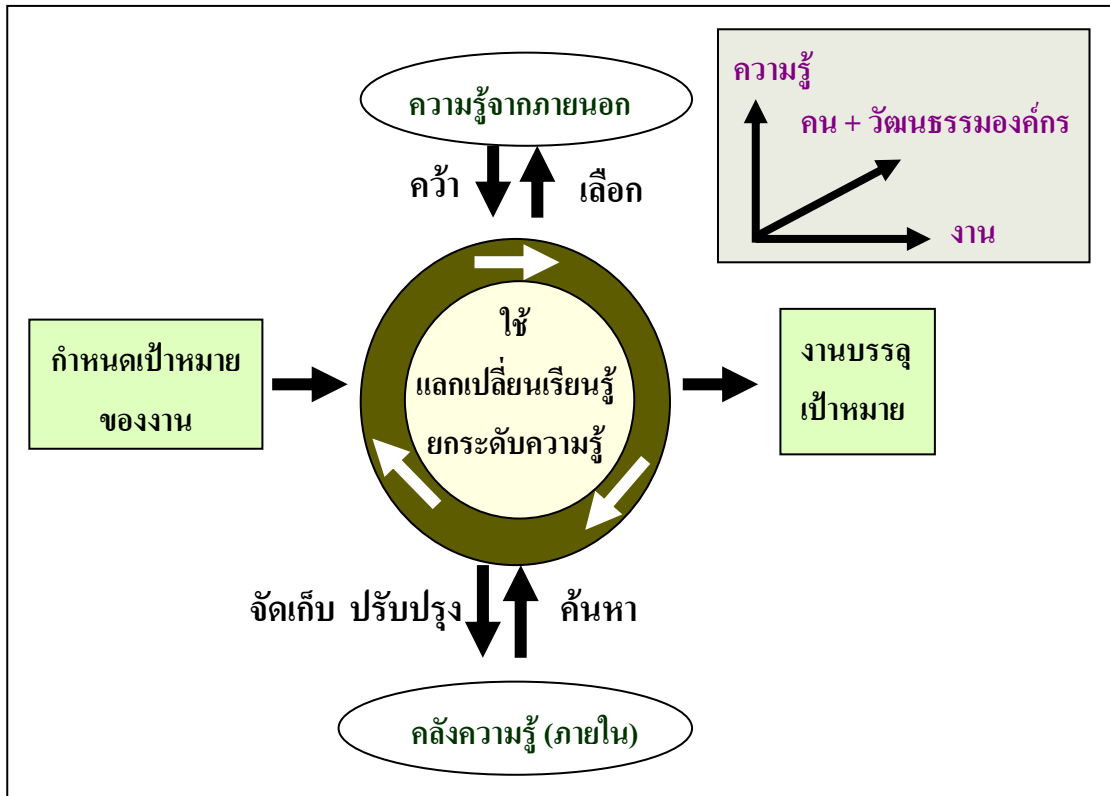
## 11. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้จัดทำรูปแบบการจัดการความรู้โดยปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison และ Parcell (2004) อันประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงาน ขณะทำงาน และหลังการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและรู้ว่ามีรู้อยู่บ้างแล้ว ซึ่ง Collison และ Parcell แนะนำว่าสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น Intranet การใช้ Search Engine หรือ Yellow Pages การเรียนรู้ขณะทำงาน คือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นเกิดจากความมั่นใจว่างานที่ทำนั้นจะต้องทำซ้ำอีก จึงต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร

นอกจากนี้แล้วยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้ได้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และทำลายเมื่อล้าสมัย

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร

อย่างไรก็ดี สคส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. (ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด, 2547, 46) ดังเสนอในแผนภาพ 2.11



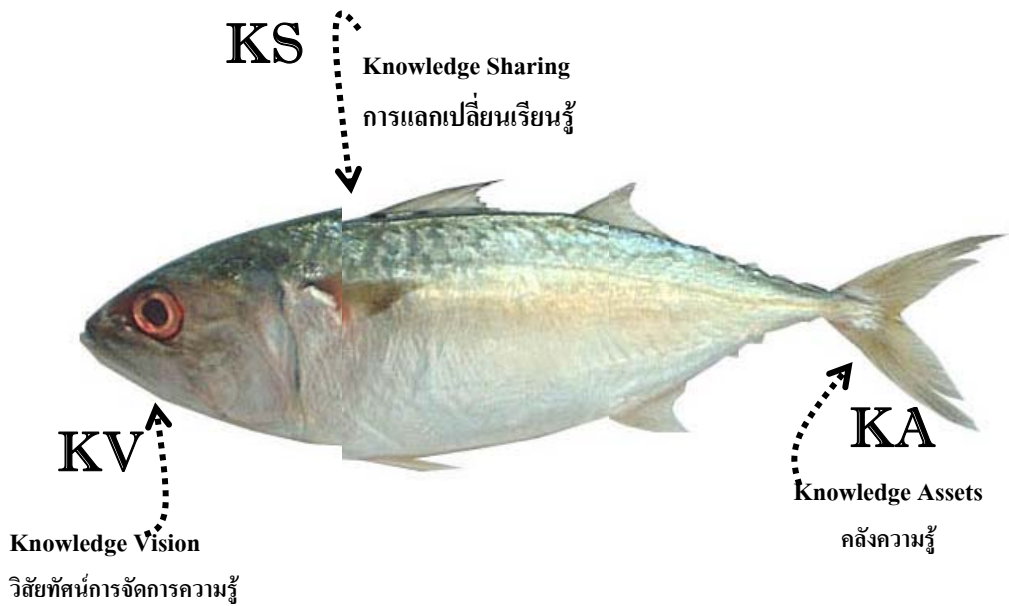
แผนภาพ 2.11 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส.

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547, 46)

จากแผนภาพ 2.11 ด้านขวามือ มีองค์ประกอบ 3 แกน ซึ่งใช้แทนมิติของงาน ความรู้ และ คนกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบ 3 มิตินี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้

สิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ คือจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นสื่อที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกัน ก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการ ส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึก จะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บ และนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่เป็นเป้าหมาย สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไปปฏิบัติเพื่อใช้งานจะทำให้ได้บรรลุเป้าหมาย

ในระหว่างระยะเวลา 5 ปี ที่ สคส. ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมาก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน สคส. ได้สังเกตและเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุง ดังนั้น จะเห็นว่า สคส. ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ดังที่นำเสนอในแผนภาพที่ 2.11 มาทำให้ง่ายขึ้นเป็นรูปแบบปลาทุ กกล่าวคือ ปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงหลักการของการจัดการความรู้ เรียกว่า โมเดลปลาทุ ดังแผนภาพ 2.12



แผนภาพ 2.12 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลา”

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุยชืด, 2547, 22)

จากแผนภาพ 2.12 ในส่วนหัว ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision) ซึ่งก็คือเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์กร เช่น “เพื่อพัฒนาครูให้รู้วิธีสอนที่มีประสิทธิภาพ” หรือ “เพื่อให้ นักเรียนสามารถอ่านหนังสือออกได้เป็นจำนวนมากขึ้น” หรือ “ทำให้งานบริการเบิกจ่ายพัสดุรวดเร็วขึ้น” เป็นต้น ส่วนตรงกลางตัวนั้น หมายถึง ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และในขณะเดียวกัน ก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหางของปลานั้นเป็นขุมความรู้ (Knowledge Asset) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ที่อยู่ห่างไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่จำกัดด้วยเวลา

รูปร่างของปลาไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันสำหรับทุกองค์กร กล่าวคือ สำหรับบางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่ หรือลำตัวใหญ่ หรือหางใหญ่ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ขององค์กร

สรุป จากรูปแบบการจัดการความรู้ที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่ามีการใช้คำศัพท์ที่ต่างกันไป ถึงแม้ในบางครั้งจะใช้คำศัพท์เดียวกัน แต่มีความหมายไม่เหมือนกัน และจำนวนขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ ยังไม่สรุปเป็นแนวทางเดียวกันได้ (Rubenstein-Montano et al., 2001) ดังนั้น เมื่อนำกระบวนการจัดการความรู้มาวิเคราะห์แต่ละขั้นตอนแล้ว จะเห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 กิจกรรมในการจัดการความรู้จากนักวิชาการและองค์กร

นักวิชาการ/องค์กร กิจกรรมในกระบวนการ	Nonaka	Collison &Parcell	Standards Australian	OECD	Boyer	สคส.	ก.พ.ร.
การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Knowledge Vision)						/	
การสร้างความรู้ (Creating/Generating)	/	/	/	/	/	/	/
การค้นพบ/ค้นหา/คว้า/ระบุความรู้ (Discovering/Acquiring/ Capturing/Identifying)	/	/	/	/	/	/	/
การกลั่น/ กลั่นกรอง (Distilling/Refining)		/			/		/
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing/Transferring)	/	/	/	/	/	/	/
การจัดเก็บ/ จัดระบบ (Storing/Codifying/Organizing)	/	/	/		/	/	/
การนำเสนอ/ กระจาย/ เข้าถึง (Presenting/Distributing/Accessing)		/	/	/	/	/	/
การเรียนรู้/ ใช้/ รับ (Learning/Using/Adopting)		/	/				/
การทบทวน/ ยกย่อง (Revising/Leveraging)		/	/		/		
การกำจัด (Disposing)			/				

จากตาราง 2.1 เมื่อกล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่นำมาอธิบาย หรือนำมาเป็นหลักในการคิด จะเห็นได้ว่าแต่ละฝ่ายจะมีจุดเริ่มต้นที่แตกต่างกันไป และการเรียงลำดับกิจกรรมก็แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นวงจรและหมุนเป็นเกลียว ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นเส้นตรง (Vorakulpipat and Rezgui, 2008) ดังจะเห็นได้ว่ามาตรฐานออสเตรเลียเน้นจุดเริ่มต้นที่การสร้างความรู้ ในขณะที่ ก.พ.ร. เน้นการเริ่มต้นด้วยการสำรวจความรู้ที่มีอยู่เป็นทุนเดิมขององค์กร แสดงให้เห็นว่าการกำหนดหรือการเลือกใช้กระบวนการใด และในแต่ละขั้นตอนควรจะประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมอะไร จะขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมขององค์กรเป็นเกณฑ์ ก.พ.ร. ที่น่าสนใจคือ สคส. ให้ความสำคัญกับการพิจารณาวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ในขณะที่มาตรฐานของประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการกำจัดความรู้ที่ล้าสมัยออกจากระบบ

## กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า นักวิชาการได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้เป็นจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่า น่าจะมีการแยกออกเป็นกลุ่มเพื่อให้เห็นเด่นชัดว่ามีลักษณะเด่นหรือสำคัญอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น

ในระยะแรก เมื่อมีการพิจารณารูปแบบของการจัดการความรู้ พบว่า สามารถแบ่งได้ออกเป็นเพียง 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มของรูปแบบตามประเภทความรู้ โดยพิจารณาว่าเป็นรูปแบบการจัดการความรู้แบบฝังลึก หรือการจัดการความรู้แบบชัดแจ้ง ต่อมา Wiig (1997) ได้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ รูปแบบการจัดการความรู้ชัดแจ้งโดยใช้เทคโนโลยี รูปแบบการจัดการความรู้ในฐานะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา และรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร

อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะจัดกลุ่ม ควรจะได้พิจารณาคำศัพท์ที่นักวิชาการต่างๆ ได้ใช้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเลือกใช้คำที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเรียกแนวคิดการจัดการความรู้ของตน เช่น ตามแนวคิดของ Nonaka เรียกว่า วิธีการ (Approach) Tiwana เรียกว่า แผนที่นำทาง (Road Map) หรือ ก.พ.ร. เรียกว่า กรอบงาน (Framework) แต่ก็มีนักวิชาการด้านการจัดการที่เรียกแนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของตน ว่า รูปแบบ (Model) เช่น Michael Earl Model แห่ง London Business School หรือ Holsapple และ Joshi Model หรือในบริษัทไอบีเอ็ม ไม่คิดว่าเป็นรูปแบบ หากแต่เรียกว่าเป็น ระบบ โดยเรียกว่า เป็น Ecology of Knowledge Management ที่นำเสนอโดย David Snowden ([www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)) สำหรับประเทศออสเตรเลียมีหน่วยงานเฉพาะด้านการจัดการความรู้ และมองเห็นว่าแนวคิดและการปฏิบัติเป็น The Knowledge Ecosystem ([www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)) แต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้นำสิ่งที่เรียกว่า กรอบการปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินการ วิธีการ หรือ รูปแบบ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาพิจารณาและแยกกลุ่มหรือประเภท โดยใช้เกณฑ์ของตน ซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้



## 1. กลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Alavi

Alavi (อ้างใน Nevo, 2003: 18-19) มีความเห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้มี 2 ประเภท คือ รูปแบบการจัดเก็บความรู้ (Repository Model) และรูปแบบเครือข่าย (Network Model) ในรูปแบบแรกจะเป็นการเน้นความรู้ชัดแจ้ง และมักจะอยู่ในรูปของการมีระบบเทคโนโลยีเชื่อมโยงภายใน (Intranet) หรือบันทึกการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รูปแบบนี้จะเน้นการสร้างและการบำรุงรักษาความจำขององค์กร (Organization Memory) จึงเน้นไปที่การให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร (Socialization) ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคของการสร้างความรู้

ส่วนรูปแบบเครือข่าย จะเน้นการสร้างเชื่อมโยงและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การใช้เครื่องมือแผนที่ความรู้ที่เป็นการบอกแหล่งของความรู้ว่ามีอยู่ตรงไหนบ้าง รูปแบบนี้จะช่วยกระบวนการทั้งสามของการจัดการความรู้ คือการสร้าง จัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ (Generation, Codification and Transfer) และมีผลดีที่เด่นชัดคือ จะช่วยทั้งความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้ง

## 2. กลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ McAdam และ McCreedy

McAdam และ McCreedy (1999) ได้วิเคราะห์ประเภทของรูปแบบการจัดการความรู้ และจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ประเภทที่ 1 รูปแบบที่เน้นประเภทของความรู้ (Knowledge Category Model) ซึ่งในกลุ่มนี้มีรูปแบบที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ รูปแบบ SECI ของ Nonaka ประเภทที่ 2 เป็นรูปแบบที่เน้นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital Model) ซึ่งจะทำให้ความสำคัญต่อการนำความรู้มาจัดการในฐานะเป็นทรัพย์สินขององค์กร และประเภทสุดท้ายคือ รูปแบบการสร้างเชิงสังคม (Socially Constructed Model) ที่เป็นกระบวนการสร้างความรู้ภายในองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social and Learning Process) โดยไม่เน้นว่าจะเป็นความรู้ประเภทใด เช่น รูปแบบของ Demerest

## 3. กลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Jennex และ Olfman

Jennex และ Olfman (2004) ได้เสนองานวิจัยในการประชุมนานาชาติ เรื่อง การจัดการความรู้ ว่า จากการสำรวจองค์กรที่มีการจัดการความรู้ 78 องค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์โครงสร้าง พบว่า มีรูปแบบของการจัดการความรู้อยู่เพียง 2 แบบเท่านั้น คือ กลุ่มรูปแบบเน้นกระบวนการ และกลุ่มรูปแบบโครงสร้างพื้นฐาน

รูปแบบการจัดการความรู้เน้นกระบวนการ (Process Approach) ให้มีความสำคัญกับการใช้ความรู้ของบุคลากรในกระบวนการ งาน หรือ โครงการ เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของ

รูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Approach) ให้ความสำคัญแก่การสร้างระบบเพื่อค้นหา จัดเก็บ และกระจายความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกและทั่วถึงในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

#### 4. กลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวของ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่ม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ใช้คำว่ากรอบงาน (Framework) แทนคำว่า รูปแบบ และพิจารณาว่า มีกรอบงานของการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก และได้เลือกใช้แนวคิดของ Rubenstein-Montano และคณะ (2001) ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้นำมาใช้เช่นกัน กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ มี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive Framework) กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive Framework) และกลุ่มรูปแบบผสมผสาน (Mixed framework) (ดูรายละเอียดจากตาราง 2.3)

กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ จะครอบคลุมองค์ประกอบที่ควรจะนำมาปฏิบัติในการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญอยู่ที่องค์ความรู้ โดยเริ่มจากการระบุว่าองค์กรมีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นแก่องค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) ของบุคลากร ที่จะต่อยอดการเรียนรู้ ตัวอย่างรูปแบบในกลุ่มนี้คือ รูปแบบของ SECI ของ Nonaka และรูปแบบของ ก.พ.ร.

กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ เป็นการอธิบายขั้นตอนของการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว คือ จุดเริ่มต้นเป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำให้สำเร็จ ต่อจากนั้น จึงสำรวจและจัดหาปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการดำเนินงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล ตัวอย่างรูปแบบในกลุ่มนี้ ได้แก่ รูปแบบของ Leonard-Barton และของ O'Dell และคณะ

กลุ่มรูปแบบผสมผสาน เป็นกลุ่มรูปแบบที่นำแนวคิดจากกลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ และกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้เข้ามาด้วยกัน กล่าวคือ พิจารณาองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ ใช้หลักการความคิดเชิงระบบ คือ มองทั้งระบบการจัดการ อันประกอบด้วย การจัดการความรู้ การดำเนินการ ปัจจัยที่

## 5. กลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวของ สคส.

หลังจากที่ได้้นำการจัดการความรู้มาสู่องค์กรต่างๆ ในประเทศ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้มีประสบการณ์ทั้งด้านภาคทฤษฎีและปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรภาครัฐ เช่น องค์กรทางสาธารณสุข และองค์กรทางการศึกษา สรุปว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีอยู่ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1) กลุ่มรูปแบบที่เน้นความเชื่อมโยง กลุ่มที่ 2) กลุ่มรูปแบบที่เน้นเครือข่าย และกลุ่มที่ 3) กลุ่มรูปแบบที่เน้นบุคคล

ในกลุ่มรูปแบบแรก จะเน้นการบริหารความรู้เข้ากับประเด็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวบรวมภาพรวมในระดับองค์กร โยงเข้ากับประเด็นยุทธศาสตร์ จัดทำแผน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานและประเมินผล ในกลุ่มรูปแบบที่ 2 จะเน้นการสร้างเครือข่าย เพราะต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ในวงกว้าง สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างบุคคล ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความสำคัญแก่การสร้างผู้ส่งเสริม อำนวยความสะดวกแก่การจัดการความรู้ (Facilitator) และกลุ่มรูปแบบที่ 3 จะมุ่งเน้นในระดับปัจเจกชน (Individual) โดยให้ความสนใจแก่รูปแบบความคิด (Mental Model) ของ Senge จึงส่งเสริมกิจกรรมการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นเดียวกับการแบ่งกลุ่มตามแนวของ ก.พ.ร. ที่ให้น้ำหนักแก่กลุ่มรูปแบบผสมผสาน ทั้งนี้ สคส. มีความเห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่ดีจะต้องมีการนำหลักการของทั้ง 3 กลุ่มเข้ามาพิจารณา และเลือกใช้ตามบริบทขององค์กร (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550)

จากกลุ่มของรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 การจำแนกกลุ่มรูปแบบ และจุดเน้นการจัดการความรู้ของนักวิชาการและองค์กร

นักวิชาการ/ องค์กร	กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้	จุดเน้น
Alavi	1. การจัดเก็บความรู้ (Repository) 2. การสร้างเครือข่าย (Network)	- ความรู้ชัดแจ้งและระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงภายในองค์กร - การเชื่อมโยงและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
McAdam และ McCreedy	1. ประเภทความรู้ (Knowledge Category) 2. ทฤษฎีสินทางปัญญา (Intellectual Capital)	- การจัดการความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง - การจัดการความรู้ที่จะนำผลลัพธ์ด้านการเงินมาสู่องค์กร

นักวิชาการ/ องค์กร	กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้	จุดเน้น
	3. โครงสร้างทางสังคม (Social Construct)	- การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
Jennex และ Olfman	1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge process) 2. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	- การค้นหา ใช้ และจัดเก็บความรู้ - การวางระบบเพื่อทำให้การจัดการความรู้เป็นไปได้ - ได้เป็นอย่างดี
ก.พ.ร.	1. วงจรความรู้ (Prescriptive) 2. ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) 3. แบบผสมผสาน (Mixed)	- การนำองค์ความรู้มาจัดระบบ - การจัดการความรู้ทางปฏิบัติจริง - การจัดระบบองค์ความรู้ที่บูรณาการกับบริบท ทรัพยากรและปัจจัยเสริม
สคส.	1. ความเชื่อมโยง 2. เครือข่าย 3. ปัจเจกชน	- การบูรณาการความรู้กับการบริหารองค์กรเชิง ยุทธศาสตร์ - การสร้างเครือข่ายเพื่อกระจายการจัดการความรู้ ในแนวกว้าง - การจัดการความรู้ระดับบุคคลให้มีลักษณะของ Mental Model

จากตาราง 2.2 จะเห็นว่าการแบ่งกลุ่มรูปแบบนั้นเป็นไปตามบริบทของยุค และบริบทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ กล่าวคือ Alavi มองดูจากประเภทกิจกรรมหรือการกระทำ จึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต้องทำกับเทคโนโลยีและกิจกรรมที่ทำกับคน ในขณะที่ McAdam และ McCreedy ใช้บริบทด้านธุรกิจที่ให้ความสำคัญแก่ความรู้ทั้งสองประเภทและผลตอบแทนทางธุรกิจ Jennex และ Olfman เน้นที่กระบวนการและการสร้างปัจจัยพื้นฐานให้ส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เป็นผลสำเร็จ สำหรับ ก.พ.ร. แบ่งรูปแบบตามหลักการและการใช้งานจริง ในขณะที่ สคส. มองที่การเรียนรู้ระดับบุคคล องค์กร และเครือข่าย

จากการทบทวนรูปแบบการจัดการความรู้ และกลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ เมื่อนำมาพิจารณาจัดรูปแบบการจัดการความรู้ให้เข้ากับกลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ ตามที่สถาบันเพิ่มผลผลิต

ตาราง 2.3 การจำแนกกลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ และรูปแบบการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มรูปแบบ	รูปแบบ
<p>วงจรรความรู้ (Prescriptive)</p> <p>อธิบาย วงจรรความรู้ (knowledge cycle)</p> <p>ขั้นตอนความรู้ (knowledge process) หรือ</p> <p>เสาหลักความรู้ (knowledge pillars)</p> <p>พิจารณาจากการเคลื่อนไหวของกิจกรรม</p> <p>ความรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiig (Create, Manifest, Use, Transfer)</li> <li>- Nonaka (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)</li> <li>- ก.พ.ร. (Identification, Creation and Acquisition, Organization, Codification and Refinement, Access, Sharing and Learning)</li> <li>- Collison และ Parcell</li> </ul>
<p>ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive)</p> <p>มีลักษณะการเรียนรู้วงจรรเดียว (Single Loop Learning)</p> <p>ขั้นตอนการจัดการความรู้+ ปัจจัยความสำเร็จ</p> <p>+ เชื่อมกับทิศทางองค์กร + การประเมิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leonard-Barton (กิจกรรมการสร้างความรู้ใหม่ ศักยภาพหลักขององค์กร)</li> <li>- O'Dell (วางแผน ออกแบบ ปฏิบัติ ขยายผล)</li> <li>- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล)</li> <li>- รูปแบบของ สคส.</li> </ul>
<p>แบบผสมผสาน (Mixed)</p> <p>เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์</p> <p>องค์กร และมีวงจรรข้อมูลย้อนกลับที่</p> <p>นำมาใช้ปรับปรุงการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andersen และ APQC (องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยเอื้อ)</li> <li>- ห่วงโซ่คุณค่าการจัดการความรู้</li> </ul>

จากตาราง 2.3 จะเห็นว่า กลุ่มรูปแบบวงจรรความรู้ (Prescriptive) เป็นรูปแบบที่เน้นที่ตัวความรู้ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ในขณะที่กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) จะนำองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กรเข้ามาพิจารณา และกลุ่มรูปแบบผสมผสาน (Mixed) เป็นกลุ่มรูปแบบที่นำแนวคิด Prescriptive และ Descriptive มาบูรณาการ หรือนำปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเพิ่มเติมโดยเน้นการปรับปรุงและพัฒนา

## การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา

การจัดการความรู้เริ่มต้นในวงการธุรกิจ เนื่องจากเห็นความสำคัญของการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร (Shantz, 2003) Drucker ได้อธิบายในหนังสือ *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* ว่าองค์กรทั้งหลายจะต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่ของตนจากการสร้างหรือผลิตมาเป็นการใช้ความรู้ ในขณะที่เดียวกัน ก็มีนักคิดหลายท่านได้พูดถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่น Smith จากบทความ *Systematic Knowledge Management: Managing Organizational Assets for Competitive Advantage* ในวารสาร *Journal of Systematic Knowledge Management* นอกจากนี้ Davenport และ Prusak ได้เน้นว่าความรู้จะทวีความสำคัญขึ้นทุกที และจะกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ดังนั้น องค์กรทางการศึกษาจึงมีความตื่นตัวและนำการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

### 1. การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาต่างประเทศ

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 2003 ได้เริ่มมีการจัดสรรทุนและงบประมาณเพื่อให้สถานศึกษาตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับอุดมศึกษาให้นำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กร นอกจากนี้ในระดับองค์กรแล้ว กองทุนบิลล์และเมลินดาเกตต์ (Bill and Melinda Gates) ก็ได้สนับสนุนเงินทุนให้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้ (Petrides and Nodine, 2003) ความต้องการที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรทางการศึกษา เป็นเพราะต้องการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)

ผู้ที่ทำงานในวงการศึกษารู้สึกว่าหน้าที่ของตนได้ขยายขอบข่ายออกไปอย่างรวดเร็ว ผู้สอนพบว่า ตนเองมีใช้เพียงแต่ทำหน้าที่สอน หากแต่ต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา จะต้องมีการสร้างหลักสูตรใหม่ ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยตลอดเวลา มีการประกันคุณภาพและการรายงานการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารและผู้ให้บริการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก็ตระหนักดีว่า การปฏิบัติหน้าที่ที่เคยทำได้มีการเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อน และต้องการให้มีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายจึงเห็นว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กรทางการศึกษา รวมทั้งการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ได้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น ตัดสินใจได้ดีขึ้น และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

Petrides และ Nodine (2003) มีความเห็นว่า องค์กรทางการศึกษามีพันธกิจในการสร้างความรู้เป็นปกติอยู่แล้ว ดังนั้น การจัดการความรู้เป็นการนำทรัพยากรหลักขององค์กร อันได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยีมาช่วยให้องค์กรสามารถใช้และแลกเปลี่ยนสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนให้บุคคลเต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดการความรู้ในระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์กร ทำให้เกิดความตระหนักว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถทำงานได้ดีมี

ในองค์กรทางการศึกษามีการทำงานที่เป็นกระบวนการอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น การบริหารจัดการในสำนักงาน การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเหล่านี้มีอยู่ในองค์กรมานานแล้ว แต่การจัดการความรู้จะช่วยให้มีกิจกรรมหรือเครื่องมือมาทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เช่น การประเมินความรู้ แผนที่ความรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้หันกลับมาพิจารณากระบวนการทำงานของตน และเรียนรู้ที่จะทำงานให้ดีขึ้น

จากประสบการณ์ของการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กรทางการศึกษาของสถาบันการจัดการความรู้ในการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา (The Institute for the Study of Knowledge Management in Education: ISKME, [www.iskme.org](http://www.iskme.org)) มีข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดังนี้

### 1.1 สร้างความรู้จากบริบทและการปฏิบัติงาน

วิธีการที่ดี คือการเริ่มงานในโครงการเล็กๆ หรือในหน่วยงานย่อยในองค์กรให้ประสบความสำเร็จแล้วจึงขยายผลต่อไป อาจมีบุคลากรจำนวนหนึ่งเคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับการใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้สารสนเทศเพื่อผลประโยชน์ของตน การหวงความรู้ การที่จะทำให้บุคคลเข้าร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องการเวลามาก

### 1.2 เน้นบุคคลและความต้องการของบุคคล

การจัดการความรู้แตกต่างจากเทคนิคอื่นตรงที่เน้นความสำคัญของบุคคล ซึ่งได้แก่บุคลากรในสายวิชา เจ้าหน้าที่ นักเรียน จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรทางการศึกษาคือ การช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร องค์กรทางการศึกษาหลายแห่งได้สร้างชุมชนผู้ปฏิบัติเพื่อเป็นแหล่งรวมของผู้สนใจ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกันมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนหลักสูตรการสอน ชุมชนผู้สอนวิชาต่างๆ

### 1.3 จัดกระบวนการทำงานและรูปแบบของการไหลของสารสนเทศ

การประเมินความรู้จะทำให้ผู้บริหารองค์กรทางการศึกษามีความเข้าใจว่าความรู้ในองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไร อยู่ที่ใคร และมีการเคลื่อนไหวอย่างไร เมื่อจะจัดการความรู้ต้องพิจารณาให้

#### 1.4 จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ แต่ไม่ใช่ให้ความสำคัญเหนือกว่าสิ่งอื่น

ในความเป็นจริง เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากสามารถเคลื่อนย้าย จัดปฏิสัมพันธ์ บันทึก จัดเก็บและสร้างองค์ความรู้ไว้เป็นจำนวนมาก เป็นระยะเวลานาน และนำกลับมาใช้ได้ตลอดเวลา ดังนั้น เทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยงาน องค์กรทางการศึกษา จะต้องวางแผนการจัดการจัดหาเทคโนโลยีที่ช่วยให้ความสะดวก เป็นระบบที่ใช้ด้วยกัน เข้ากันได้ ในหน่วยงานย่อย แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทางสังคม ในขณะที่องค์กรส่งเสริมเทคโนโลยี ก็จะต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

#### 1.5 ใช้การจัดการความรู้ไปสู่จุดมุ่งหมายสุดท้าย คือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ

ถึงแม้ว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในเบื้องต้นอาจจะเป็นการพัฒนาการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากแต่ที่สำคัญคือการนำผลที่ได้มาต่อยอด และนำผลมาสู่นักเรียน เพื่อให้ นักเรียน/นักศึกษาได้เรียนรู้ได้ดีขึ้น

ในระดับอุดมศึกษามีการจัดตั้งหน่วยงานหรือสถาบันจัดการความรู้เพื่อนำการจัดการความรู้เข้ามาในองค์กรเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน หรือในบางแห่งก็จะดำเนินการเป็นหน่วยวิจัย และค้นคว้าเพื่อขยายขอบข่ายความรู้เพื่อการบริการต่อหน่วยงานภายนอก

การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากมีกระบวนการทำงานหลายอย่างที่องค์กรได้เคยดำเนินการและไม่ได้เก็บบันทึกไว้ ความรู้เหล่านี้ก็จะสูญหายไปตามกาลเวลา นอกจากนี้แล้ว องค์กรทางการศึกษามีความเหมาะสมในการสร้างความรู้ เนื่องจากผู้สอนถือได้ว่าเป็นผู้ทำงานด้านความรู้ (Knowledge Worker) ที่สามารถใช้ประโยชน์เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และจัดการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning Conversation) สำหรับความรู้ฝังลึกของบุคลากร เป็นต้น



## 2 การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาในประเทศไทย

การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาของประเทศไทยอาจจะสรุปได้ว่ามาจากการดำเนินงานของหน่วยงาน 3 หน่วยงาน คือ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ดังมีขอบข่ายและวิธีการดำเนินงานโดยสังเขป ดังนี้

### 2.1 การดำเนินงานของ สคส.

สำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น อาจจะกล่าวได้ว่ามีจุดกำเนิดจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ตั้งหน่วยงานขึ้นมาโดยมีวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย ร่วมทำงานกับภาคีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นภาคีโดยตรงและโดยอ้อม องค์กรภายนอกหรือเครือข่ายของ สคส. มีทั้งองค์กรภาคเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจ ภาคราชการและภาคองค์กรอิสระ ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานแรกที่เริ่มเคลื่อนไหวนำแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เข้ามาในประเทศไทย ใน ปี พ.ศ. 2545 (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2550)

การนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กรทางการศึกษาของ สคส. ทำโดยการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายขององค์กรทางการศึกษา กล่าวคือ ได้มีส่วนกระตุ้นให้เกิดเครือข่ายของกลุ่มมหาวิทยาลัยจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่า สคส. ได้มีส่วนกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาครั้งแรกในระดับอุดมศึกษา ส่วนระดับอื่นๆ สนับสนุนโดยการเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ สคส. จัดขึ้นเป็นระยะๆ เช่น การจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติเป็นประจำทุกปี

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้อย่างดี เป็นที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่น ทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐบาลที่ไม่ใช่องค์กรทางการศึกษา เช่น โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี และโรงเรียนเพลินพัฒนา กรุงเทพฯ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2549)

### 2.2 การดำเนินงานของ ก.พ.ร.

เป้าหมายของ ก.พ.ร. คือ การพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถที่จะก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ของส่วนราชการ มีหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น

## 2.3 การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวข้างต้น สพฐ. ได้เริ่มโครงการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่หน่วยงาน ใน พ.ศ. 2548 โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีโครงการนำร่องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายไว้ว่า

“ให้เป็นการดำเนินงานรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาจัดเก็บและเผยแพร่ ทั้งในส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน และความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต และผลลัพธ์สูงสุด”

(ส.พ.ฐ., 2549, 18)

ในปีงบประมาณ 2548 สพฐ. ได้จัดตั้งโครงการนำร่องการจัดการความรู้ โดยตั้งศูนย์จัดการความรู้ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ซึ่งได้แก่ สพท.เชียงใหม่ เขต 2 สพท.พิษณุโลก เขต 1 สพท.หนองคาย เขต 2 สพท.สุรินทร์ เขต 1 สพท.สิงห์บุรี สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 สพท.พัทลุง และ สพท.สุราษฎร์ธานี เขต 1 หลังจากนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานำร่องได้จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ในรูปแบบของเว็บไซต์ ซึ่งมีเนื้อหา 6 กลุ่มความรู้ 8 สาขา โดย สพฐ. ได้ตั้งเป้าหมายว่าในปีงบประมาณ 2549 จะขยายให้ครบ 175 เขต และในช่วงปี พ.ศ. 2550 ได้จัดการอบรมบุคลากรหลักในระดับเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เพื่อสนับสนุนให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้เริ่มนำเข้าไปในสถานศึกษาที่มีความพร้อม มีการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดพลังการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2550)

### การจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ

การนำแนวคิดการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการวางแผน และสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สำหรับ Collison และ Parcell (2004) เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญคือ การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม ใช้กระบวนการและเครื่องมือ และแนวทางการปฏิบัติให้ถูกต้อง และ

## 1. เครื่องมือการจัดการความรู้

ตามความคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ความรู้ชัดแจ้งสามารถจะนำมาถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บได้ง่ายกว่าความรู้ฝังลึก (Nonaka, 2006) เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาร่วมเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของ สคส. ที่ต้องการเน้นความรู้ฝังลึกที่มีอยู่มากในบุคลากรและมีแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรมากขึ้นทุกที ดังนั้นในโครงการวิจัยนี้จึงเน้นการจัดการความรู้ฝังลึก และดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากเรื่องเล่าตามแนวคิดของ สคส. ให้กับองค์กรในโครงการ

### 1.1 เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือที่ใช้มากในการจัดการความรู้ นอกจากจะใช้กระตุ้นความสนใจและนำไปสู่ความรู้แล้ว ยังสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรเห็นภาพอนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทำเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย (Denning, 2001)

#### 1.1.1 วิธีการเล่าเรื่อง

เรื่องเล่าในการจัดการความรู้มี 2 ประเภท คือเรื่องปัจจุบัน/ อดีตขององค์กร บุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือเรื่องในลักษณะภาพจำลองอนาคต เป็นการวาดภาพที่จะเกิดขึ้น หากงาน กิจกรรม โครงการ หรือยุทธศาสตร์ดำเนินไปตามการคาดหมาย เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณนาเรื่องราว หรือสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้บุคคลเผยความรู้ฝังลึกซึ่งปรกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อนำเรื่องมาเล่าด้วยความรู้สึกจากภายใน หรือจากประสบการณ์จริง ทำให้บุคคลพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ

เรื่องเล่าประเภทที่เป็นปัจจุบัน/ อดีตที่เกิดขึ้นแล้วเป็นปัญหาที่พบ ความผิดพลาดที่ปรากฏและวิธีการแก้ไขความผิดพลาดดังกล่าว โดยเรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เรื่องแต่งขึ้นมา ท้ายเรื่องเป็นความสุข หรือความสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของตัวผู้เล่า และเล่าจากมุมมองของตนเอง มีโครงเรื่อง คือ มีการดำเนินเรื่องที่แปลกน่าสนใจ เพื่อจับความสนใจของผู้ฟัง และให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมในการซักถาม

#### 1.1.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของเรื่องเล่า

เรื่องเล่ามีพลัง สามารถกระตุ้นความสนใจได้ดี เป็นสิ่งที่จำได้ง่าย แม้เวลาจะผ่านไป แต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำ เป็นเรื่องที่มีชีวิต มีตัวตน ที่บอกได้ถึงวิธีการทำงาน

อย่างไรก็ตาม เรื่องเล่าไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา เช่น เกี่ยวกับงานที่กำหนดแบบไว้ตายตัว บางครั้งผู้ฟังอาจจะจับประเด็น ไม่ถูก หรือไม่อาจคาดหมายว่าจะนำไปใช้งานได้เหมือนกันทุกประการ

หลังจากฟังเรื่องเล่า ผู้เล่าและผู้ฟังจะช่วยกันสกัดขุมความรู้ แก่นความรู้ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่และจัดทำบันทึก เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการประเมินตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวปฏิบัติของ สคส.

## 1.2 ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices)

McDermott (1999) ให้คำจำกัดความของชุมชนผู้ปฏิบัติว่า เป็นกลุ่มคนที่มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา และช่วยกันสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน ชุมชนจะเจริญเติบโตได้นั้น สมาชิกในชุมชนจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้ความคิดเกิดการต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Wenger, McDermott and Snyder, 2002) ชุมชนผู้ปฏิบัติจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ชุมชนที่มาพบหน้ากัน (Face to Face Communities) และชุมชนเสมือน (Virtual Communities) การสร้างชุมชนเสมือนสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้เว็บไซต์ เว็บบอร์ด การประชุมทางไกล และบล็อก โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ ความรู้ คน และประสบการณ์ เป็นการรวมพลังของผู้ปฏิบัติหรือผู้มีประสบการณ์ ซึ่งมีผลดีมากกว่าการดำเนินงานตามลำพัง (Pavlin, 2006) สำหรับในโครงการวิจัยนี้ ให้ความสำคัญกับการใช้บล็อกเพื่อการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ เนื่องจากต้องการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กร

### 1.2.1 วิธีการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติโดยบล็อก

กลุ่มบุคคลที่เป็นฝ่ายปฏิบัติมารวมตัวกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีความสนใจเหมือนๆ กัน เช่น ชุมชนครูผู้สอนภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เทคนิคการสอนที่มีประสิทธิภาพ หรือการแก้ปัญหการสอนภาษาในห้แก่นักเรียน (Johnson, 2005) อาจจะเป็นการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นประโยชน์มากในการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สิ่งที่น่ามาแลกเปลี่ยนคือ แนวทางของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นความสนใจร่วมกัน ปัญหาและการแก้ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Gotoknow ของ สคส. เป็นสถานที่พบกัน ([www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org))

### 1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของบล็อก

ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเป็นทางการ ความรู้สึกการเป็นเจ้านาย/ ลูกน้องได้อย่างมาก สิ่งที่น่ามาพูดคุยในชุมชนจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ทำให้เกิดแนวความคิดที่กว้างขวางในการแก้ปัญหา และถ้าเป็นชุมชนในอินเทอร์เน็ตจะสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศได้กว้างขวางขึ้น และเป็นการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรภายนอกได้อย่างกว้างขวาง โดยไม่จำกัดอยู่ที่ว่าจะต้องเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน

แต่ในขณะเดียวกัน บางครั้งจะพบว่า เนื้อหาที่นำมาแลกเปลี่ยนในชุมชนยังไม่เป็นประเด็นที่จะนำไปปฏิบัติได้ กล่าวคือ เป็นการให้ข้อมูลประเภทสิ่งที่ได้ทำ แต่ไม่ได้บอกว่าจะทำอย่างไร จึงเต็มไปด้วยข้อมูลที่มีประโยชน์น้อย ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการค้นหา และในทางตรงกันข้าม ในบางชุมชนก็ยังมีปัญหาการที่มีสมาชิกน้อย เนื้อหาน้อย ทำให้ไม่เป็นที่สนใจ

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องจัดเครื่องคอมพิวเตอร์ และการเชื่อมโยงทางอินเทอร์เน็ต จะต้องสะดวก รวมทั้งผู้เขียนบล็อกจะต้องมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการสร้างบล็อก ซึ่งในบางองค์กร บุคลากรมีความรู้ไม่พอ จึงทำให้ผู้ที่เข้ามาใช้บล็อกมีจำกัด

### 1.2.3 ข้อเสนอแนะการส่งเสริมการใช้บล็อก

จากงานวิจัยของ Lovarte และ Rivera (2007) ระบุว่า การส่งเสริมชุมชนผู้ปฏิบัติ ควรจะพิจารณาจาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านชุมชน ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคคล ซึ่งอาจจะทำได้หลายประการ เช่น ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุนให้บุคลากรมีเวลาในการเข้าไปมีส่วนร่วม แต่งตั้งให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาเป็นผู้ดูแลชุมชน ซึ่งควรจะมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีการวางขอบข่ายเนื้อหาที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร และส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้มีความอดสาหะในการเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน เป็นต้น

Johnson (2005) ซึ่งเคยทำงานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่เสมือนของครุภาษาอังกฤษมีข้อเสนอว่า ปัจจัยสำคัญประการแรกคือ ภาวะผู้นำที่จะต้องมีความสมดุล ถ้าให้ความสนใจน้อย ชุมชนก็จะไม่เกิด แต่ถ้าให้ความสนใจมากเกินไป จุดประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นการเข้ามาเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา ถ้ากลุ่มรวมตัวแน่นแฟ้นเกินไป จะทำให้กันความคิดใหม่ๆ จากบุคคลภายนอก ในบางครั้งผู้ดูแลชุมชนหรือกลุ่มบล็อกจะต้องระวังไม่ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศมากเกินไปจนเรียนรู้ไม่ทัน หรือน้อยไปจนไม่ค่อยมีประโยชน์ และประการสุดท้ายคือ ถ้ามีการแยกกลุ่มย่อย ก็จะมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีคือสมาชิกในกลุ่มจะมีเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจง แต่ในขณะเดียวกันอาจจะมีลักษณะแยกออกเป็นเศษเล็กเศษน้อย หรือทำให้เกิดเป็นการแยกตามเขตภูมิภาค ที่ทำให้ขาดความหลากหลายทางเนื้อหาและความคิด

### 1.3 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

เครื่องมือนี้ใช้ช่วยในการนำการปฏิบัติที่ดีมาต่อยอด โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดใหม่ ตั้งแต่เริ่มแรก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ใช้การคิดต่อยอดจากสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นได้ ตั้งต้นไว้แล้ว

#### 1.3.1 วิธีการ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นการค้นหากระบวนการหรือแนวทางการทำงานที่ให้ผลดี ต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดผลดี เป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติแล้วเห็นผล สามารถนำมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งมีวิธีการค้นหาด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Benchmarking

การเริ่มต้นควรจะเป็นการศึกษาตนเองว่าควรจะต้องเลือกปรับปรุงคุณภาพ กระบวนการใดก่อนหลัง ขั้นตอนต่อไป คือ ออกหาข้อมูลที่จะทำได้โดยการสนทนากันอย่างไม่เป็นทางการ หรือการจัดทีมศึกษาเอกสารการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น การศึกษาวารสารที่นำเสนอการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ การเข้าร่วมตลาดนัดความรู้ รวมทั้งการออกไปศึกษานอกสถานที่จนถึง ต้นตอ เพื่อให้เรียนรู้ถึงวิธีการทำ เมื่อได้เทคนิคที่ทำให้เกิดความสำเร็จแล้ว จึงนำมาพิจารณาปรับใช้กับ องค์กรของตน

#### 1.3.2 จุดแข็ง/ จุดอ่อน

การได้เรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคคลหรือองค์กรอื่นเป็นวิธีการเรียนรู้ และเปิดความคิดให้กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากเป็นธรรมชาติที่บุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลานานจะ มองได้แคบลงเพียงในหน่วยงานย่อยของตนเองเท่านั้น ซึ่งตามความเป็นจริงการทำงานขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องมาจากฝ่ายย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กร หรือบางครั้งจะเป็นการทำได้ดีเพียงฝ่ายใดฝ่าย หนึ่ง ทั้งๆ ที่ศักยภาพขององค์กรจะต้องมาจากศักยภาพของบุคลากรทั้งหมด การปฏิบัติที่เป็นเลิศทำให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดี และสิ่งที่สำคัญคือ การเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้อื่นจะช่วยจุดประกายความคิดการปรับปรุง การสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่ เหมาะสมกับบริบทของตน

วัฒนธรรมการหวงความรู้ การถ่อมตัว การระวังรักษาหน้าของชาวเอเชียเป็น อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นไปได้อย่างแท้จริง

#### 1.3.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

การนำบุคคลที่ยินดีถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่น หรือบุคคลที่นำความรู้ของผู้อื่นมา ต่อยอดมายกย่องชื่นชมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทัศนคติได้

## 1.4. การถอดบทเรียน (Lessons Learned Debriefing)

เครื่องมือนี้มีที่มาจากแนวคิดที่ว่าบุคคลเรียนรู้ได้จากทั้งสิ่งที่ผิดและถูก

### 1.4.1 วิธีการ

เมื่อดำเนินกิจกรรมหรือโครงการเสร็จสิ้นลง หรือการดำเนินงานตามขั้นตอน ยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้เสร็จสิ้นลง ให้จัดการประชุมโดยผู้มีส่วนร่วมจะมาช่วยกันพิจารณาว่าทำงานได้แค่ไหน ผลเป็นอย่างไร มีอะไรบ้างที่ทำได้ถูกต้อง และถ้าจะทำคราวต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร หลังจากทำกิจกรรมนี้เสร็จสิ้น จะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสารหรือจัดระบบ แล้วนำไปใช้งาน ถ้าจะให้ได้ผลสูงสุด จะต้องมีการประชุมทันทีที่ทำงานเสร็จสิ้น หรือไม่ควรนานเกิน 30 วัน หรือไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จสิ้นทั้งโครงการ อาจจะทำหลังกิจกรรมย่อยสำเร็จก็ได้

องค์กรควรจะดำเนินกิจกรรมในลักษณะที่ค่อนข้างเป็นทางการ โดยใช้ห้องประชุมพร้อมเครื่องอำนวยความสะดวกในการประชุม มีผู้ดำเนินการประชุมและผู้จัดบันทึก ในระหว่างการประชุมจะต้องฟังอย่างตั้งใจและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ให้ความสนใจต่อกระบวนการทำงานมากกว่าการทำงานของรายบุคคล การให้คำแนะนำเป็นไปในเชิงบวก การดำเนินการประชุมอาจจะใช้แบบตั้งคำถามให้ตอบ หรืออาจจะเตรียมประเด็นมาล่วงหน้าก็ได้ ตัวอย่างคำถาม ได้แก่ สิ่งใดปฏิบัติแล้วได้ผลดี จะทำอย่างไรให้ดีขึ้น ลูกค้าพึงพอใจในประเด็นใด อะไรช่วยให้ทำงานได้เร็ว

### 1.4.2 จุดแข็ง/ จุดอ่อน

จุดแข็งของเครื่องมือนี้คือ ทำให้สมาชิกในกลุ่มงานได้เรียนรู้ว่าวิธีการอะไรดี ได้ผล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในคราวต่อไป แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ต้องระวังคือการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกันต้องใช้เวลาเพราะจะต้องมีการมอบหมายให้มีผู้จัดบันทึก ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้าร่วม

### 1.4.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

ในการจัดประชุมต้องเตรียมการให้พร้อม เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และฝึกบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างกฎร่วมกันว่าในการประชุมต้องฟังอย่างตั้งใจ เพื่อความเข้าใจอย่างแจ่มชัด ไม่ลืมนที่จะยกย่องและชมเชยการปฏิบัติที่ดีของบุคลากร

## 1.5. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR: After Action Review)

เครื่องมือชนิดนี้เหมาะสมสำหรับการใช้ประโยชน์จากการดำเนินงาน โดยการเปิดใจ และการเรียนรู้



### 1.5.1 วิธีการ

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดยกองทัพอเมริกันและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการคิดย้อนหลังและพูดคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น อะไรเป็นสิ่งที่ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง และได้รับบทเรียนอะไรจากประสบการณ์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง คือไม่ใช่การแก้ปัญหหรือการตำหนิ บทเรียนที่ได้เรียนรู้ นอกจากจะแลกเปลี่ยนกันด้วยวาจาแล้ว ยังสามารถบันทึกและแบ่งปันกันในวงกว้างได้ด้วย

การทบทวนหลังปฏิบัติการนั้นทำได้ง่าย เพราะสามารถทำได้ตั้งแต่พูดคุยกัน 2 คน เพียง 5 นาที สำหรับกิจกรรมเล็กๆ หรือนานเป็นวันในกลุ่มขนาดใหญ่ ใช้หลังสิ้นสุดโครงการขนาดใหญ่ กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทบทวนหลังปฏิบัติการจะต้องมีจุดเริ่มต้นและมีจุดจบ มีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างของการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติการ เช่น เมื่อต้องการวางวิธีการปฏิบัติงานใหม่

### 1.5.2 ขั้นตอนการทบทวนหลังปฏิบัติการ

โดยทั่วไปการทบทวนหลังปฏิบัติการจำแนกเป็น 3 ประเภท คือแบบเป็นทางการ แบบไม่เป็นทางการ และแบบส่วนบุคคล การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่จะใช้เมื่อหลังเสร็จสิ้นโครงการ มีการเตรียมตัวและการวางแผนล่วงหน้าพอสมควร การพูดคุยกันอาจใช้เวลาประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง หรือ 2 - 3 วัน แล้วแต่ขนาดของโครงการ แต่ก็มีขั้นตอนหลักๆ คือ เชิญประชุมทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเชิญเฉพาะคนที่เหมาะสม ที่ต้องจัดประชุมให้เร็วเพราะเหตุการณ์ยังใหม่สด สามารถนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ได้ทันที สำหรับผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าประชมนั้น คือผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ หรือเคยทำกิจกรรมคล้ายคลึงกัน การเชิญคนนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาอาจมีผลในการยับยั้งการแสดงออกของสมาชิกทีมได้

การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจ และเป็นมิตรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ ไม่ใช่การประเมินและการจับผิด ไม่มีลำดับขั้นของอำนาจ ทุกคนมีสิทธิเท่ากันในการแสดงความคิดเห็นของตน เทคนิคที่ สกส. แนะนำ คือให้ผู้ที่อาวุโส น้อยหรือสถานภาพต่ำสุดเริ่มต้นพูดก่อนและสมาชิกอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสสูงหรือสถานภาพสูงกว่า ต้องรับฟังด้วยความเอาใจใส่ และต้องชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประชุมเป็นไปเพื่อช่วยให้การทำงานในช่วงเวลาต่อไปดำเนินได้อย่างราบรื่น โดยอาศัยบทเรียนที่เกิดขึ้นเป็นฐาน

ผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม จะมีส่วนช่วยให้ทีมตอบคำถาม เข้าใจประเด็นที่ไม่เคยได้พูดคุยกันมาก่อน ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วม ช่วยให้พูดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตำหนิกัน และผู้อำนวยความสะดวกในการประชุมควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับโครงการ เช่น



คำถามที่ใช้ในการทบทวน ได้แก่ มีอะไรบ้างที่ดี ค้นหาว่าทำไมจึงทำได้ดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในอนาคต การประชุมควรเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นบวก ในส่วนหนึ่งคือ การค้นหาแบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยมเพื่อการเรียนรู้แทนการค้นหาข้อผิดพลาด และเมื่อรู้ว่าอะไรดีแล้วให้ถามต่อว่าทำไม คำตอบที่ได้จะทำให้เราพบสาเหตุหลัก ต่อจากนั้น จึงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับให้ผู้อื่นเก็บไว้ใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

คำถามต่อไป คือมีอะไรบ้างที่สามารถทำให้ดีกว่านี้ได้ คำถามนี้ใช้ค้นหาว่า ปัญหาที่ผ่านมามีอะไร มีข้อสังเกตว่าไม่ตั้งคำถามว่ามีอะไรที่ทำพลาดไปบ้าง แต่แทนที่ด้วยคำถามว่า มีอะไรที่ทำให้ดีขึ้นกว่านี้ได้บ้าง การตั้งคำถามแบบนี้นอกจากจะทำให้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่กดดันแล้ว ยังเป็นการมองหาโอกาสในการปรับปรุง และเช่นเดียวกับคำถามแรกให้ถามต่อว่าทำไมเพื่อหาสาเหตุหลักและขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงเช่นกัน

เทคนิคหนึ่งที่มีประโยชน์ คือ ขอให้ทุกคนในวงประชุมประมาณค่ากิจกรรมที่ทำไปโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นตัวเลข โดยถามว่า หากมองย้อนไป คุณพอใจกิจกรรมหรือโครงการที่ทำไปในระดับใด อาจให้ค่าประมาณ 1 - 10 และหากผู้ใดประมาณค่าความพอใจไม่ถึง 10 ก็ถามต่อไปว่าหากจะให้ถึง 10 จะต้องทำอะไรอีกและทำอย่างไร เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการทบทวนหลังปฏิบัติการคือ **ต้องมีการบันทึก** เพราะจะใช้เป็นการเตือนความจำ เก็บบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในโอกาสต่อไป ในการบันทึกควรใส่ภูมิหลังของโครงการที่ทำลงไปด้วย เพราะจะช่วยให้สิ่งที่บันทึกได้จากการทบทวนมีความหมายชัดเจนว่าได้เกิดขึ้นในบริบทเช่นใด นอกไปจากนั้น ควรใส่ชื่อของบุคคลอ้างอิง เอกสารหลักๆ เช่น ตัวโครงการหรือรายงานที่เกี่ยวข้อง หากจะพิจารณาว่าควรเก็บอะไรบ้าง ลองตั้งคำถามตนเองว่าหากเราเป็นหัวหน้าโครงการแบบนี้ในครั้งต่อไปข้อมูลอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อเรา

ประการสุดท้าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผลการทบทวน โดยพิจารณาว่าใครบ้างจะได้ประโยชน์จากผลการทบทวนนี้ และเก็บผลการบันทึกไว้ในรูปที่บุคคลเหล่านี้จะค้นหาได้ง่ายและเข้ามาใช้งานโดยสะดวก เช่น อาจเก็บไว้ในห้องสมุด ศูนย์จัดการความรู้ ฐานข้อมูลบางประเภท หรือเครือข่ายภายในองค์กร

### 1.5.3 จุดแข็ง/จุดอ่อน

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการดึงความรู้ฝังลึกออกมาให้เห็นชัดในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ และทำให้บุคคลที่ร่วมกันทำงานได้เรียนรู้ก่อนที่จะแยกกันไป หรือลืมไปแล้วว่าได้เคยมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง การทบทวนหลังปฏิบัติการไม่จำเป็นต้องทำหลังจากที่เสร็จสิ้นทุกอย่างไปแล้ว สามารถกระทำได้เป็นช่วงๆ หรือหลังกิจกรรมหลักๆ ของการทำงาน เพราะการเรียนรู้จะมีชีวิตชีวาและสามารถนำบทเรียนไปประยุกต์ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้นเทคนิคนี้ยังมีส่วนช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมและตัวบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของผู้นำทีมและกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ข่มขู่คุกคาม หรือที่เรียกว่าแบบกัลยาณมิตร และยังให้โอกาสบุคคลรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดของตนเองให้ผู้อื่นได้รับฟังด้วย

ในบางครั้ง บุคคลอาจไม่เข้าใจทำให้คิดเกรงไปว่าการประชุมจะมีการวิจารณ์หรือตำหนิการปฏิบัติงานของบุคคลใดคนหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เต็มใจที่จะเปิดใจพูดถึงสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง นอกจากนี้ ยังมีความรู้สึกกลัวเสียเวลาในการประชุม ผลที่ได้ อาจจะไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป และประการสุดท้ายคือ ถ้าทิ้งระยะเวลาให้เนิ่นนาน จะทำให้เกิดการลืมหรือสับสนได้

### 1.5.4 ข้อเสนอแนะการแก้ไข

ในการจัดประชุมควรเริ่มต้นด้วยบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ผู้ดำเนินการประชุมควรมีความชำนาญในการตั้งประเด็นและการกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น

## 1.6 การประเมินตนเอง (Self-assessment)

เครื่องมือชนิดนี้ช่วยให้องค์กรรู้จักตนเองตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการพัฒนา เนื่องจากทำให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

### 1.6.1 หลักการ

การประเมินตนเองจะทำใน 2 รูปแบบ คือ การรู้ว่าตนเองอยู่ที่ใด และต้องการจะไปอยู่ ณ ที่ใดในอนาคตในระยะเวลาที่กำหนด แผนภูมิแม่น้ำและบันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรหรือบุคคลเห็นภาพระดับความสามารถของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างชัดเจน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หรือระหว่างบุคคล จะเห็นว่าทุกองค์กร หรือทุกคน จะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน หรืออาจจะกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ทุกคนมีสิ่งที่จะเรียนรู้เพิ่มและมีสิ่งที่จะสอนผู้อื่นได้ จากแผนภูมินี้เช่นกันที่จะทำให้รู้ว่าใครเป็นคนเก่งในเรื่องอะไรที่จะช่วยเหลือผู้อื่นได้

### 1.6.2 จุดแข็ง/จุดอ่อน

เครื่องมือนี้สามารถสะท้อนให้เห็นศักยภาพขององค์กรและบุคคลได้ดี โดยเฉพาะมีการแสดงด้วยภาพ และสามารถนำผลการประเมินตนเองไปเป็นฐานการวางยุทธศาสตร์ องค์กร หรือการไปเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่นได้ แต่ในขณะเดียวกันอาจจะมีปัญหาในการให้คะแนนตนเอง ในบางครั้งก็มีแนวโน้มที่จะถ่อมตัว แต่ในขณะเดียวกัน บางครั้งก็มีการมองเห็นตนเองดีกว่าความเป็นจริง

### 1.6.3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

องค์กรควรส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองเป็นประจำ ทำให้เกิดความชำนาญในเรื่องการให้ค่าที่ตรงความเป็นจริง หรืออาจจะนำผลการประเมินมาพิจารณาใหม่เป็นระยะ เพื่อตรวจสอบความแม่นยำ ถูกต้องในการประเมินตนเองในเรื่องต่างๆ

Greiner, Bohmann และ Kremar (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในองค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร โดยองค์กรที่เน้นความสำคัญของกระบวนการในพันธกิจของตน จะให้ความสำคัญแก่การจัดการระบบความรู้ ในขณะที่องค์กรมีพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ จะให้ความสำคัญแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การนำการจัดการความรู้สู่องค์กรจะมีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้น แต่สำหรับบางองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบบางประการที่ช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จได้อย่างดี

## 2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการนำการจัดการความรู้

นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ให้ความสนใจต่อการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และพบว่ามีความแตกต่างกัน ไปบ้างในแต่ละองค์กร เช่น ในองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ข้อจำกัดขององค์กรมีน้อย และ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี หรือในองค์กรการผลิต เช่น องค์กรผลิตซอฟต์แวร์ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้มีความชัดเจน ได้รับงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ วิธีการดำเนินงานที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย และการทำงานอย่างมีระบบ ตัวอย่างงานวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่ งานของ Ackerman (1994) ที่ศึกษาองค์กร 6 แห่ง ซึ่งได้นำการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติ และได้ผลว่า มีเพียงองค์กรเดียวที่ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยสำคัญของความสำเร็จคือ ความคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ในระยะต่อมา Ackerman และ Mandel (1996) ได้ศึกษาองค์กรเดิมซ้ำ และพบว่า ในหน่วยงานย่อยขององค์กรนั้น มีประสิทธิภาพของการจัดการความรู้สูงขึ้น เนื่องจากขอบข่ายของความคาดหวังจะแคบลงจากในระดับ

Holsapple และ Joshi (2000) ใช้เทคนิคเคลฟายศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยให้นักวิจัยและนักวิชาการจัดการความรู้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณอย่างพอเพียง ระดับทักษะของบุคลากร และแหล่งความรู้ที่ระบุได้ Jennex และ Olfman (2000) ศึกษาอีกในเพียง 3 องค์การ และพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด 10 ประการ มี 4 ประการที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport, Long และ Beers (1998) คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่สะดวก การกระจายทรัพยากรอย่างทั่วถึง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และมีปัจจัยอีก 6 ประการที่แตกต่างออกไป ซึ่งได้แก่ การจัดการความรู้ในงานที่ทำประจำวัน การลงทุนในเรื่องความรู้ การฝึกอบรมบุคลากรเรื่องการจัดการความรู้ มียุทธศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กร การนำการจัดการความรู้ไปสัมพันธ์กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้การจัดการความรู้

ในช่วง ค.ศ. 2002 มีงานวิจัยที่ออกมาพร้อมๆ กัน 3 เรื่อง คือ งานของ Bixler งานของ Hasanali และงานของ Davenport และ Probst ในงานวิจัยของ Bixler ได้แยกกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ ไว้เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (KM Pillars) โดยแยกออกเป็นประเด็นหลัก 4 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำ องค์กร เทคโนโลยี และการเรียนรู้ แต่งานวิจัยของ Hasanali มีความแตกต่างจาก Bixler ในหลักที่สี่ คือ ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากร และเพิ่มปัจจัยเข้ามาอีกประการหนึ่งคือ การวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในขณะที่เดียวกัน Davenport และ Probst เสนอว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำ การวัดผลการปฏิบัติงาน นโยบายขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงสร้างระบบสารสนเทศ การเทียบรอยคุณภาพ และการฝึกอบรม

ในงานอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีสาขาในหลายประเทศ Mathi (2004) ศึกษาโครงการจัดการความรู้ 3 โครงการ พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรด้านการ

สำหรับงานวิจัยของ Chong และ Choi (2005) ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จถึง 11 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นในงานสำเร็จ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ การเทียบรอยคุณภาพ โครงสร้างความรู้ การลดความกดดันในองค์กร

เมื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบ จะเห็นได้ว่าปัจจัยบางประการจะปรากฏซ้ำบ่อยครั้ง ทำให้เห็นระดับความสำคัญของปัจจัยนั้นๆ ในการจัดการความรู้ ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามผลการศึกษานักวิชาการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	นักวิชาการ
<b>ภาวะผู้นำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุน</li> <li>- การอุทิศตนและมุ่งมั่นของผู้นำ</li> <li>- การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>- การจัดสรรทรัพยากร</li> <li>- การมีส่วนร่วม</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การกระจายอำนาจ</li> </ul>	Davenport, Long และ Beers (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Mathi (2004) Chong และ Choi (2005) Maholtra และ Galletta (1999) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Chong และ Choi (2005) Chong และ Choi (2005) Chong และ Choi (2005)
<b>องค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารสะดวก</li> <li>- การจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ</li> <li>- การจัดการความรู้สร้างศักยภาพ</li> <li>- การมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</li> </ul>	Davenport, Long และ Beers (1998) Ackerman (1994) Ackerman และ Mandel (1996) Davenport, Long และ Beers (1998) Davenport, Long และ Beers (1998) Davenport และ Probst (2002)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	นักวิชาการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้</li> <li>- โครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับงานประจำ</li> <li>- การลงทุนเพื่อความรู้</li> <li>- มียุทธศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร</li> <li>- การวัดผลการจัดการความรู้</li> <li>- การเทียบรอยคุณภาพ</li> <li>- บรรยากาศการทำงานที่ไม่กดดัน</li> </ul>	<p>Davenport, Long และ Beers (1998) Jennex และ Olfman (2000) Jennex และ Olfman (2000) Jennex และ Olfman (2000) Hasanali (2002) Hasanali (2002) Davenport และ Probst (2002) Mathi (2004) Chong และ Choi (2005) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Chong และ Choi (2005)</p>
<p><b>เทคโนโลยี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีปริมาณเพียงพอ</li> <li>- การมีบุคลากรมีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยี</li> </ul>	<p>Davenport, Long และ Beers (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Mathi (2004)</p>
<p><b>การเรียนรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความสำคัญต่อความรู้</li> <li>- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสะดวก</li> <li>- การระบุนความรู้</li> <li>- การฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้</li> </ul>	<p>Mathi (2004) Davenport, Long และ Beers (1998) Alavi และ Leidner (1999) Ginsberg และ Kambil (1999) Holsapple และ Joshi (2000) Davenport และ Probst (2002) Mathi (2004) Jennex และ Olfman (2000) Davenport และ Probst (2002) Chong และ Choi (2005) Chong และ Choi (2005)</p>

จากตาราง 2.4 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากที่สุดต่อการประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ การสนับสนุนอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและความมุ่งมั่นของผู้นำในองค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ นอกจากความมุ่งมั่นแล้ว การกระตุ้นและแรงจูงใจจากผู้นำ เช่น การให้รางวัล คำชมเชยแก่ผู้นำความรู้ฝงลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือผู้ที่มีความอุตสาหะพยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา จะให้ผลดีต่อการส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นของบุคลากร ในด้านองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญคือ บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับความสำคัญของความรู้ ทั้งความรู้แบบฝังลึกและความรู้อย่างชัดแจ้ง และอีกประการหนึ่งคือ การที่โครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบเส้นทางการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนหรือยาวมาก นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

ยุทธศาสตร์และจุดประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น ได้อย่างเด่นชัดหรือสามารถบรรลุพันธกิจได้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เป็นเงื่อนไขส่งเสริมการเกิดวงจรที่หมุนเป็นเกลียวของการจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านเทคโนโลยีจะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานอย่างเพียงพอ จัดโครงสร้างเครือข่ายให้ใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน บูรณาการทักษะเทคโนโลยีให้เข้ากับการจัดการความรู้ ฝายย่อยต่างๆ ในองค์กรใช้ระบบเทคโนโลยีที่เข้ากันได้ และที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

### 3. อุปสรรคของการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2549) ได้รวบรวมรายการอุปสรรคของการจัดการความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และเรียกอุปสรรคเหล่านี้ว่า “หลุมดำ KM” ซึ่งกล่าวไว้ว่า อุปสรรคส่วนใหญ่มาจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมการสั่งการ บุคลากรชอบทำงานตามสั่ง การทำงานยึดติดกับปัญหา ทำให้มองในระยะใกล้ และแก้ปัญหาที่ละอย่าง คิดว่าการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระจากที่มีอยู่มากแล้ว ในบางครั้งบุคลากรจัดการความรู้เพื่อต้องการความดีความชอบ ไม่ใช่เพื่อความรู้ บางครั้งองค์กรจะมีปัญหาเรื่องงบประมาณจำกัด เวลาจำกัด คนจำกัด และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรยังไม่เห็นความสำคัญ

ในขณะที่องค์กรจำนวนมากเห็นว่า การจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นผลต่อเนื่องให้องค์กรมีผลิตภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงต้องการที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร แต่จากผลการสำรวจพบข้อเท็จจริง 2 ประการ คือ องค์กรจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จ และทำให้เกิดคำถามว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความคุ้มค่าแน่หรือ และอีกประการ

### 3.1 วัฒนธรรมองค์กร

Marquardt (2002) อธิบายว่า ในการจัดการความรู้ นั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมี พฤติกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ 10 ประการ คือ การตั้งคำถาม การให้คำแนะนำ การพิจารณาทางเลือก การ เสี่ยงและการทดลองปฏิบัติ การเปิดเผย การเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นบทเรียน การคิดย้อนกลับเพื่อ เรียนรู้จากอดีต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง และการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวนี้ถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะค่อยๆ พัฒนาให้เป็นวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของ องค์กร และการพัฒนานี้เองก็จะต้องค่อยๆ ปลดสิ่งที่เป็นการเชื่อเก่า (Unlearned) แล้วเปิดรับสิ่งใหม่ พร้อมกับ การเรียนรู้สิ่งใหม่และพฤติกรรมใหม่ (Schein, 1997) จากงานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการวัด การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรของ Lawson (2003) ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัญหาหลัก ประการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในระหว่างการสร้างและยกระดับความรู้ ดังนั้น อุปสรรคของ การจัดการความรู้คือ องค์กรยังไม่มีวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ และไม่เปิดรับความเปลี่ยนแปลง

### 3.2 เทคโนโลยี

ในระยะแรกเมื่อองค์กรนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ ก็จะมุ่งความสนใจไปที่ฝ่าย หรืองานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และมุ่งพัฒนาด้านระบบความรู้ เครื่องมือและเทคนิค ต่อมา ภายหลัง จึงได้เปลี่ยนจากความสนใจในเรื่องการจัดเก็บความรู้และการนำสารสนเทศไปใช้ เป็นการ มุ่งมั่นที่จะสร้างและแพร่กระจายความรู้ให้ไปทั่วองค์กร

Petrides และ Nodine (2003) อธิบายว่า ในการจัดการความรู้ นั้น จะต้องมีการใช้ งานระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ แต่องค์กรทางการศึกษาหลายแห่งประสบปัญหาในการใช้งาน ซึ่งปัญหาที่พบบ่อย ได้แก่ การขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลที่มีมักจะอยู่ในสภาพที่แตกต่างกัน หรือใช้ระบบที่แตกต่างกันหลายหลาย เช่น ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ ปัญหาเทคโนโลยียังมีสาเหตุจากการขาดภาวะผู้นำ จากการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ระดับสูงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติตามนโยบายด้านเทคโนโลยีไม่ ต่อเนื่อง รวมทั้งไม่เข้าใจลำดับความสำคัญ หรือความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ เช่น มีการเก็บข้อมูลและ สารสนเทศเข้าไว้ในระบบ แต่ไม่ได้นำกลับมาใช้ประโยชน์ หรือสารสนเทศนั้นไม่สัมพันธ์กับพันธกิจ ขององค์กร



## สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกัน หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ก็มีพัฒนาการเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากการที่การจัดการความรู้ในยุคแรกที่เน้นการปฏิบัติด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก เพิ่มเป็นการจัดการความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการถอดบทเรียนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีขึ้น และในอนาคตการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์กร และการสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น สำหรับในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวความคิด หลักการ และวิธีการจัดการความรู้ จะมีที่มาจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้น หลักการ วิธีการดำเนินงาน และเครื่องมือการจัดการความรู้ที่โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือ Ed-KM ได้นำมาใช้กับองค์กรกลุ่มตัวอย่างในโครงการวิจัย จึงเป็นไปตามองค์กรดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ การใช้โมเดลปลาทู ตาม สคส. สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และการวิเคราะห์กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ตามสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ ก.พ.ร. ดังที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 นี้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ได้ดำเนินงานในลักษณะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมใน 95 องค์กรเป้าหมาย ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง ใน 17 จังหวัด 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง รวมกรุงเทพมหานคร

#### การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามการวิจัย โครงการจึงได้จำแนกบทบาทการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดแนวทางที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย/ผู้เกี่ยวข้อง การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างเสริมศักยภาพ และการพัฒนาตนเองบนภารกิจและการปฏิบัติงานตามความสอดคล้องกับบริบทของตน ดังนี้

#### 1. บทบาทการดำเนินการของคณะวิจัยส่วนกลาง

- 1.1 สนับสนุนให้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษาเป้าหมายการวิจัย ปรับกระบวนการทัศน์และเตรียมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร พร้อมทั้งทำความเข้าใจขั้นตอนต่างๆ ของการจัดการความรู้
- 1.2 ส่งเสริมวิชาการที่จำเป็น ประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรเป้าหมาย ติดตามและนิเทศการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแต่ละองค์กรเป้าหมาย
- 1.3 สังเคราะห์และสรุปผลระดับภาพรวมเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรทางการศึกษาเป้าหมายการวิจัย ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการจัดการความรู้
- 1.4 สังเคราะห์ผลการดำเนิน โครงการและพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและมาตรการยกระดับคุณภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้
- 1.5 เผยแพร่แบบปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จและความรู้ที่เกี่ยวข้องต่อวงการการศึกษา การพัฒนา และสังคมทั่วไป

#### 2. บทบาทการดำเนินการขององค์กรเป้าหมายการวิจัย

ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่ละองค์กรมีฝ่ายบริหารและกลุ่มบุคลากรหลักเป็นผู้รับผิดชอบ

2.1 ประเมินโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ หรือในการวิเคราะห์ทุนเดิมขององค์กร อาทิ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร กลไก สิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานและการพัฒนา วิธีการทำงาน และความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งแนวราบและแนวดิ่ง รวมทั้งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.2 แสวงหายุทธศาสตร์ วิธีการเรียนรู้ และวิธีการสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อม

2.3 ดำเนินการจัดการความรู้ตามยุทธศาสตร์และกระบวนการที่องค์กรกำหนดและออกแบบร่วมกันภายในองค์กร

2.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และระหว่างนักจัดการความรู้ขององค์กรกับคณะวิจัยส่วนกลาง

2.5 สังเคราะห์ผลการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ และสรุปนำเสนอเป็นนวัตกรรมระดับองค์กร

2.6 เผยแพร่นวัตกรรมเพื่อขยายผลการปฏิบัติภายในองค์กร และสู่สถานศึกษาภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ

### 3. บทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนการ

3.1 จัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาเป้าหมาย ซึ่งมีจำนวน 4 - 6 แห่ง สำหรับการจัดการความรู้ จากงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และจากงบประมาณพัฒนาสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้สถานศึกษาเป้าหมายจัดสรรงบประมาณสมทบของตนเองด้วย

3.2 ประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาที่ร่วมโครงการและสถานศึกษาอื่นที่สนใจร่วมเรียนรู้

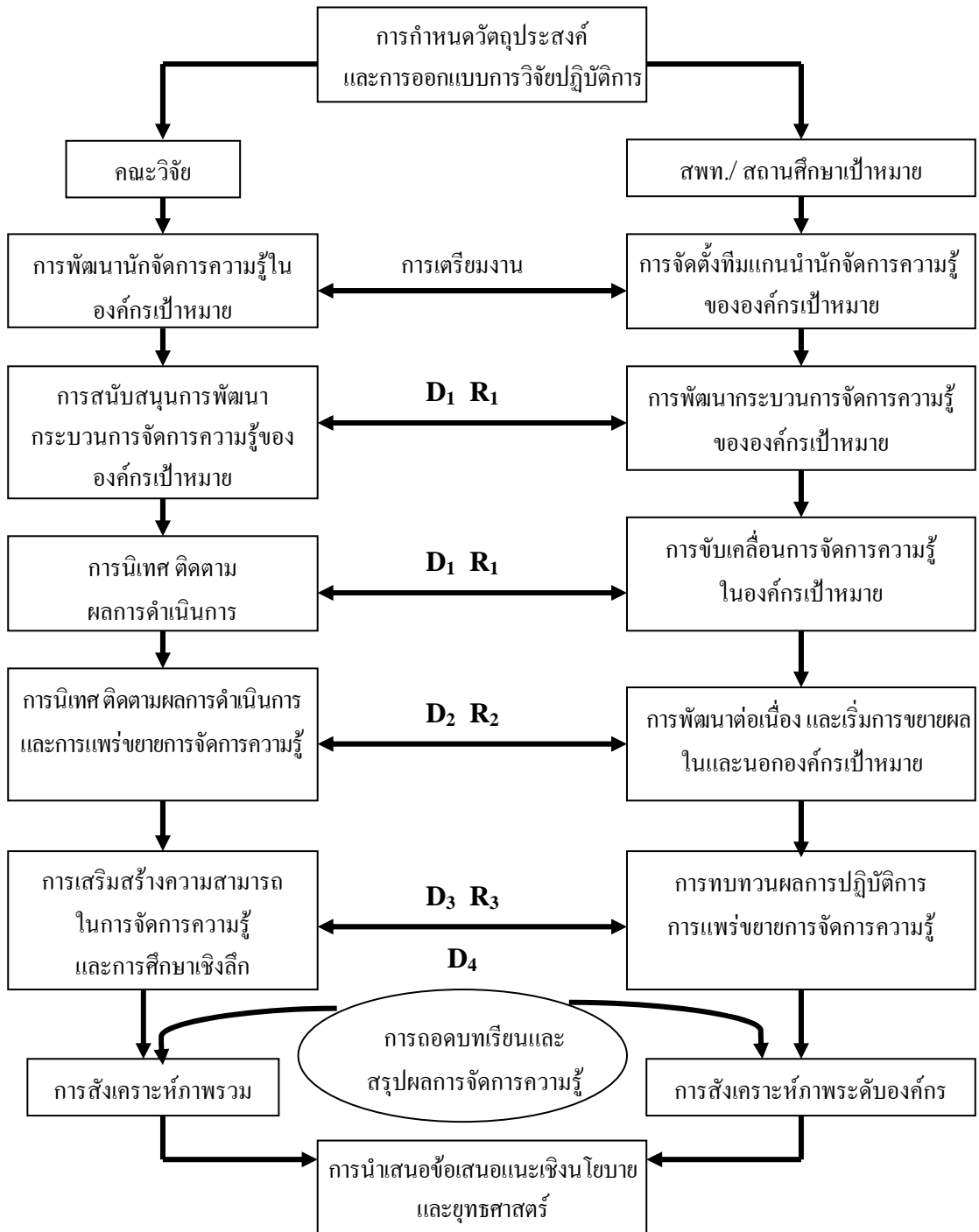
3.3 สนับสนุนด้านวิชาการ และด้านขวัญกำลังใจในการดำเนินงานตลอดโครงการให้กับสถานศึกษาเป้าหมาย

3.4 ประสานและร่วมกับคณะวิจัยส่วนกลาง นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานโครงการของสถานศึกษาเป้าหมายในเขตพื้นที่การศึกษา

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

คณะผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของทุกฝ่ายดังกล่าวข้างต้น ได้ยึดหลักการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปพร้อมกันทั้งองค์กรทางการศึกษาเป้าหมายในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน การดำเนินงานสามารถสรุปได้ตามแผนภาพ 3.1 ดังนี้

แผนภาพ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือโครงการ Ed-KM ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ระยะ โดยมีรายละเอียดตามแผนภาพ 3.1 ดังนี้

## 1. ระยะการเตรียมงาน

มีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้

### 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และการออกแบบการวิจัยปฏิบัติการ

คณะวิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ก่อนดำเนินโครงการ Ed-KM ของคณะวิจัย สารระความรู้และข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์และการออกแบบการวิจัย ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดแนวทางการวิจัย โครงสร้างและขอบเขตการวิจัย ดังแสดงไว้ในบทที่ 1 และ 2 รวมทั้งบทบาทการดำเนินการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้วข้างต้น

### 1.2 การพัฒนานักจัดการความรู้ในองค์กรเป้าหมายการวิจัย

คณะวิจัยปรึกษารื้อกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) จัดทำหลักสูตร และจัดประชุมปฏิบัติการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้และฝึกทักษะการจัดการความรู้สำหรับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ และนักจัดการความรู้ที่มีความชำนาญการด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย เพื่อให้ นักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่และภาระงานที่ต้องนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ ถ่ายทอด และสร้างนักปฏิบัติการจัดการความรู้ (คุณกิจ) ในองค์กร รวมถึงพัฒนาให้เกิดรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศขององค์กรของตน เพื่อการขยายผลให้กับองค์กรทางการศึกษาอื่น

#### 1.2.1 การพัฒนานักจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมายได้กำหนดให้มีบุคลากรอย่างน้อย 1 คนในทีมแกนนำนักจัดการความรู้ที่สามารถทำหน้าที่เป็น “คุณวิศาสตร์ (Wizard)” หรือเป็นแกนหลักขององค์กรในการสร้างและใช้บล็อก (Blog) เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร คุณวิศาสตร์ได้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านบล็อกกับการจัดการความรู้ รวมทั้งได้เรียนรู้เรื่องคุณธรรม จรรยาบรรณของเจ้าของบล็อก (Blogger) พร้อมทั้งเตรียมพร้อมที่จะเป็นแกนหลักในการถ่ายทอดและขยายผลการสร้างและใช้บล็อกของบุคลากรในองค์กรของตน

ผลการอบรมคุณวิศาสตร์ 2 รุ่น รวม 82 คน ระหว่างวันที่ 8 - 9 พฤษภาคม 2549 ทำให้เกิดบล็อกขององค์กรเป้าหมายการวิจัยเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รวมทั้งเชื่อมโยงกับบล็อกและ

## 1.2.2 การพัฒนาทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย

การจัดตั้งทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายมีความสำคัญมาก เพราะเป็นพลังขับเคลื่อนให้แต่ละองค์กรดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีมาตรฐานที่ทัดเทียมกัน ผู้บริหารขององค์กรเป้าหมายได้ใช้เกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ ภารกิจรับผิดชอบ และความพร้อมด้านอื่นๆ เช่น ความสนใจของบุคลากรที่จะแสดงบทบาทและทำหน้าที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ 10 ประเด็น ตามที่คณะวิจัยได้กำหนดไว้เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่หลักของบุคลากรแกนนำนักจัดการความรู้ ดังนี้

1.2.2.1 สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในองค์กร

1.2.2.2 จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้นำความรู้และประสบการณ์ของตนเข้ามาช่วยกันคิดพัฒนางาน

1.2.2.3 ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ให้เกียรติกัน ระวังกัน ทำให้ขั้นตอนของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินไปด้วยดี

1.2.2.4 ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้น จับประเด็น หรือเชื่อมโยงประเด็น และสรุปประเด็นที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

1.2.2.5 ประยุกต์ใช้และเผยแพร่เทคนิค เครื่องมือ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเล่าเรื่องความสำเร็จ การสนทนา การทำแผนที่ความคิดหรือเทคนิคก้างปลา หรือเครื่องมืออื่นๆ

1.2.2.6 ส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้และเผยแพร่เทคนิค ความรู้การทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เช่น บล็อก กระดานข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

1.2.2.7 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ก่อนและหลังการใช้การจัดการความรู้

1.2.2.8 ติดตามและประเมินผลจากการนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในองค์กร

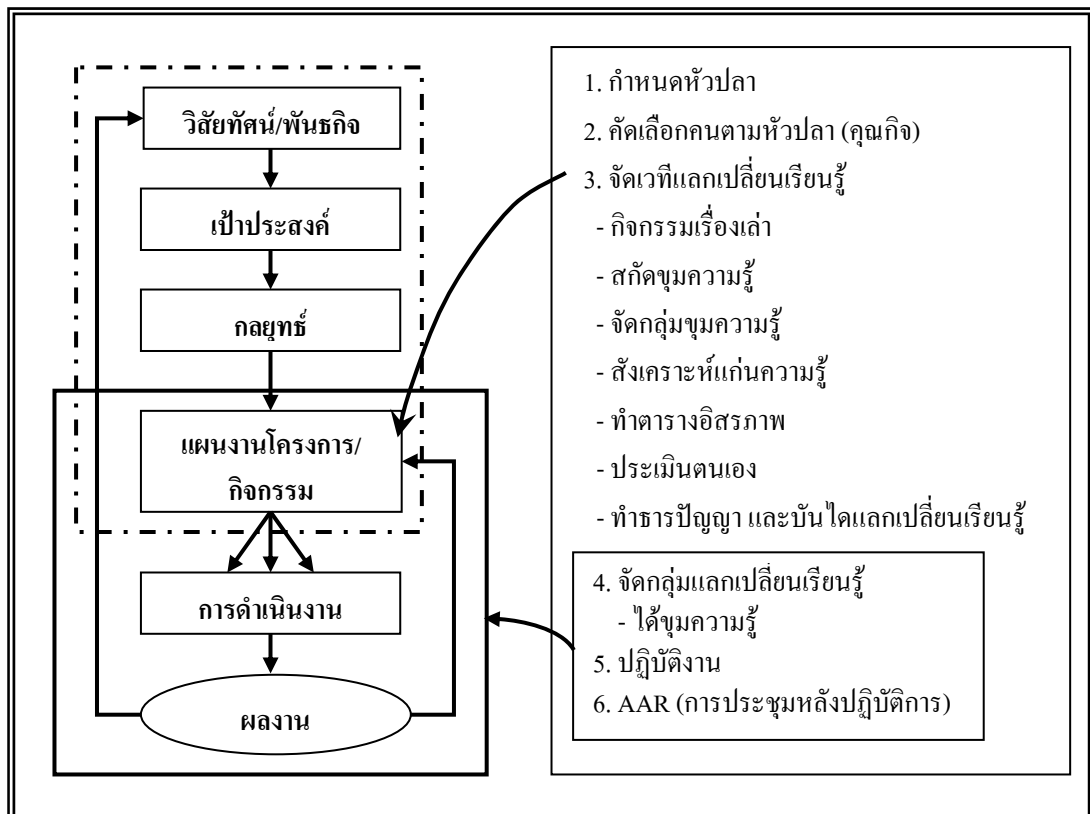
1.2.2.9 ผลักดันให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มผู้สนใจ ใฝ่รู้ ต้องการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปพัฒนางานของตน (ชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้: CoPs)

1.2.2.10 ประสานและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการยกย่อง ชื่นชม ชมเชย หรือให้รางวัล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แต่ละองค์กรเป้าหมายได้ใช้หลักเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ คือ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ประกอบด้วยผู้อำนวยการ สพท. และสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้อีก 3 คน รวมเป็น 4 คน เท่ากันทั้ง 17 สพท. เป้าหมายเนื่องจากมีภารกิจในการดำเนินการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน ส่วนจากสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูใหญ่ และสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้อีก 1-6 คน รวมเป็น 2-7 คน โดยกำหนดสัดส่วนเป็น 1 ต่อ 20 คือ ให้คำนวณจากจำนวนครู 20 คนต่อสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้ 1 คน จากการกำหนดหน้าที่หลัก และการกำหนดจำนวนบุคลากรแกนนำ จึงได้จำนวนผู้ที่เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการฯ ทั้ง 6 ครั้ง ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2549 – 15 กรกฎาคม 2549 รวมทั้งหมด 305 คน

ในการประชุมปฏิบัติการ จำนวน 6 ครั้ง โครงการ Ed-KM ได้นำโมเดล “ปลาทู” ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มาเป็นแนวทางในการให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมายได้ฝึกปฏิบัติการใช้กระบวนการและเครื่องมือจัดการความรู้ ในมิติของพันธกิจตามแผนพัฒนา และตามโครงสร้างการบริหารองค์กร อันประกอบด้วย การกำหนดหัวปลา (Knowledge Vision) การจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การสกัดขุมความรู้และจัดกลุ่มขุมความรู้ การสังเคราะห์แก่นความรู้ (Knowledge Assets and Core Competency) รวมทั้งการจัดทำตารางแห่งอิสรภาพ ธารปัญญา และบันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ดังแผนภาพ 3.2

แผนภาพ 3.2 แนวคิดในการใช้การจัดการความรู้พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร



วิทยากรกระบวนการจัดการความรู้ที่ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติใช้เครื่องมือและกระบวนการ “การจัดการความรู้” ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการประชุมปฏิบัติการ 3 วัน คือ คณะของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ดำเนินการในครั้งที่ 1 และ 2 เพื่อเป็นการสาธิตกระบวนการให้คณะวิจัยเรียนรู้และทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการประชุมปฏิบัติการฯ ครั้งที่ 3 - 6

ในการอบรม มีการฝึกบทบาทการเป็นคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ และคุณลิขิต ฝึกการใช้เทคนิค “เรื่องเล่าเร้าพลัง” ผู้ปฏิบัติได้ฝึกทักษะพื้นฐานในกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ตั้งแต่การที่ทุกคนฝึกเป็นผู้ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เป็นผู้เล่าเรื่องที่ตนภูมิใจ ฝึกพูดให้กระชับ ตรงประเด็นในเวลาจำกัด ฝึกอ่านกริยาท่าทางของผู้ร่วมเรียนรู้ และทำความเข้าใจรายละเอียดเรื่องเล่า ซึ่งมีผู้เขียนบันทึกไว้โดยละเอียด และทุกคนได้ฝึกกำหนดเป้าหมาย “หัวปลา” หรือทิศทางของการจัดการความรู้ ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การตีความในการถอดหรือสกัดข้อมูลความรู้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง การจัดกลุ่มขุมความรู้แล้วสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ แล้วกำหนด “ระดับความสำเร็จ” ของแก่นความรู้นั้นๆ ตามเกณฑ์ลักษณะของขุมความรู้ที่ได้ จากนั้นได้ฝึกทักษะการประเมินตนเองตามเกณฑ์ลักษณะของระดับความสำเร็จที่ตนและกลุ่มร่วมกันจัดทำขึ้นจากขุมและแก่นความรู้ นอกจากนี้ ยังได้ฝึกทักษะกระบวนการกลุ่มในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้อย่างมีน้ำใจและชื่นชมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมองในเชิงบวก และเกิดเป็นเครือข่ายกัลยาณมิตรระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมด้วยกัน

### 1.3 การจัดสรรงบประมาณ

คณะวิจัยได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ให้กับองค์กรเป้าหมายทั้ง 95 แห่ง โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน คือ จัดสรรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษาเป้าหมายในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา รวมกัน จำนวน 100,000 บาท โดยแบ่งจัดสรรให้ 2 ปี ๆ ละ 50,000 บาท ซึ่ง สพท. ทั้ง 17 แห่งได้นำยอดเงินที่ได้รับไปจัดทำงานงบประมาณตามที่เสนอไว้ในแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ และส่วนใหญ่มีการจัดสรรทุนสมทบจากงบประมาณปกติของ สพท. และสถานศึกษา

คณะวิจัยกำหนดการจ่ายเงิน เมื่อ สพท. ส่งรายงานการใช้จ่ายเงินและแผนงานใหม่แล้ว จึงได้รับเงินงวดต่อไป คณะวิจัยได้จัดให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินสนับสนุนควบคู่ไปกับการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของ สพท. และสถานศึกษาเป้าหมายเป็นระยะ

## 2. ระยะเวลาวิจัย

ระยะเวลาวิจัย ได้แบ่งเป็น 4 ระยะ โดยนำเสนอเป็นการพัฒนา (D) การวิจัย (R) และผลที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรม รวมทั้งข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยย่อย ดังเสนอในแผนภาพ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## 2.1 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 1 (D<sub>1</sub> R<sub>1</sub>)

### 2.1.1 การพัฒนา (D<sub>1</sub>)

เป้าหมาย คือ การสนับสนุนการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษาเป้าหมายของการวิจัย

2.1.1.1 คณะวิจัยนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการศึกษาความพร้อมและความเป็นไปได้ในการจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษามาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดแนวทางในการดำเนินโครงการฯ ดังเสนอไว้ในบทที่ 1 และบทที่ 2

2.1.1.2 คณะวิจัยใช้แนวคิดเชิงระบบในการจัดประชุมปฏิบัติการพัฒนา/สร้างทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย ดังรายละเอียดได้กล่าวไว้ในระยะเตรียมงาน

ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ตาม โมเดล “ปลาหู” ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม รวมทั้งการวางแผนการจัดการความรู้ตามโครงการวิจัย และการกำหนดภารกิจในองค์กรของบุคลากรแกนนำการจัดการความรู้

ด้านกระบวนการ (Process) คือ การฝึกให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ได้เข้าใจบทบาทและทักษะกระบวนการจัดการความรู้ และการใช้เครื่องมือ โดยเริ่มจากกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง การถอดขุมความรู้และแก่นความรู้ การจัดทำตารางแห่งอิสรภาพ การประเมินตนเอง การสร้างธารปัญญา บันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทบทวนหลังปฏิบัติการ

ด้านผลผลิต (Output) ได้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย รวมจำนวน 95 ทีม จำนวน 305 คน และคุณวิศาสตร์อีก 82 คน เป็นแกนหลักขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ถ่ายทอด สร้างนักปฏิบัติการจัดการความรู้ และร่วมกันพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ได้เครือข่ายชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กรเป้าหมาย และได้รูปแบบการจัดประชุมปฏิบัติการทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษาโดยจะพัฒนาเป็นคู่มือต่อไป

2.1.1.3 คณะวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ได้ร่วมกันเผยแพร่ความรู้และข้อคิดจากประสบการณ์ตรงในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของตน

### 2.1.2 การวิจัย (R<sub>1</sub>)

คำถามวิจัยย่อย :

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป้าหมายการวิจัย มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างไร

- อะไรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และที่เป็นปัญหาอุปสรรค

#### 2.1.2.1 การนิเทศติดตามการดำเนินงาน

คณะวิจัยพบปะกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ เพื่อศึกษากระบวนการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนิเทศติดตามหลังการประชุมปฏิบัติการพัฒนาทีมแกนนำนักจัดการความรู้เป้าหมายวิจัย 95 คณะ รวม 305 คน โดยใช้เครื่องมือการนิเทศติดตามผลที่คณะวิจัยจัดทำ และใช้เป็นกรอบแนวคิดแนวทางในการสัมภาษณ์และสังเกตการดำเนินงานของฝ่ายบริหารและทีมแกนนำ การศึกษาจากเอกสารที่ได้รับจากกลุ่มเป้าหมาย และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครู และบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาที่ไม่ใช่ทีมแกนนำนักจัดการความรู้

#### 2.1.2.2 ผลการนิเทศติดตามการดำเนินงาน

##### 1) ผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ

ถึงแม้ช่วงเวลาในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรหลังการประชุมปฏิบัติการพัฒนาทีมแกนนำ มีเพียง 2 - 3 เดือน แต่สถานศึกษาเป้าหมายจำนวน 38 แห่ง จากทั้งหมด 78 แห่ง หรือร้อยละ 49 ได้ประเมินตนเอง ซึ่งผลสอดคล้องกับการติดตามประเมินของคณะวิจัยว่ามีความสามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อเรียนรู้ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติการกิจหลัก คือการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนได้อยู่ในระดับร้อยละ 50 ของความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร และในจำนวนนี้มีโรงเรียน 12 แห่ง หรือร้อยละ 15 สามารถทำได้ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 ขึ้นไป ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย 17 แห่ง พบว่า มีเพียง 4 แห่ง หรือ ร้อยละ 24 ที่นำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรได้ในระดับความสำเร็จร้อยละ 50 ขึ้นไป และในจำนวนนี้มีเพียง 2 แห่งหรือร้อยละ 12 ที่ทำได้ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 ขึ้นไปเท่านั้น

ถึงแม้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 13 แห่ง และสถานศึกษา 40 แห่ง ยังใช้โอกาสเรียนรู้และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้วยการจัดการความรู้ไม่ได้เต็มที่หรือช้ากว่า ก็มีได้หมายความว่าล้มเหลว เพราะต่างได้ปรับปรุงโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมโครงการที่ประสบความสำเร็จเพียงพอ

##### 2) ผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

##### ปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรค

# การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย พบว่าทีมแกนนำจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ร้อยละ 90 มีการทบทวนความเข้าใจร่วมกัน

# การขับเคลื่อนเพื่อนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร เป้าหมาย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 90 วางแผนนำการจัดการความรู้ไปใช้ในระดับ กลุ่มงาน โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน ส่วนสถานศึกษา พบว่า ร้อยละ 100 วางแผนนำการจัดการความรู้ไปใช้ในงานพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และยังให้ความสำคัญไม่มากนักกับการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนางาน/ภารกิจส่วนอื่นๆ เช่น ฝ่าย งบประมาณ และฝ่ายบริหารทั่วไป ด้านการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ มีการมอบให้กลุ่มงานใดกลุ่มงาน หนึ่งรับผิดชอบ และมีส่วนหนึ่งจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมๆ กัน ด้วยวิธีการ หลากหลาย และมากน้อยต่างกันไป วิธีการที่พบมากที่สุดคือ การไปศึกษาดูงานจากโรงเรียนเป้าหมาย ในและนอกเขตพื้นที่การศึกษาและโครงการวิจัยฯ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป้าหมายอีกจำนวนมาก ยังขาดการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมในรูปแบบใดๆ ทั้งสิ้น

# การวางรูปแบบการจัดการความรู้ พบว่ายังอยู่ในระยะเริ่มต้น อย่างไรก็ตาม มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาหลายแห่งสามารถกำหนดรูปแบบการ จัดการความรู้ในองค์กรของตนได้บ้างแล้ว โดยยึดหลักความยืดหยุ่น ความไวในการปรับเปลี่ยนอย่างมี ระบบและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

# สถานภาพการใช้บล็อกในการจัดการความรู้ พบว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์กันอย่างเป็นอิสระ มีความเคลื่อนไหวขององค์กรในโครงการในหลายๆ ด้าน ทั้งในการ ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและการดำเนินงานในโครงการวิจัย ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ในหลาย องค์กรเป้าหมายได้จัดอบรมการทำบล็อกให้แก่บุคลากรในองค์กรของตน ทำให้เพิ่มจำนวนบล็อกและ แพลตฟอร์มได้ แต่เนื้อหาที่ปรากฏในบล็อกส่วนใหญ่ยังไม่ตรงประเด็นเสียทีเดียว แต่ผู้จัดการบล็อกมี ความเห็นว่า ในระยะแรกควรจะปล่อยให้ผู้เขียนได้เขียนในสิ่งที่ชอบและสนใจก่อน และค่อยๆ ใจให้ เน้นกิจกรรมในโครงการ

## 2.2 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 2 (D<sub>2</sub> R<sub>2</sub>)

### 2.2.1 การพัฒนา (D<sub>2</sub>)

เป้าหมายคือ การนิเทศ ติดตามผลการดำเนินการ และการแพร่ขยายการจัดการความรู้

2.2.1.1 การพัฒนาต่อเนื่องของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา  
เป้าหมาย

คณะวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำนักจัดการความรู้จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติการ ดังนี้

1) ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ทบทวนและขยายการสร้างทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ (คุณกิจ) เพิ่มเติมภายในองค์กร

โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่มงานที่พร้อมและต้องการจัดการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมพัฒนางานในหน้าที่ และการประเมินผลที่เกิดขึ้นในกลุ่มงานที่มีส่วนร่วม โดยเน้นการคิดวิเคราะห์บริบทเฉพาะของกลุ่มงาน ว่าต้องการจัดการความรู้เพื่ออะไร และความรู้คืออะไรที่ต้องการในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) คณะวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำนักจัดการความรู้

เร่งรัดการแพร่ขยายการจัดการความรู้ให้ครบวงจรในทุกกลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา การวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม การจัดทำระบบการประมวลผลการเรียนรู้และความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาคลังความรู้ขององค์กร โดยกำหนดให้วงจรของการจัดการความรู้ มีส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ด้านใจหรือฉันทะ แรงบันดาลใจ และด้านการลงมือปฏิบัติ การเผชิญกับสถานการณ์จริง

3) คณะวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ได้ร่วมกันเผยแพร่ความรู้และข้อคิดจากประสบการณ์ตรงในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของตน ในระยะที่ผ่านมา มีบทความและข้อเขียนที่นำเสนอตีพิมพ์แล้วจำนวน 8 หัวเรื่อง ในเอกสารสิ่งพิมพ์ 3 ประเภท ได้แก่ จดหมายข่าวของโครงการ จดหมายข่าวถักทอสายใยแห่งความรู้ ของ สคส. วารสารการศึกษาไทยของ สคส. และหนังสือนานาชาติเรื่องราวการจัดการความรู้ของ สคส.

#### 4) คณะวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ส่วนหนึ่ง

ร่วมกันเชื่อมโยงงานจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโครงการกับการเคลื่อนไหวของงานต่างๆ ภายนอก ให้หนุนเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมาย เช่น การจัดงานเนื่องในโอกาสวันครูโลก ค.ศ. 2006 ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นการประชุมสมัชชาการศึกษานานาชาติแห่งประเทศไทย และการจัดงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 3 ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และภาคีเครือข่าย เมื่อเดือนตุลาคม และเดือนธันวาคม 2549 ตามลำดับ โครงการประสบความสำเร็จเพียงระดับหนึ่ง เนื่องจากองค์กรเป้าหมายส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ได้มาเรียนรู้

#### 5) คณะวิจัยและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย

ได้สานการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่กว้างไกลมากขึ้นจากการประยุกต์ใช้โมเดล “ปลาหู” และ “ปลาตะเพียน” ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการกระจายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับนโยบายขององค์กร ทีมนักจัดการความรู้ขององค์กรมิได้หยุดนิ่ง มีการศึกษาและแสวงหาแนวทางการจัดการความรู้อื่นๆ มาหนุนเสริมกิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้ว คือ การมีเว็บไซต์ของโครงการวิจัยฯ การออกจดหมายข่าว Ed-KM ซึ่งจะเป็พื้นที่เผยแพร่ความรู้ที่คณะวิจัยและแนวร่วมในโครงการร่วมกันนำเสนอ นอกจากนี้ยังมีการจัดเวทีระดับภูมิภาค รวม 4 ครั้ง

#### 2.2.1.2 การจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ (KM Fair) ระดับภูมิภาค

คณะวิจัยได้จัดเวทีระดับภูมิภาค รวม 4 ครั้ง ระหว่างเดือนกรกฎาคม – สิงหาคม 2550 เพื่อให้องค์กรเป้าหมายทั้ง 95 แห่ง ได้นำเสนอผลการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่ดี และเพื่อขยายผลสู่องค์กรศึกษาอื่น เป็นการสร้างเครือข่ายชุมชนปฏิบัติการ (CoPs) ในการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ใน 4 ภูมิภาค ได้มีการกำหนดรายละเอียดร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เป้าหมายในโครงการที่ยินดีเป็นเจ้าภาพหลักในแต่ละภูมิภาค

การจัดตลาดนัดการจัดการความรู้เป็นการเปิดพื้นที่ให้องค์กรที่ร่วมโครงการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Share and Learn) และได้แสดงผลงานและบอกเล่า (Show and Tell) ต่อสาธารณชน ให้ผู้ที่อยู่นอกโครงการ/นอกพื้นที่ได้ร่วมเรียนรู้ด้วย การจัดนี้ส่งเสริมปัจจัยเชิงบวกที่กระตุ้นให้บุคลากรของแต่ละองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการรักษาพลักษณ์ที่ดีของตน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายในองค์กรยอมรับ การจัดได้รับความร่วมมือและเห็นชอบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้ประสานการจัด องค์กรเป้าหมายในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาต่างมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดงาน ได้วางแผนร่วมกัน และมีความกระตือรือร้นในกิจกรรมของตน ที่ได้

จากการประมวลผลการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ทั้ง 4 ภูมิภาค รวมทั้งการทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) ทุกฝ่าย สรุปว่า ได้เห็นพลังของการทำงานเป็นทีม และการรวมใจกันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร องค์กรเป้าหมายส่วนใหญ่ได้แสดงความสามารถในการประยุกต์การจัดการความรู้ให้เข้ากับงานประจำ และมีความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละภาค ในการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ 4 ภูมิภาค เป็นเวลา 8 วัน มีผู้ร่วมงานทั้งสิ้น จำนวน 3,124 คน เป็นผู้มาจากโครงการ 1,808 คน และอื่นๆ 1,316 คน

คณะวิจัยได้รวบรวมแบบบันทึกผลการเรียนรู้ (Learning Log) จากตลาดนัด 4 ภูมิภาค รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,553 ชุด และได้รับความร่วมมือจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ แล้วนำมาประกอบเชื่อมโยงเพื่อให้สะท้อนความรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้เข้าร่วมงานตลาดนัด

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูล สะท้อนว่าผู้เข้าร่วมงานส่วนใหญ่ยินดีที่เรียนรู้ว่าการจัดการความรู้ทำได้ไม่ยากเลย เพราะความรู้มีอยู่ในตัวเองและอยู่ใกล้รอบ ๆ ตัว เพียงแบ่งปันปรับปรุงต่อยอดก็ได้ความรู้เพิ่มขึ้นแล้ว โดยทุกคนสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ครุ่นคิดโดนใจเป็นที่สุดเพราะไม่ต้องทิ้งห้องเรียนก็พัฒนาได้ และไม่มีภาระเพิ่มงาน ส่วนใหญ่ประทับใจกับการนำเสนอของเพื่อนครู/ผู้บริหาร/โรงเรียน และตั้งใจนำผลการเรียนรู้ไปใช้ต่อ ในส่วนของการใช้การจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมายวิจัย สรุปได้ว่าองค์กรทั้ง 95 แห่ง ยังต้องการทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ ปรัชญาแนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้เพื่อใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งนี้ จะเป็นการช่วยให้การยกระดับคุณภาพการทำงานตามภารกิจของทั้ง 95 องค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และชัดเจนยิ่งขึ้นในระยะที่ 3 และ 4 ของโครงการ

## 2.2.2. การวิจัย (R<sub>2</sub>)

### คำถามวิจัยย่อย:

- รูปแบบและกระบวนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ มีการนำไปใช้ครบตามขั้นตอนที่ได้รับจากการประชุมฯ ของโครงการวิจัยหรือไม่ กลุ่มงานใดได้พัฒนา และมีการใช้การจัดการความรู้ร่วมกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรอื่นๆ หรือไม่
- เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จมีอะไรบ้าง
- มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะไร และอย่างไร
- ผลการประเมินความก้าวหน้าเป็นอย่างไร

### 2.2.2.1 การนิเทศติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

คณะวิจัยได้เรียนรู้และสรุปสิ่งที่ควรพัฒนาจากการนิเทศในระบะ R<sub>1</sub> และจากการทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) จึงกำหนดการปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศติดตามในระบะ R<sub>2</sub> โดยการเพิ่มเวลาในการพูดคุยซักถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย จัดพื้นที่ในการนิเทศติดตามที่ไม่ซ้ำกับการไปในรอบที่ 1 ของนักวิจัยแต่ละคน ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการบริหารจัดการการจัดการความรู้ (Management of KM) ทบทวนและสร้างความเข้าใจโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป้าหมายจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบริบทของงานที่ปฏิบัติจริงให้มากขึ้น และนำเสนอขึ้นตอนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งผลผลิตที่เกิดขึ้น

การนิเทศติดตามความก้าวหน้าได้ครอบคลุม การปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศตามสภาพจริง โดยเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบรูปแบบและกระบวนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามภารกิจหลักขององค์กร ร่วมกันทบทวนและสร้างความเข้าใจให้ชัดเจน เสนอแนะระบบบริหารเพื่อการขับเคลื่อน ระบุข้อควรพัฒนา ชื่นชมและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีหรือตัวอย่างความสำเร็จ นอกจากนี้ ได้จัดสร้างเครื่องมือตรวจสอบ 7 รายการ พร้อมคำอธิบายความหมายของแต่ละรายการ ที่ครอบคลุมการจัดการความรู้ในด้านการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ และผลผลิต และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร มีการกำหนดเกณฑ์การประมาณค่าของแต่ละรายการเป็นระดับ จาก 1-5 และการกระจายน้ำหนักตามความสำคัญของแต่ละรายการ โดยมีผลรวมน้ำหนักเป็น 100

มีการพัฒนาแนวทางการสื่อสาร ให้มีพื้นที่เฉพาะสำหรับรายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค ให้คณะวิจัยและองค์กรร่วมโครงการสามารถร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวกและทั่วถึง จากเดิมที่จัดทำแพลนเน็ต [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) เป็นเว็ทริวมบล็อกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรในโครงการวิจัย และได้มีการสนับสนุนให้เริ่มการเขียนจากเรื่องทั่วไป เป็นสนามฝึกฝนให้เชี่ยวชาญ และได้มีผู้เขียนบล็อกจนได้รับรางวัลจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) รวมทั้งมีบล็อกและแพลนเน็ตเกิดขึ้นอย่างมากมาย จนเกิดปัญหาอ่านกันไม่ทัน และไม่สามารถเรียกความสนใจได้ โครงการจึงได้สร้างแพลนเน็ตใหม่เพิ่มคือ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm) โดยรับสมาชิกบล็อกเฉพาะองค์กรในโครงการวิจัย ให้มีองค์กรละ 1 บล็อกเท่านั้น และกำหนดให้เนื้อเรื่องในบล็อกเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น

### 2.2.2.2 ผลการนิเทศติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- 1) รูปแบบและกระบวนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ขององค์กรเป้าหมาย  
การวิจัย

ผลการดำเนินการในระยะที่สองของการวิจัย (R2) สามารถสังเคราะห์ และนำเสนอเป็นภาพรวมในเบื้องต้นขององค์กรเป้าหมายการวิจัย ดังนี้

รูปแบบการใช้การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหู ครบทุกขั้นตอน

รูปแบบการใช้การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหู แต่ไม่ครบทุกขั้นตอน

รูปแบบการใช้การจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากโมเดลปลาหู

รูปแบบการใช้การจัดการความรู้ที่เริ่มจากความต้องการที่จำเป็นของ องค์กร/บุคลากร

รูปแบบการใช้การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงคนกับระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

## 2) การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร

พบว่า มีลักษณะการนำไปใช้พัฒนางานในกลุ่มเล็กตามโครงสร้าง สายงาน ในกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาคู/บุคลากร ในการจัดการเรียนรู้แบบหลากหลาย และในการ ให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว ส่วนใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีการจัดทีมแกนนำเพิ่มเติม ในขณะที่สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดทีมแกนนำเพิ่ม เป็นตัวแทนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และหรือ ระดับชั้น วิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำจัดการความรู้ เช่น เริ่มต้นด้วยการกระตุ้นให้กลุ่มงาน/กลุ่มสาระ การเรียนรู้ นำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติโดยตรง/แบบขายตรง ทีมแกนนำทดลองนำร่องในงานที่ตน รับผิดชอบเป็นกรณีตัวอย่าง และหรือ ใช้วิธีจัดให้มีแกนนำลักษณะตัวแทนนำการจัดการความรู้เข้าสู่กลุ่ม ของตน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มอบหมายให้ทีมแกนนำที่มาจากกลุ่มนิเทศติดตามฯ เป็น ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร และนิเทศติดตามการจัดการความรู้ของโรงเรียนเป้าหมาย

## 3) ภาพรวมของการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ประกอบด้วย การบอกเล่าถึงเหตุผลที่นำการจัดการความรู้มาใช้ ทั้ง แนวคิดและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับครู จัดเตรียมแผนและงบประมาณให้เนียนไปกับแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน หลีกเลี่ยงการทำให้ครูรู้สึกว่าคุณยัดเยียดเป็นงานพิเศษเพิ่มภาระหรือเป็นภาระหนัก การ ปฏิบัติเริ่มจากเรื่องที่ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จ กระตุ้นให้ลองใช้การจัดการความรู้แก้ปัญหาด้วย ความสมัครใจ เปิดโอกาสให้มีเวทีจริง/เสมือน และให้ใช้การจัดการความรู้ตอบสนองความสนใจส่วนตัว ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน กระตุ้นให้เขียนบทเรียนการจัดการความรู้เป็นเอกสารวิชาการ ประกวดชิ้นงาน ติดตามผลด้วยมาตรการของแผน ใช้เทคนิคทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) ปรับปรุงงาน นำสิ่งที่เรียนรู้ มาแก้ไขและแลกเปลี่ยนเรียนรู้



#### 4) ผลรวมของกรณีตัวอย่างการใช้การจัดการความรู้

พบว่า วิสัยทัศน์ความรู้หรือเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาต้องการจัดการความรู้ มีดังนี้ การบูรณาการคุณธรรมจริยธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษเรียนร่วม เทคนิคการจัดการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระวิชา เทคนิคการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาความสามารถในการอ่าน การเขียน การพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ตามสายชั้นทั้งโรงเรียน การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน งานสนับสนุนการสอน และงานบริการที่ผู้รับบริการพึงพอใจ

#### 5) ผลการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายโดยการใช้เรื่องเล่า

พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมายส่วนใหญ่ ได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความรู้ (KV) หรือ “หัวใจ” ที่เป็นทิศทางของการจัดการความรู้ขององค์กร มีทั้งการเพิ่มการลดหัวใจใหญ่ขององค์กร และมีการเพิ่มหัวใจย่อยของกลุ่ม/ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้การเล่าเรื่องความสำเร็จชัดเจนสอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กร มีการเพิ่มจำนวนหรือเปลี่ยนแปลงลักษณะของ “ชุมชนปฏิบัติการ (CoPs)” แต่ยังเป็นการรวมตัวผู้ปฏิบัติตามโครงสร้างของงานที่เป็นทางการ มิใช่อย่างไม่เป็นทางการตามความสนใจ หัวข้อของเรื่องเล่าบางครั้งจึงไม่กระตุ้นให้มีผู้อยากมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการกำหนด “หัวใจ” ที่กว้างเกินไป จึงทำให้ขาดจุดเน้น และเรื่องเล่าที่ได้มักจะเป็นความรู้ปฏิบัติแบบเห็นผลสำเร็จไม่ชัดเจนนัก แต่เมื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้การเล่าเรื่องจากสภาพของงานที่ปฏิบัติจริงและเป็นที่น่าสนใจ จึงช่วยให้สามารถระบุดึงความรู้ที่ต้องการใช้ และเชิญชวนให้มีผู้สนใจที่มีประสบการณ์มาร่วมถ่ายทอดความรู้ได้ง่ายและในปริมาณสูงขึ้น จากคุณภาพของเรื่องเล่าที่พบมากขึ้นแสดงให้เห็นถึงผลของการจัดการความรู้ เช่น เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้หลากหลายขึ้น

#### 6) ผลการสนับสนุนการจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเกตและติดตามความก้าวหน้าของการใช้บล็อกขององค์กร ในโครงการวิจัย สรุปว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก และการเพิ่มจำนวนบล็อกและแพลนเน็ต เป็นไปได้ด้วยดีสำหรับบางองค์กรที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและบุคลากร ข้อมูลจากบล็อกทำให้นักวิจัยติดตามความเคลื่อนไหวและทราบผลการดำเนินงานของโครงการ การเรียนรู้เรื่องบล็อกของบุคลากรในองค์กรการศึกษาเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กว้างขวางขึ้น บุคคลนอกวงการศึกษาได้เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับรู้ว่าบุคลากรการศึกษามีความรู้ ทักษะ และการทุ่มเททำงานเพื่อพัฒนาการศึกษา

## 7) ผลรวมเชิงปริมาณของความสำเร็จในการจัดการความรู้

ในการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานระยะนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมายแต่ละแห่งประเมินว่าองค์กรของตนได้ดำเนินการใช้การจัดการความรู้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ต่อจากระยะที่ 1 อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน คณะวิจัยได้ร่วมกันพิจารณาผลนั้น ประกอบการประเมินของนักวิจัยผู้นิเทศแต่ละคนตามเครื่องมือตรวจสอบความก้าวหน้าดังกล่าวถึงแล้วข้างต้น การเสนอผลความก้าวหน้าจึงเป็นการจัดลำดับความสำเร็จตามเกณฑ์ ได้ผลรวมเชิงปริมาณของความสำเร็จ ดังนี้

กลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 2 เขต ที่มีคะแนนระดับสูงมาก จำนวน 1 เขต อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง จำนวน 2 เขต อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จำนวน 3 เขตอยู่ในระดับต่ำ และจำนวน 9 เขตอยู่ในระดับต่ำมาก

กลุ่มสถานศึกษา มีจำนวน 2 โรงเรียนที่มีคะแนนระดับสูงมาก จำนวน 9 โรงเรียนอยู่ในระดับสูง จำนวน 6 โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง จำนวน 16 โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 13 โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จำนวน 21 โรงเรียนอยู่ในระดับต่ำ และจำนวน 11 โรงเรียนอยู่ในระดับต่ำมาก

## 2.3 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 3 (D<sub>3</sub>R<sub>3</sub>)

### 2.3.1 การพัฒนา (D<sub>3</sub>)

เป้าหมายคือ การเสริมสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการทบทวนผลปฏิบัติการ และการแพร่ขยายการจัดการความรู้

2.3.1.1 การประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) ให้กับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย

เนื่องจากองค์กรเป้าหมายส่วนใหญ่ ยังสะท้อนความเข้าใจและแสดงออกถึงทักษะในการจัดการความรู้ไม่ได้เต็มที่ การนำเสนอผลงานเป็นลักษณะการบอกให้รู้ว่าใช้การจัดการความรู้ ทำอะไร ได้ผลอะไร แต่การทำอย่างไร หรือผลที่เกิดขึ้นได้มาอย่างไร และทำไม ยังขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ชัดเจน คณะวิจัยจึงได้จัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการความรู้ให้กับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมาย เป็นการเร่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติให้นำไปสู่การเกิดกระบวนการทางปัญญา และปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ในเดือนตุลาคม 2550 โดยจัดเป็นระดับภูมิภาค 4 ครั้ง สำหรับโรงเรียนเป้าหมาย 78 แห่ง และจัดรวมภูมิภาค 1 ครั้ง สำหรับระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง รวมเป็นจัดประชุมปฏิบัติการ 5 ครั้ง

### 1) การนิเทศติดตามการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย

คณะวิจัยได้ใช้การจัดประชุมปฏิบัติการครั้งนี้เป็นการนิเทศแบบคลินิกด้วย ซึ่งเน้นการส่งเสริมให้ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสามารถวิเคราะห์การกระทำของตนเอง สามารถสะท้อนความคิด ความรู้สึก และผลที่ได้ และสามารถดูแล กำกับ ชี้แนะตนเองได้ รวมทั้งการเร่งรัดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป้าหมาย ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันในองค์กร และระหว่างสมาชิกของทีมแกนนำนักจัดการความรู้ ให้เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน มีความเคารพต่อบทบาทหน้าที่ของกันและกัน และถือว่าต่างก็เป็นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเป็นทั้งผู้ให้ ผู้รับ ผู้พูด ผู้ฟัง ผู้สอน ผู้เรียน ผู้กระทำ ผู้ตรวจสอบ ภายใต้อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่มีความไว้วางใจต่อกัน

### 2) รูปแบบ กระบวนการจัด และเนื้อหาสาระ

ในการประชุมปฏิบัติการครั้งนี้ ประกอบด้วย การทบทวนแนวคิด/ปรัชญา/หลักการของการจัดการความรู้ การถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนการใช้การจัดการความรู้พัฒนาโรงเรียน/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสะท้อนความคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากบทเรียนของตนและผู้อื่น การจัดคลินิกซ่อมเสริมเทคนิค กระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้ การเรียนรู้แนวคิด และรู้จักเครื่องมือการจัดการความรู้เพิ่มเติม โดยมีการฝึกทดลองใช้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ได้บ่อยครั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีนโยบายให้ใช้ รวมทั้งเครื่องมือประเมินตนเอง การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ในระยะต่อไป โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแผนงานการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร และร่วมกันเสนอแนะเพิ่มเติมให้ได้แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ที่มีความเป็นไปได้สูง

คณะวิจัยจัดทำร่างคู่มือการจัดการความรู้ใช้เป็นเอกสารหลักประกอบการประชุมปฏิบัติการ เพื่อช่วยให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้นในหลักการ เหตุผล และในกระบวนการ/กิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังจัดสร้างแบบสอบถาม และแบบประเมินตนเองขององค์กร รวมทั้งแบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในระยะก่อน ระหว่าง และหลังการประชุมปฏิบัติการฯ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเครื่องมือการจัดการความรู้ชุด “ธารปัญญา” ตามที่ได้ใช้แล้วหลังจากรับการอบรมจากโครงการวิจัยในระยะ D<sub>1</sub>R<sub>1</sub> มีใบงานและแบบฟอร์มใช้ชี้แจงหรือประกอบกิจกรรมต่างๆ และใช้ประเมินภาพรวมความสำเร็จขององค์กรตนเองตามลำดับ

#### 2.3.1.2 ผลการจัดการประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) สำหรับทีมแกนนำนักจัดการความรู้

การนำเสนอผลการจัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ ระดับภูมิภาค 4 ครั้ง สำหรับสถานศึกษา 78 แห่ง และในส่วนกลาง 1 ครั้ง สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย 17 แห่ง ในเดือนตุลาคม 2550 รวม 5 ครั้ง มีดังนี้

### 1) ผลการจัดเชิงปริมาณ

มีทีมแกนนำนักจัดการความรู้จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการจำนวนทั้งหมด 296 คน เป็นระดับบริหารจำนวน 100 คน ส่วนทีมแกนนำอื่นๆ จำนวน 196 คน เป็นครูในสถานศึกษา และส่วนใหญ่เป็นศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ร่วมประชุมจากภายนอกในการประชุม 5 ครั้ง มีจำนวน 26 คน เป็นผู้บริหารระดับสูงจาก 4 สถาบัน ที่ให้การสนับสนุนโครงการ หรือเป็นนักวิชาการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 2) ผลการเรียนรู้

# ในช่วงเตรียมการจัดประชุม คณะวิจัยสร้างแบบสอบถามและจัดส่งให้ 95 องค์กรเป้าหมายการวิจัยก่อนมาร่วมการประชุม เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ทั้ง 95 แห่งได้ร่วมกันประเมินความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการทบทวนถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ข้อมูลที่ได้สะท้อนสภาพการจัดการความรู้และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ซึ่งคณะวิจัยนำมาใช้กำหนดสาระเนื้อหา กิจกรรม และเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมในแต่ละภาค ดังนี้

ภาคใต้ ต้องการเพิ่มเติมแนวคิดและฝึกปฏิบัติการนำการจัดการความรู้ไปใช้แบบต่างๆ รวมทั้งการใช้บล็อก ธารปัญญา และบันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต้องการแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและรูปแบบการจัดการความรู้ และการประเมินผล การสร้างและใช้บล็อก และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ภาคกลาง ต้องการเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานของทุกเรื่องที่เคยอบรม การฝึกปฏิบัติ สร้างและใช้ตารางอิสรภาพ ธารปัญญา บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบล็อก ภาคเหนือ ต้องการฟังแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน รูปแบบ/ขั้นตอนการจัดการความรู้ และการฝึกปฏิบัติ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากทุกภาค ต้องการแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการจัดการความรู้ และต้องการฝึกปฏิบัติเพิ่มเติม การสร้างและใช้บล็อก

# ระหว่างการประชุมปฏิบัติการ คณะวิจัยและองค์กรเป้าหมายได้เรียนรู้จากกิจกรรมต่างๆ ที่เน้นการทบทวนผลการนำการจัดการความรู้ไปดำเนินการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงผลการแพร่ขยายการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้ ทั้งภายในองค์กรเป้าหมายและสู่ภายนอกองค์กร ดังนี้

## กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากข้อมูลการประเมินความต้องการดังกล่าวข้างต้น คณะวิจัยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทบทวน ถอดบทเรียน และสรุปจุดแข็งจากประสบการณ์การจัดการความรู้ของแต่ละโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้สะท้อนความรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งในด้านแนวคิดพื้นฐานและด้านเครื่องมือ ความสามารถในการอธิบายแนวคิดและเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ได้ใช้ รวมทั้งมีการคิดย้อนกลับ โดยนำบทเรียนที่ได้รับมาจินตนาการวางแผนดำเนินการใหม่ให้ดีกว่าเก่า

## คลินิกการเรียนรู้

เพื่อซ่อมเสริม เติมเต็มสิ่งที่คุณเข้าประชุมต้องการ โดยมีวิทยากรจากองค์กรเป้าหมายที่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้นๆ และพร้อมที่จะถ่ายทอด/สอนผู้อื่น นักวิจัยเป็นผู้สังเกตการณ์ คณะวิจัยพบว่า การค้นหาวิทยากรจากองค์กรเป้าหมายการวิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี และทุกคนประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่เพื่อนช่วยเพื่อนใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ กลุ่มการสร้างและใช้บล็อก และกลุ่มปัญหาคาใจ

กิจกรรมที่จัดโดยใช้แนวคิดแบบคลินิก ทั้ง 3 กลุ่ม ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีโอกาสเลือกเข้ากลุ่มตามความต้องการ ความสนใจ และความสมัครใจของตนเอง โดยมีให้เลือกทั้งการซ่อมเสริม การต่อยอดความรู้/ทักษะ และการปรึกษาหารือ ระบายความคับข้องใจทุกเรื่อง ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังได้พูดคุย สื่อสาร ภายใต้บรรยากาศการแลกเปลี่ยน ช่วยเหลือกันและกัน ผู้มาคลินิกจึงได้กำลังใจ ความรู้ ความคิด ทางเลือกที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานต่อไป

วิทยากรได้เรียนรู้อย่างเป็นอิสระเช่นกันในการให้ การรับ การพูด การฟัง ในขณะที่นักวิจัยก็ได้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้สังเกตการณ์ เป็นผู้เพิ่มเติม เสริมแนวคิด และคอยช่วยสรุปประเด็นให้เกิดผลตามเป้าหมายการจัด และตามความต้องการของผู้เข้าร่วมกลุ่มจริงๆ

ผลของการจัดกลุ่มคลินิกทั้ง 3 แนว ได้รับการประเมิน และสะท้อนความคิดไว้ในบล็อกของผู้แทนจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. (napintorn@kmi 28 พฤศจิกายน 2550) ที่เข้าร่วมสังเกตการณ์ ความตอนหนึ่งมีดังนี้

“...ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเลือกเข้ากลุ่มตามความสนใจและสมัครใจ ซึ่งรูปแบบของคลินิกจะเน้นให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง โดยมีนักวิจัยเป็นที่ปรึกษาอยู่ห่างๆ และคอยช่วยสรุปประเด็นให้ ซึ่งบรรยากาศดีมาก ๆ เช่นกัน ไม่มีการเก็บความไม่รู้อะไรของตัวเองไว้ ไม่มีการกลัวเสียหน้า ไม่มีการวางท่าว่าแน่กว่าใคร ใครมีสิ่งใดที่ยังค้างคาในใจก็พูดคุย เสนอออกมา แล้วเพื่อนในกลุ่ม

### กิจกรรมเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้

หลังจากการถอดบทเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจากกิจกรรม ซ่อมเสริม หรือต่อยอดความรู้/ทักษะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ชุดแรก (ชุดธารปัญญา) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะวิจัยได้จัดกิจกรรมแนะนำเครื่องมือการจัดการความรู้ชุดใหม่ เนื่องจากพบว่า ปัญหาเรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้เป็นอุปสรรคหรือสาเหตุหนึ่งของการไม่ประสบความสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จน้อยในการนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ปฏิบัติงานในองค์กรเป้าหมายการวิจัย ลักษณะของปัญหาอุปสรรคที่พบ เช่น การใช้เครื่องมือไม่ตรงวัตถุประสงค์ ความสับสนในการนำเครื่องมือไปใช้ การรู้จักเครื่องมือที่ต้องการใช้ไม่ครบถ้วน/เพียงพอ และการรู้จักเครื่องมือจำนวนน้อย ดังนั้น คณะวิจัยจึงได้คัดสรรเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ผู้เข้าร่วมประชุมอาจเคยรู้จัก เคยใช้ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น การตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audit) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interviews) หรือเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย

การฝึกปฏิบัติที่นักวิจัยผู้เป็นวิทยากรกระบวนการจัดให้ผู้เข้าประชุมทุกคนได้ทดลองใช้เครื่องมือจริง เน้นการแบ่งกลุ่มตั้งแต่สองคน จนถึงกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการใช้เครื่องมือแต่ละรายการ ก่อนให้ลงมือปฏิบัติจริง วิทยากรได้นำด้วยการสาธิต การยกตัวอย่าง และที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศผ่อนคลายให้ผู้เข้าประชุมรู้สึกสนุก กระตือรือร้น จากการเล่นเกมส์ การเล่าเรื่องเร้าพลังที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือรายการนั้นๆ การใช้เวลาส่วนใหญ่ของการเรียนรู้เครื่องมือการจัดการความรู้ใหม่ จึงอยู่ที่การฝึกปฏิบัติให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้และผู้บริหารขององค์กรเป้าหมายการวิจัยเรียนรู้จนเกิดความเข้าใจหลักการ ประโยชน์ และข้อจำกัดของแต่ละเครื่องมือ ตลอดจนมีความชัดเจนในเหตุผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในกิจกรรมหนึ่งๆ ซึ่งหมายความว่า องค์กรเป้าหมายการวิจัยควรสามารถจัดกิจกรรมและเลือกใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกัน ได้ดีขึ้น และแก้ปัญหาอุปสรรคที่กล่าวถึงแล้วข้างต้นได้

### กิจกรรมวางแผนการแพร่ขยายการจัดการความรู้

คณะวิจัยใช้กระบวนการร่วมคิดก่อนปฏิบัติการครั้งต่อไป (before action review: BAR) โดยรวมกลุ่มองค์กรเป้าหมายเป็นรายจังหวัดสำหรับโรงเรียน และรวมกลุ่มเป็นรายภาคสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อมโยงกิจกรรม ประสานเครือข่าย และวางแผนสนับสนุนด้านวิชาการแก่กันและกัน รวมทั้งให้มีการร่วมกันคิดและวางแผนก่อนปฏิบัติการ ระยะเวลาต่อไปเป็นรายโรงเรียน และรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลของการวางแผนปฏิบัติการครั้งต่อไปนำเสนอไว้ในบทที่ 6 การแพร่ขยายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

# หลังการประชุมปฏิบัติการ คณะวิจัยได้ติดตามการดำเนินงานต่อเนื่อง โดยให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ประเมินภาพรวมความสำเร็จขององค์กรตนเอง ดังรายละเอียดใน หัวข้อการวิจัย (R<sub>3</sub>) ตอนที่ 1

### 2.3.2 การวิจัย (R<sub>3</sub>) ตอนที่ 1

คำถามการติดตามผลการดำเนินงาน :

- หลังจากองค์กรได้นำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติแล้ว โดยภาพรวมขององค์กรเกิดกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรอย่างไร และในลักษณะใด
- อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ได้ดี

คณะวิจัยจัดทำแบบสอบถามประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ร่วมกันตอบเป็นรายองค์กร หลังจากได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) แล้ว และสามารถนำผลการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้เหมาะสม ชัดเจน และต่อเนื่อง แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ฉบับ ฉบับแรก ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาใช้ประเมินภาพรวมความสำเร็จขององค์กรตนเอง ส่วนฉบับสอง ศึกษาในเทศก์ใช้ประเมินสถานศึกษา และคณะวิจัยใช้ประเมินสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงได้ข้อมูลครบทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับนี้ ได้ใช้เพื่อเป็นฐานในการศึกษาเชิงลึกที่จะกล่าวถึงต่อไป ในบทที่ 7 ส่วนผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เบื้องต้นที่ได้จากข้อมูลเหล่านี้ สามารถสรุปเพื่อนำเสนอถึงปัจจัยและเงื่อนไขของความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข ดังได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4, 5 และ 8 ต่อไป

### 2.3.3 การวิจัย (R3) ตอนที่ 2

#### วัตถุประสงค์การศึกษาเชิงลึก

1. เพื่อวิเคราะห์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของครูแกนนำผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง

#### คำถามการศึกษาเชิงลึก :

- 1.1 มีคุณลักษณะใดที่ทำให้บุคคลถูกเลือกเป็นแกนนำ
- 1.2 แกนนำมีความตั้งใจอย่างไรในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา



- 1.3 แกนนำมีวิธีปฏิบัติอย่างไรในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จ
- 1.4 แกนนำมีแรงจูงใจอย่างไรในการเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จ
- 1.5 ผลการขับเคลื่อนที่แกนนำตั้งใจนั้นเป็นอย่างไร และตรงกับความตั้งใจหรือไม่
- 1.6 แกนนำมีอารมณ์อย่างไรในขณะเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์การศึกษาเชิงลึก

2. เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายสังคมของครูในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

#### คำถามการศึกษาเชิงลึก :

- 2.1 โครงสร้างการสื่อสารในเครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีลักษณะอย่างไร
- 2.2 มีครูที่ได้รับเลือกให้มามีบทบาทเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายรวมทั้งสิ้นเท่าไร

### วัตถุประสงค์การศึกษาเชิงลึก

3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้

#### คำถามการศึกษาเชิงลึก :

- 3.1 ปัจจัยสำคัญความสำเร็จมีกี่ชุดปัจจัย
- 3.2 ชุดปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละชุดประกอบด้วยข้อความโดดเด่นใดบ้าง
- 3.3 ข้อความเอกฉันท์ที่ทุกกลุ่มเห็นตรงกันว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่  
อะไร
- 3.4 ข้อความที่ได้รับเลือกกว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในระดับสูงสุดคือ  
อะไร และมีเหตุผลใดในการเลือก
- 3.5 ข้อความที่ได้รับเลือกกว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในระดับต่ำสุดคือ  
อะไร และมีเหตุผลใดในการเลือก

การศึกษาเชิงลึกใช้การวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

#### 2.3.3.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษา คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศ จำนวน 5 แห่ง โดยใช้ผลการประเมินความสำเร็จขององค์กรการศึกษาเป้าหมาย



### 2.3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ แบบบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลัง แบบสอบถามความสัมพันธ์ทางสังคมของครูในสถานศึกษาหลังการนำการจัดการความรู้สู่ลงสู่การปฏิบัติ และแบบสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

#### 1) แบบบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลังในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของครูแกนนำผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง โดยเลือกครูแกนนำที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถานศึกษาให้เข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการพัฒนาทีมแกนนำนักจัดการความรู้ตั้งแต่รอบแรกและกลับไปทำงานอย่างต่อเนื่องจนถึงระยะการนิเทศครั้งที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 8 คน จาก 5 โรงเรียน และให้ครูแกนนำเล่าเรื่องการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของตน จำนวน 3 รอบ รอบแรก ให้บันทึกเรื่องเล่าเป็นเอกสาร รอบที่สอง สัมภาษณ์รายละเอียด ตามประเด็นที่กำหนดในเรื่องเล่า และรอบที่สาม ให้เขียนขึ้นเรื่องเล่าที่ถอดจากการสัมภาษณ์และบันทึกเป็นเรื่องเล่าแห่งความสำเร็จตามประเด็นที่กำหนดในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคลของผู้เล่า ความตั้งใจในการขับเคลื่อน วิธีปฏิบัติในการขับเคลื่อน แรงจูงใจ ผลที่เกิดจากความตั้งใจ และอารมณ์ขณะเล่าเรื่อง

#### 2) แบบสัมภาษณ์ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูในสถานศึกษาหลังนำการจัดการความรู้สู่ลงสู่การปฏิบัติ

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อสอง โดยมีกระบวนการพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

ผู้วิจัยจัดฝึกอบรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเครือข่ายของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 13 โรงเรียน เมื่อเดือนพฤษภาคม 2550 ด้วยหลักสูตรเดียวกันกับที่โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้จัดอบรมให้กับสถานศึกษาเป้าหมายของโครงการ หลังจากนั้นสถานศึกษาเครือข่ายทั้งหมด

Q1 การเลือกเพื่อนครูให้เป็นแกนนำของการจัดการความรู้

Q2 การเรียนรู้แบบปฏิบัติที่ดีในการทำงานจากเพื่อนครู

Q3 การสอบถามปัญหาและการขอการสนับสนุน

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำเอารายการพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน ไปสอบถามครูแกนนำการจัดการความรู้ในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย ทั้ง 78 แห่ง ที่เข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) สำหรับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของโครงการ ซึ่งได้จัดประชุมในแต่ละภาค ระหว่างเดือนตุลาคม 2550 จำนวน 220 คน พบว่า ครูแกนนำทั้งหมดเห็นด้วยว่าพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของครูหลังการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ต่อจากนั้นได้นำเอาข้อความไปสัมภาษณ์ครูแต่ละสถานศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2550 และนำมาวิเคราะห์เครือข่ายสังคมพร้อมหาผู้ที่รับบทบาทเป็นศูนย์กลางของความสัมพันธ์ทางสังคมในแต่ละแห่ง ซึ่งพบว่ามีการเป็น Focal Nodes ของการศึกษา 19 คน

### 3) แบบสอบถามปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานผลการนิเทศด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จร่วมกับศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำรายการข้อคำถามปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวม 44 ข้อ ต่อจากนั้น จึงนำเอารายการคำถามไปสอบถามผู้ที่รับบทบาทเป็นศูนย์กลางของความสัมพันธ์ทางสังคม จำนวน 24 คน ด้วยกระบวนการของวิธีวิทยาการ Q (Q Methodology)

#### 2.3.3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์เรื่องเล่าเร้าพลังของผู้ที่เป็นศูนย์กลางในเครือข่ายสังคมของครูในสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เรื่องเล่า (Narrative Analysis) ด้วยโปรแกรม NVIVO

2) การวิเคราะห์เครือข่ายสังคมของครูที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาหลังการนำ การจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณตามกระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social Network Analysis) ด้วยโปรแกรม UCINET

3) การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน สถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยวิธีวิทยาการ Q (Q Methodology)

#### 2.3.3.4 ข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงลึก (รายละเอียดในบทที่ 7)

1) คุณลักษณะของแกนนำบุคลากรเพื่อเป็นแกนนำในการจัดการความรู้ ในองค์กรเป้าหมายการวิจัย

2) วิธีการวางแผนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เป็นวิถีปกติของการทำงานในองค์กรเป้าหมายการวิจัย

3) วิธีการสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปสู่ การปฏิบัติในองค์กรเป้าหมายการวิจัย

### 2.4 การพัฒนาและการวิจัยระยะที่ 4 (D<sub>4</sub>)

การพัฒนา (D<sub>4</sub>)

เป้าหมายคือ การถอดบทเรียนและสรุปผลการจัดการความรู้

จากกระบวนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาเป้าหมายทั้ง 95 องค์กร ใช้การจัดการความรู้ในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานตาม การกิจปกติให้สูงขึ้น (D<sub>1</sub> - D<sub>3</sub>) และคณะวิจัยดำเนินการวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ที่แสดงถึงการรวมพลังนำสติปัญญาขององค์กรมาเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ การทำงาน และการ สร้างและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ (R<sub>1</sub> - R<sub>3</sub>) ดังได้ รายงานไว้ข้างต้น สำหรับขั้นต่อไป เป็นการดำเนินการให้กระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ (D<sub>4</sub>) เพื่อ ตอบสนองวัตถุประสงค์และคำถามของการวิจัย

2.4.1 การทบทวน การถอดบทเรียน และการสรุปผลการดำเนินงานขององค์กร เป้าหมายการวิจัย

คณะวิจัยได้เสนอแนะแนวทางการถอดบทเรียนและสรุปผลการดำเนินงานให้ องค์กรเป้าหมายการวิจัยสามารถทบทวนประสบการณ์ ถอดบทเรียน สรุปผลการดำเนินงาน และนำเสนอ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศขององค์กร หรือกระบวนการสร้างนวัตกรรมด้วยการจัดการ

ให้องค์กรเป้าหมายรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา แล้ววิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผลเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการทำงาน ในมิติของโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงาน และมิติของแผนพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรเป้าหมาย

#### 2.4.2 การนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน

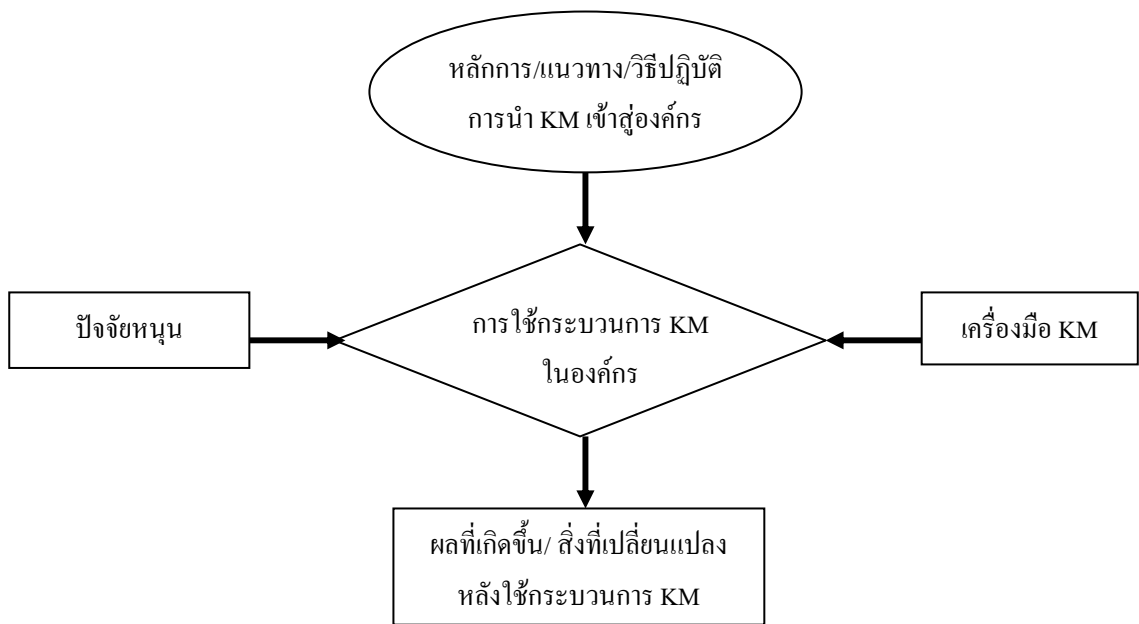
ในขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป้าหมายดำเนินการถอดบทเรียน คณะวิจัยได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการให้องค์กรเป้าหมายประเมินภาพรวมความสำเร็จของตนเอง ( $R_3$ ) เป็นฐานในการนิเทศติดตาม ช่วยให้การสรุปผลการดำเนินงานตรงกับสภาพความเป็นจริง คณะวิจัยใช้เป็น โอกาสสังเกต พูดคุย รับฟัง ชักถาม เสนอแนะ และเจาะลึกถึงปัจจัยเงื่อนไขของความสำเร็จ รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ส่วนองค์กรเป้าหมายการวิจัยได้ร่วมกับคณะวิจัยพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่า ทำงานได้เท่าใด ผลเป็นอย่างไร มีอะไรบ้างที่ทำให้ถูกต้อง และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร แล้วจัดทำเป็นเอกสารเป็นระบบข้อมูลความรู้สำหรับองค์กรเป้าหมายนำไปใช้ต่อไป

ผลจากการนิเทศติดตามครั้งนี้ ทำให้คณะวิจัยสามารถคัดสรรองค์กรเป้าหมายการวิจัยได้จำนวนหนึ่ง ที่มีผลงานจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันให้กับองค์กรการศึกษาอื่นๆ นำไปประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนได้ คณะวิจัยจึงกำหนดให้มีการจัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 เรื่องนวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ระหว่างวันที่ 31 พฤษภาคม – 1 มิถุนายน 2551 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร

#### 2.4.3 การเตรียมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แพร่ขยายความรู้ และผลการจัดการความรู้

ในวันที่ 16 พฤษภาคม 2551 คณะวิจัยได้เชิญผู้บริหารและสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้ รวมทั้งนักปฏิบัติการจัดการความรู้ (คุณกิจ) ที่มีผลงานจากการถอดบทเรียนเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้ในระดับองค์กร กลุ่ม/ทีมงาน และบุคคล

แผนภาพ 3.3 แนวทางการนำเสนอความรู้และประสบการณ์การจัดการความรู้



ในการดำเนินการตามแนวทางข้างต้น องค์กรเป้าหมายที่นำเสนอผลงานใน ตลาคณิตการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 สามารถสรุปแบบปฏิบัติการพัฒนากระบวนการจัดการ ความรู้ขององค์กร โดยอาจนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดขององค์กร หรือกระบวนการ สร้างนวัตกรรมด้วยการใช้การจัดการความรู้ หรือนำเสนอทั้ง 2 ลักษณะ ก็ได้

ทั้งนี้ การนำเสนอขอให้บรรยายกระบวนการ ขั้นตอนทำงาน และแสดง แผนภาพ (Flow chart) ประกอบ โดยเขียนแสดงความสัมพันธ์ของแนวคิด โครงสร้าง และระบบ ซึ่ง ประกอบด้วย หลักการ/แนวคิด/หรือวิธีปฏิบัติการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรโดยสรุป การใช้ กระบวนการจัดการความรู้ให้แสดงถึงวิธีปฏิบัติว่าทำอะไร ใช้เครื่องมือ/เทคนิคการจัดการความรู้ อะไรบ้าง ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และหรือในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ขององค์กร มีอะไรเป็นปัจจัยหนุนให้เกิดความสำเร็จ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้การจัดการความรู้

#### 2.4.4 การจัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย และให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางานและกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้จัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ ระดับชาติ ครั้งที่ 1 ในหัวข้อ “นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้” ระหว่างวันที่ 31 พฤษภาคม - 1 มิถุนายน 2551 นับเป็นการจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติครั้งแรกของภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.4.4.1 วัตถุประสงค์การจัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้

# เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และนำเสนอภาพความสำเร็จของโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

# เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และองค์กรนอกกลุ่มเป้าหมาย

# เพื่อให้การยกย่อง เชิดชู ประกาศเกียรติคุณองค์กรและบุคคลที่เข้าร่วมโครงการวิจัย

# เพื่อเผยแพร่และขยายผลแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้สู่องค์กรทางการศึกษาอื่น และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ภาคการศึกษา

##### 2.4.4.2 การดำเนินงานตลาดนัด

คณะวิจัยและองค์กรเป้าหมายที่ได้รับการคัดเลือกและสมัครใจมานำเสนอเส้นทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรของตน ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 8 แห่ง และสถานศึกษา 19 แห่ง ได้ตกลงกันที่จะนำเสนอผลงานที่มีความสำเร็จและนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ ทั้งในรูปของการนำเสนอในห้องเสวนาย่อยและนิทรรศการ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมการเสวนาในห้องใหญ่ การสาธิตและการฝึกปฏิบัติการสร้างและใช้บล็อก และการใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง เป็นห้องย่อยๆ ให้ผู้จัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ สามารถเลือกเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้/ประสบการณ์ และนำวิธีการที่สนใจไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการ/ความสนใจของแต่ละคน และหรือขององค์กร

2.4.4.3 ผลของการจัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 สรุปตามกิจกรรมในงานมีดังนี้

# มีผู้เข้าร่วมงาน 2 วัน โดยเฉลี่ยวันละประมาณ 1,800 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ คณะวิจัย ผู้นำเสนอผลงาน เครือข่ายภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรทางการศึกษา กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย ประมาณ 700 คน ต่อวัน และจากองค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายวิจัย จำนวนประมาณวันละ 1,100 คน

# ได้เผยแพร่เอกสาร 3 เรื่อง ให้กับผู้เข้าร่วมงานได้มีความรู้ความเข้าใจ และใช้เป็นคู่มือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้ คู่มือเรียนรู้งานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 “นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้” หนังสือเครือข่ายการจัดการความรู้ของโครงการวิจัยฯ และหนังสือ นานาทัศนะ: การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา

# การนำเสนอวิดิทัศน์ซึ่งได้รับการสนับสนุนการผลิตจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เรื่อง นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เป็นการสรุปภาพความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และโรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) ซึ่งเป็นกลุ่ม เป้าหมายโครงการวิจัย

# การนำเสนอนวัตกรรมการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาเป้าหมายการวิจัยที่ได้รับการคัดสรรว่ามีความสำเร็จ ในรูปแบบของนิทรรศการและนำเสนอในห้องย่อย ซึ่งเป็นรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (8 ใน 17 เขตพื้นที่การศึกษา) และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (19 ใน 78 โรงเรียน) ที่ได้เผยแพร่สู่สาธารณชน และขยายแนวคิดสู่องค์กรการศึกษาอื่น

# การนำเสนอนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนา อาทิ การจัดการความรู้กับดนตรี สภาอนุบาลจากพี่สู่น้อง บัตรคำ อีเล็กทรอนิกส์ ตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เทคนิคการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ เทคนิคการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์และทักษะการคิดวิเคราะห์ การส่งเสริมความเป็นอัจฉริยะด้านศิลปการแสดง การบริหารโรงเรียนเรียนรู้ร่วม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก การบริหารจัดการเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้น

# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องเล่าเร้าพลัง: เรื่องดีๆ และเคล็ดลับการทำงานให้สำเร็จ (ในเรื่องการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารจัดการ การทำงานตามโครงสร้างองค์กรการแบ่งส่วนงาน) ทั้งในรูปแบบลานโปสเตอร์และการฝึกปฏิบัติจริงในห้องย่อย

# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศผ่านบล็อก (Blog) ในการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้

# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการจัดการความรู้ภาคการศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย โดยมีการร่วมเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอผลงานของสถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสังคมเป็นสุข (สรส.) โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม และโรงเรียนบ้านรางมะเดื่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งมีจุดเด่นในการจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาคุณธรรมของนักเรียน และโรงเรียนโนนสังวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 ซึ่งมีจุดเด่นในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรโดยการริเริ่มเองของผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียน

# การเสวนาเรื่อง อนาคตการศึกษาไทยกับการจัดการความรู้ โดยผู้รู้/ผู้มีประสบการณ์ตรง จากภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคเอกชน คือ ดร.สมเกียรติ ชอบผล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นางสาวอุษาเทียนทอง ครูชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและอภัยศึกษาภาคกลาง นายเดชา ศิริภัทร ผู้อำนวยการมูลนิธิข้าวขวัญ และ ดร.ปรอง กองทรัพย์โต ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพ บริษัทสแปนชั่น ไทยแลนด์ จำกัด ผู้เสวนาได้นำเสนอความคิดเห็นและประสบการณ์การใช้การจัดการความรู้ และแนวโน้ม แนวทาง และยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.4.4.4 การสรุปผลการจัดการความรู้ภาพรวมของโครงการ

คณะวิจัยดำเนินการสังเคราะห์รูปแบบ/กระบวนการจัดการความรู้ ข้อค้นพบจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ผลที่เกิดขึ้น และปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย 17 แห่ง และสถานศึกษาเป้าหมาย 78 แห่ง รวม 95 องค์กร เพื่อจัดทำข้อเสนอ นโยบายและยุทธศาสตร์ส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน (บทที่ 4 – 8)

ในการนี้ คณะวิจัยได้สรุปผลการดำเนินการวิจัยทั้งโครงการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย และจัดทำรายงานผลการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)



#### 2.4.4.5 แผนการดำเนินงานในระยะต่อไป

หลังสิ้นสุดโครงการวิจัยและพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือ Ed-KM แล้ว คณะวิจัยยังร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ในภารกิจต่อเนื่อง ดังนี้

# นำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งข้อค้นพบและผลจากโครงการวิจัย Ed-KM อื่นๆ เสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านคณะกรรมการสภาการศึกษา (กกศ.)

# นิเทศติดตามเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

# ประสาน เชื่อมโยง และร่วมกับสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา

## บทที่ 4

# รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประสิทธิภาพในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรบริหารการศึกษาระดับพื้นที่ มีหน้าที่สำคัญตามนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช 2545 และพระราชบัญญัติบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กำหนดให้เป็นองค์กรระดับพื้นที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และส่งเสริมสถานศึกษาและองค์กรในพื้นที่ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน สถานศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาในสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น ในบทที่ 4 นี้ คณะวิจัยจึงได้นำเสนอผลการศึกษาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยจำแนกเป็น 4 เรื่อง ได้แก่ รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดมีดังนี้

### รูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากลุ่มเป้าหมายวิจัยนี้ เป็นผลสรุปของความสัมพันธ์ของแนวคิดเกี่ยวกับระบบ โครงสร้าง และวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้หลังจากที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส. คือ “โมเดลปลาหู” และกิจกรรมตามกระบวนการโมเดลปลาหูไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการวิจัย คณะวิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้เหล่านั้น จำนวน 13 รูปแบบ ที่เลือกมาตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยกรอบความคิดของกลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งอ้างอิงแนวคิดของ Rubenstein-Montano และคณะ (2001) ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2537) นำมาใช้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive Framework) กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive Framework) และกลุ่มรูปแบบผสมผสาน (Mixed Framework) โดยจะนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียงลำดับตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และดูรายละเอียดของแผนภาพในภาคผนวก ข. ประกอบ

## 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 1

ตามแผนภาพ 1 มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นต้นแบบ ซึ่งสามารถประยุกต์ไปใช้ในเป้าหมายการพัฒนาในด้านต่างๆ รูปแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ หลักการ/แนวคิด/ทิศทาง การจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร กระบวนการใช้การจัดการความรู้ในองค์กร และ ผลที่เกิดขึ้น/สิ่งที่เปลี่ยนแปลงหลังใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบหรือขั้นตอนดังกล่าว มีรายละเอียดที่ชัดเจน กล่าวคือ ในองค์ประกอบหลักการ/แนวคิด/ทิศทาง จะยึดติดอยู่กับวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนในองค์ประกอบการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร จะระบุปัจจัยหนุน กระบวนการ (How to) และเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลาย สำหรับผลที่เกิดขึ้น ก็เกิดขึ้นทั้งภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ เกิดฐานข้อมูล ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และที่เกิดกับบุคลากรทั้งในด้านความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนผลที่เกิดขึ้นภายนอก คือผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริการ การยอมรับ และเครือข่ายกระบวนการจัดการความรู้

ลักษณะองค์ประกอบและกระบวนการดังกล่าว จัดได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เป็นรูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสานระหว่างแบบวงจรรความรู้ (Prescriptive) ซึ่งมีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ครบวงจร และแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ลักษณะการจัดรูปแบบการจัดการความรู้ของ สพท.แม่ฮ่องสอน เขต 1 คล้ายกับรูปแบบของ Andersen และ American Productivity and Quality Center (APQC)

## 2. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เขตตรวจราชการที่ 2

ตามแผนภาพ 2 นำการจัดการความรู้มาพัฒนาศูนย์วิทยบริการครบวงจรเป็นการเฉพาะ โดยมีรูปแบบการจัดการความรู้ลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบการจัดการความรู้แบบวงจรรความรู้ (Descriptive) คล้ายแนวคิดของ Leonard – Barton ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ การจัดทีมแกนนำ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/และ โครงการการบริการที่เป็นเลิศ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติ และความพึงพอใจของผู้ใช้และผู้รับบริการ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ข้อเสนอแนะ และความต้องการของผู้ใช้บริการ การศึกษาดูงาน การใช้เครื่องมือจัดการความรู้ การประชุมสัมมนา และฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป้าหมายของศูนย์วิทยบริการครบวงจรคือ การบริการที่เป็นเลิศ มีวัฒนธรรมองค์กร บริการครบวงจร และลดขั้นตอนการทำงาน

### 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบุรี เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 3

ตามแผนภาพ 3 มีรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เรียกว่า “Monkey Model 5 > 7 : 7 : 5 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อประสิทธิภาพองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบุรี เขต 1” มีลักษณะเด่นคือ เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างการบริหารและภาระงานตามยุทธศาสตร์ หลักการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาคน กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ วิสัยทัศน์ความรู้ การสร้างทีมงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปพัฒนางาน และการบริการและเผยแพร่ความรู้ รูปแบบให้ความสำคัญกับการประเมินผลย้อนกลับแบบครบวงจร จัดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสานระหว่างแบบวงจรความรู้ (Prescriptive) และแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) คล้ายรูปแบบของ Andersen และ American Productivity and Quality Center (APQC) เพราะมีองค์ความรู้ขององค์กร คือ ภาระงานตามกลยุทธ์ และภาระงานตามโครงสร้าง ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน โครงการ ซึ่งมีผู้ขับเคลื่อนคือบุคลากรที่มีความรู้ตามภาระงานที่รับผิดชอบ ทั้งในระบบเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

### 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 4

ตามแผนภาพ 4 มีรูปแบบการจัดการความรู้ต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบครบวงจร คือ การกำหนดแนวทางการพัฒนา (Approach – A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Development - D) การเรียนรู้ (Learning – L) และการบูรณาการ (Integration – I) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลที่ต้องการ (Results)

การกำหนดแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย หลักคิด คือ การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สังเคราะห์ความต้องการจำเป็น การรวบรวมปัญหาและความต้องการ การสร้างวิสัยทัศน์ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ คือ การจัดตั้งแกนนำการจัดการความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ที่องค์กรต้องการ การพัฒนาทีมงานและคุณกิจ สุดท้ายคือ การทบทวนหลังการปฏิบัติ

การเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้ระดับองค์กร และการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กร เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานหรือ โครงการด้วยเครื่องมือจัดการความรู้ที่เหมาะสม ส่วนการเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง การประชุม อบรม และหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นต้น

สุดท้าย การบูรณาการ มีการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้สู่การปฏิบัติ การประเมินความสำเร็จของตนเองของบุคลากรในองค์กร การจัดเก็บ และการเผยแพร่ความรู้ด้วยสื่อและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมสัมมนา เป็นต้น

ลักษณะของรูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าวนี้ ใกล้เคียงกับรูปแบบการจัดการความรู้แบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) ตามแนวคิดของ O'Dell ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน

## 5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตรา เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 5

ตามแผนภาพ 5 มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายเฉพาะ ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ก่อนข้างชัดเจน คือ มีการกำหนดเป้าหมายของงาน “การให้บริการรวดเร็ว ถูกต้อง ผู้รับบริการพึงพอใจ” มีการพัฒนาทีมงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเครื่องมือจัดการความรู้ที่หลากหลาย ทั้งการปฏิบัติที่เป็นเลิศ/การจัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ (CoPs) การบันทึกกระบวนการทำงานและการถอดบทเรียน ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เป็นแนวทางและพัฒนางานที่รับผิดชอบ มีการปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุเป้าหมาย และเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ แม้จะมีปัจจัยเสริมเพื่อกระตุ้น ยกย่อง ส่งเสริม ให้เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดการร่วมมือของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก็ยังไม่เด่นชัดนัก ดังนั้น จึงจัดรูปแบบการจัดการความรู้นี้อยู่ในกลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive) กล่าวคือ มีกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างครบวงจร

## 6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เขตตรวจราชการที่ 6

ตามแผนภาพ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานี้ มีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสบการณ์ตรงกับพัฒนาการของการจัดการความรู้มาก่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นในกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ดังนั้น รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จึงสามารถระบุขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างครบวงจร 7 ขั้นตอน ตั้งแต่จุดประกายความคิด ขยายความรู้ วิเคราะห์สู่แนวทาง สร้างสรรค์ปฏิบัติ จัดประเมินทบทวน ผู้กระบวนการต่อยอด และถ่ายทอดความรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปแบบการจัดการความรู้แบบวงจรความรู้ (Prescriptive) ที่ครบวงจร มีข้อมูลย้อนกลับ ลักษณะคล้ายรูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig ซึ่งมีการต่อยอดความรู้ นำไปใช้ และเผยแพร่ทั่วไป สิ่งสำคัญคือ การชี้ให้เห็นพัฒนาการและช่วงระยะของการพัฒนาจนตกผลึกเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของตนเอง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของรูปแบบการจัดการความรู้ คือ ทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ ซึ่งมี 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพัฒนางานวิจัย กลุ่มพัฒนาเครือข่าย กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกลุ่มสนับสนุนจัดการศึกษา ซึ่งบทบาทของกลุ่มเหล่านี้คือ การขับเคลื่อนงานตาม

ภารกิจในรูปแบบของการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเบื้องหลังคือ การนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และ แผนงาน โครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปสู่การปฏิบัติ และถ้ามองลึกไปถึงพฤติกรรมของ ผู้นำเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเชิงการบริหาร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน ชั้นแนวหน้า รวมทั้งพัฒนาการของรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานี้ ก็อาจจัด เข้าไปในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) หรือเป็นรูปแบบผสมได้เช่นเดียวกัน ซึ่งมี รูปแบบคล้ายของหลายคนดังกล่าวแล้วในบทที่ 2

## 7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 7

ตามแผนภาพ 7 นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งมีเป้าหมายเฉพาะ คือ พัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐานเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ของ สมศ. เป็นรูปแบบที่จัดอยู่ใน กลุ่มวงจรความรู้ (Prescriptive) คล้ายของ Wiig ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ครบ วงจร และมีกลุ่มกิจกรรมคล้ายเสาหลัก 3 ขั้นตอนหลัก คือ การนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร การนำ การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ และคลังความรู้และการเผยแพร่ กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนใช้แนวทางและ กิจกรรมของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กล่าวคือ ในขั้นตอนที่ 1 เริ่มจากการกำหนด นโยบาย ซึ่งเป็นเจตนารมณ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร มีการ จัดทีมแกนนำ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณประสาน คุณลิขิต และคุณวิศาสตร์ มีการ พัฒนาองค์ความรู้ของทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ และท้ายสุด พัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาทั้งหมด มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขั้นตอนการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ถือเป็น จุดเด่นของรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการ จัดการความรู้เพื่อสังคมได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีการกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลา มีภาพความสำเร็จ ที่ต้องการชัดเจน จุดเด่นคือ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดเป็น 3 ทีม คือ ทีมประเมินภายใน ทีมพานำ และทีมพัฒนา ทีมประเมินภายในมี 10 คณะฯ ละ 3-5 คน อย่างน้อย 1 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ ประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. คณะที่ 2 มี 10 ทีมๆ ละ 5-7 คน ประกอบด้วย รอง ผอ.สพท. ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการประเมินจาก สมศ.แล้ว และทีมพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นทีม ภายในโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ.

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่แต่ละทีมใช้ คือ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน และเรื่องเล่าเร้าพลัง ซึ่งเป็นกรณี Best Practices

ในขั้นตอนสุดท้ายคือ คลังความรู้และการเผยแพร่ มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง โรงเรียนเป้าหมาย และเผยแพร่ผ่าน Blog, Website, ICT และหน่วยงาน สพฐ. ต่อไป

ระหว่างขั้นตอนหลักที่ต่อเนื่องกัน เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน แต่ไม่มีขั้นตอนย้อนกลับ ระหว่างขั้นตอนหลัก คงมีแต่เฉพาะระหว่างองค์ประกอบรวมในแต่ละขั้นตอน

## 8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 8

ตามแผนภาพ 8 มีรูปแบบการจัดการความรู้ต้นแบบ 5 ขั้นตอนคือ สร้างความตระหนัก ประจักษ์ในภาระงาน ปฏิบัติการอย่างมืออาชีพ เร่งรีบขยายเครือข่าย และภูมิใจเผยแพร่ผลงาน แต่ละขั้นตอนซึ่งเป็นกระบวนการ มีกิจกรรมดำเนินการ เครื่องมือ และผลลัพธ์ทุกขั้นตอน กิจกรรมดำเนินการ โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2, 3, 4 และ 5 ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น ถอดบทเรียน เรื่องเล่าเร้าพลัง การทบทวนหลังปฏิบัติการ และ Blog เป็นต้น มุ่งองค์ความรู้ขององค์กรเดิมเป็นปัจจัยพื้นฐาน คือ การจัดการความรู้ตามแนวทางของ สพฐ. และการบริหารระบบ CEO

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหนุน ทั้งจากผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำ คุณลักษณะของบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพสูง มีความตั้งใจ และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และความพร้อมของปัจจัยสนับสนุน การปฏิบัติงาน เช่น สารสนเทศ และเทคโนโลยี เป็นต้น

ลักษณะของรูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าว จัดเป็นรูปแบบผสมผสานคล้ายของ Andersen และ American Productivity and Quality Center (APQC) ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้และ ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ อาทิ ความรู้เดิมขององค์กร

## 9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2 เขตตรวจราชการที่ 9

ตามแผนภาพ 9 ใช้การจัดการความรู้เพื่อการบริการที่เป็นเลิศ และผลักดันสำนักงานผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผสมผสานระหว่างแบบวงจรความรู้ (Prescriptive) และแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) คล้ายรูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ American Productivity and Quality Center (APQC) เพราะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ องค์ความรู้ของ องค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้หลายประการ

ในส่วนขององค์ความรู้ขององค์กร คือ ความรู้เกี่ยวกับการทำ SWOT กิจกรรม 5 ส และ OD (Organization Development) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดคิวิสัยทัศน์ (KV) ขององค์กร กระบวนการจัดการ ความรู้มี 3 ขั้นตอน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) การเรียนรู้ (Learning) การนำไปใช้ (Apply) และการ เก็บรวบรวมความรู้ (KA) โดยกระบวนการตามขั้นตอนเหล่านี้ถูกขับเคลื่อนด้วยการบริหารจัดการแบบ PDCA ครบวงจร ใช้กิจกรรมและเครื่องมือการจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลาย เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง เพื่อนช่วยเพื่อน แบบปฏิบัติที่ดี และอื่นๆ การจัดการความรู้จะทำให้เกิดนวัตกรรม ซึ่ง สุดท้ายจะนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาตามพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กิจกรรมตามขั้นตอนดังกล่าวตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ จะมีข้อมูลย้อนกลับครบวงจรเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมตลอดเวลา

อีกส่วนหนึ่งขององค์ประกอบ คือ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ได้ คือ ICT การให้ รางวัล ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม ผลสุดท้ายได้นวัตกรรมที่ใช้เผยแพร่ต่อไป



## 10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 10

ตามแผนภาพ 10 เป็นอีกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่งที่เป็นสำนักงานแกนนำของการจัดการความรู้ของ สพฐ. ที่ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของ กพร. เช่นเดียวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 รูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะผสมผสานระหว่างรูปแบบของ ก.พ.ร. และของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ต่อกันครบวงจร จัดเป็นการจัดการความรู้แบบวงจรความรู้ (Prescriptive) ซึ่งคล้ายกับรูปแบบของ ก.พ.ร. แต่ละขั้นตอนหรือองค์ประกอบจะกำกับด้วยวิธีการปฏิบัติ ตัวชี้วัดความสำเร็จ นวัตกรรม/เครื่องมือที่ใช้ ปัจจัยความสำเร็จ และผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ เริ่มต้นจาก 1) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งองค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT เพื่อกำหนดหัวปลา 2) การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ KMC ตามรูปแบบการจัดการความรู้ของ สพฐ. 3) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และสร้าง Weblog โดยกลุ่มงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) การสร้างและแสวงหาความรู้ตามหลักการ Knowledge Based ของ สพฐ. 6 ประเภท คือ ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) สารสำคัญของหนังสือกับการปฏิบัติงาน (Book Brief) ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ความรู้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask and Request) กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Knowledge) 5) การตรวจสอบ พัฒนาความรู้ 6) การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ซึ่งมีการจัดเก็บความรู้ในเว็บ mangmoom และ gotoknow รวมทั้งเอกสาร เพื่อการเผยแพร่ให้บุคลากรในสำนักงานและผู้สนใจ 7) การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขยายผลและยกระดับความรู้ เป็นการทำความเข้าใจเนื้อหาสาระองค์ความรู้ 8) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการถอดบทเรียน การสกัดขุมความรู้และแก่นความรู้ของเรื่องเล่าเร้าพลัง 9) การนำความรู้สู่การปฏิบัติ และสุดท้ายคือ 10) การประเมินผลและสรุปรายงานการจัดการความรู้ด้วยตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการสร้างและแสวงหาความรู้ จะมีการพัฒนาบุคลากร และในทุกขั้นตอน 10 ขั้นตอน จะมีการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล ตามตัวชี้วัด โดยคณะผู้นำเขตพื้นที่การศึกษาและทีมแกนนำจัดการความรู้ด้วย

## 11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เขตตรวจราชการที่ 11

ตามแผนภาพ 11 นำการจัดการความรู้ไปพัฒนาการบริหารจัดการสู่การบริการที่ประทับใจ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รูปแบบการจัดการความรู้เป็นแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) คล้ายรูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม และรูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell มีการกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ มีกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และข้อมูลย้อนกลับ (Reflecting) เป็น



วงจรขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ และมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ ความสนใจใฝ่รู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ กิจกรรมกลุ่มปรึกษาหารือ เครื่องมือการจัดการความรู้ และนวัตกรรมระบบข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ (GIS: Geographic Information System) ช่วยบริการข้อมูล

รูปแบบการจัดการความรู้ในภาพรวม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การนำเข้าการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินการ การนำเข้าการจัดการความรู้ เริ่มจากการสร้างทีมนำและสร้างทีมทำ ซึ่งมีการเพิ่มประสบการณ์การจัดการความรู้จากความรู้ภายใน ความรู้ภายนอก และจากวิทยากรและเอกสารต่างๆ กระบวนการจัดการความรู้ คือ การกำหนดเป้าหมายของงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ซึ่งขับเคลื่อนด้วยระบบ PAOR โดยกลุ่มปรึกษาหารือวันศุกร์ (Friday Meeting) วันจันทร์ (Monday Meeting) และการปรึกษาหารือตอนเช้า (Morning Talk)

Friday Meeting เป็นการพบปะปรึกษาหารืองานของศึกษานิเทศก์ มีการเล่าเรื่องและร่วมกันพัฒนางานหลังจากไปนิเทศโรงเรียน Monday Meeting เป็นการพบกันในระหว่างกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานฯ ส่วน Morning Talk เป็นการปรึกษาหารือของทีมนำและทีมทำการจัดการความรู้ สุดท้ายคือ ผลการดำเนินงาน ได้นวัตกรรม GIS ซึ่งเป็นฐานข้อมูลบริการ การนิเทศ และองค์ความรู้ด้านการบริหาร และการจัดกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา กิจกรรมและผลผลิตทั้งหมดจะสะท้อนกลับจากระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## 12. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 เขตตรวจราชการที่ 12

ตามแผนภาพ 12 มีการใช้การจัดการความรู้เฉพาะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพงานนิเทศการศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาทั่วไป เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กิจกรรม และผลที่เกิดขึ้น และมีปัจจัยหนุน คือ งบประมาณ ความร่วมมือ และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับต่างๆ เป้าหมายคือ การนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ เป็นการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือพัฒนาและขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศ ส่วนกิจกรรมเป็นการปฏิบัติงานตามโครงการและกิจกรรมการนิเทศตามแผนปฏิบัติการประจำปี ลักษณะดังกล่าวนี้ จัดอยู่ในกลุ่มการจัดการความรู้รูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) แต่ขั้นตอนเหล่านั้นไม่ต่อเนื่องอย่างครบวงจร

กิจกรรมการนิเทศตามแผนปฏิบัติการ เน้นบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่นำความรู้และประสบการณ์มาคิด วิเคราะห์ สรุป นำไปใช้ และเผยแพร่ ด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งกลุ่มและเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT: Information and Communication Technologies) สื่อสิ่งพิมพ์ และการจัดมหกรรมทางวิชาการ เป็นต้น

### 13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เขตตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร

ตามแผนภาพ 13 มีรูปแบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นจากการสรุปบทเรียนจากความพยายามนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร และมีการทดลองปรับเปลี่ยนและเรียนรู้จากทั้งภายในสำนักงาน และบทเรียนที่ได้จากสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายของโครงการวิจัยฯ ประกอบกัน รูปแบบมี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดนโยบาย การจัดตั้งทีมงาน การสร้างความตระหนักและให้ความรู้การจัดการความรู้แก่บุคลากร โดยคาดหวังว่าเมื่อบุคลากรมีความรู้และทักษะการจัดการความรู้แล้วจะนำไปปฏิบัติจนได้วิธีปฏิบัติที่ดี และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยนำที่เป็นกรอบสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ การปรับระบบบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้เป็นฐาน กำหนดแนวทางพัฒนาและการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน และมีปัจจัยสนับสนุน คือ ภาวะผู้นำ ศูนย์การจัดการความรู้ เครือข่ายสถานศึกษา ทีมแกนนำ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลผลิตจากการจัดการความรู้คือหนังสือเรื่องเล่า เพื่อการประชาสัมพันธ์ กระตุ้น และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการจัดการความรู้แบบนี้ จัดเป็นแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive) และ รูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) ที่ใช้แผนและเครื่องมือการจัดการความรู้ตามแนวทางของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มาผสมผสานในการขับเคลื่อน มีลักษณะคล้ายรูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม และรูปแบบของ American Productivity and Quality Center (APQC)

#### รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (KM Implementation)

รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเป็นความสามารถเชิงการบริหารของผู้บริหาร และทีมแกนนำการจัดการความรู้ที่ผ่านการประชุมปฏิบัติการทีมแกนนำการจัดการความรู้ขององค์กร เป้าหมายจากโครงการวิจัยฯ ซึ่งจากการนิเทศงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า รูปแบบการนำความรู้สู่การปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ภาวะผู้นำขององค์กร บรรยากาศการทำงานของสำนักงาน และการพร้อมรับความคิดใหม่ของบุคลากร เป็นต้น โดยสรุปรูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดได้เป็นขั้นตอนและรูปแบบในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การนำความรู้และทักษะการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร พบว่า 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ร้อยละ 47.06) จัดอบรมปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสำนักงานทุกกลุ่มและทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ อีกจำนวน 9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ร้อยละ 52.94) ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบเจาะเฉพาะกลุ่มที่เห็นว่าจะนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างได้

อย่างไรก็ตาม บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มแกนนำต่างก็ได้มีการศึกษาความรู้เรื่องการจัดการความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น Website ตำรา และสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพิ่มเติมด้วย

2. การนำการจัดการความรู้พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรต่างกัน ด้วยข้อจำกัดและประสบการณ์เดิมเรื่อง การจัดการความรู้ดังกล่าวแล้ว ดังนี้

2.1 การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทุกกลุ่มทุกภารกิจ ซึ่งอาจจะเจาะลงในแต่ละงานที่กลุ่มเลือก เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เป็นต้น

2.2 การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเฉพาะบางกลุ่มภารกิจ หรือเฉพาะโครงการพัฒนา เช่น กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 หรืองานด้านการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

2.3 การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติแบบเต็มรูปแบบที่ 1 แต่เป็นการจัดแบบต่อเนื่องและผสมผสานระหว่างรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทาง ก.พ.ร. ของ สพฐ. และแนวทางของโครงการวิจัย Ed-KM ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1

2.4 การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างเต็มรูปแบบและชัดเจน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

## **ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน**

การส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้กับผู้เรียนเป็นหน้าที่หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่แล้ว ดังจะเห็นได้ว่า ส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีอยู่ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ทำหน้าที่สนับสนุนด้านงบประมาณ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 2 ทำหน้าที่สนับสนุนด้านการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและพัฒนาการของนักเรียน และส่วนที่ 3 การจัดหลักสูตร สื่อ การเรียนการสอน และการวัดผลการศึกษา และแผนพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ก็มุ่งพัฒนาสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาเช่นกัน ประกอบกับสำนักงานโครงการวิจัยฯ มีงบประมาณส่วนหนึ่งส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งเสริม พัฒนา และจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาค้ำ

เนื่องจากโครงการวิจัยนี้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร ที่เริ่มดำเนินโครงการพร้อมกันทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา การสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัยฯ จึงมีภาพไม่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ก็พอจะสรุปรูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บางแห่ง จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพร้อมกัน โดยใช้วิทยากรแกนนำของทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและของสถานศึกษา เป็นทีมจัดการอบรม

2. การมีส่วนร่วมพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในกรณีนี้ แกนนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นศึกษานิเทศก์ จะไปช่วยเป็นวิทยากรให้การอบรมร่วมกับแกนนำของสถานศึกษา

3. การไปนิเทศส่งเสริมและติดตามงานการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในกรณีนี้ ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการดำเนินงานอาจจะมากน้อยต่างกัน เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงที่ศึกษานิเทศก์จะไปเยี่ยมติดตามงานของสถานศึกษา อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใด งานพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานมีปัญหา หรือไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร งานการนิเทศส่งเสริมสถานศึกษาตามโครงการวิจัยทั่วไปของสำนักงานจะมีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายบางแห่งจัดแสดงผลงานการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป้าหมายโครงการวิจัยในงานมหกรรมวิชาการ แต่บางแห่งก็จัดเฉพาะเรื่องการจัดการความรู้ของสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัยเท่านั้น นอกเหนือไปจากที่สำนักงานโครงการวิจัยฯ จัดใน 4 ภูมิภาค และมีส่วนกลาง เพื่อกระตุ้น และส่งเสริมให้สถานศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัยฯ ได้แสดงออกและเสนอผลงานด้วย

## ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

จากการนิเทศติดตามพบว่า ความสำเร็จและปัญหาของการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีเงื่อนไขและปัจจัยหลายประการ ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ทีมแกนนำการจัดการความรู้และบุคลากรบางคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการศึกษาหาความรู้เรื่องการจัดการความรู้มาก่อนที่สำนักงานจะเริ่มเข้าโครงการวิจัย Ed-KM ทั้งนี้ เนื่องมาจาก ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กร และบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยนำร่องของเรื่องการจัดการความรู้ของ สพฐ. มาก่อน

อย่างไรก็ตาม เมื่อคณะวิจัยส่วนกลางไปนิเทศติดตาม ก็พบว่า แม้โครงการจะจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับทีมแกนนำแล้วก็ตาม ยังมีความไม่เข้าใจในหลักการและกิจกรรมการจัดการความรู้ อีกมากในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนบัดนี้ก็ยังมีความสับสนในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากขาดความตระหนัก ความพยายาม กับการมีผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจังนั่นเอง

2. การเรียนรู้และการยอมรับซึ่งกันและกันในหลายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบุคลากรที่มีความสามารถ เช่น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือนักวิชาการ ทั้งที่เป็นศึกษานิเทศก์และปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานอื่นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรเหล่านี้เป็นกำลังขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ตามโครงการวิจัยฯ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางท่านเป็นนักวิชาการ มีความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ดีมาก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางคนมีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์และทักษะในการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ ครูบางคนเข้ามาช่วยงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้นำในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานฯ ซึ่งแม้มีอายุมากแล้ว ก็สนุกสนานกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษานิเทศก์บางคนมีทักษะดีมากในการนำและส่งเสริมการจัดการความรู้ในสำนักงานฯ บุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานฯ น่าดีใจที่หลายสำนักงานฯ ส่งเสริมบุคลากรเหล่านี้ให้มีกำลังใจในการนำและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ แต่ก็มีหลายสำนักงานฯ ที่บุคลากรเหล่านั้นไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจัง เป็นเหตุให้เกิดการทอดทิ้งในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามโครงการวิจัยฯ

3. ความสามารถด้านเทคโนโลยี ตามโครงการวิจัย Ed-KM มีการใช้ ICT เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเขียน Weblog แม้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยปฏิบัติงาน แต่ก็มีบุคลากรจำนวนมากในหลายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังขาดความตระหนัก ความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนใหญ่ใช้เพื่อพิมพ์เอกสารและทำโปรแกรมที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน และบางคนไม่มีเวลาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อกเลย ดังนั้นความสามารถด้านเทคโนโลยีจึงเป็นทั้งอุปสรรคและปัญหาของความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายสำนักงาน หากมีการปรับทัศนคติ เสริมทักษะด้านการใช้และปลูกฝังความคิดและความจำเป็นเรื่องการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การใช้ ICT เพื่อการสืบค้นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นจริงได้

4. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเรื่องนี้รวมถึงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ และพลังเสริมแรงการทำงาน เรื่องนี้ไม่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของควมมีเอกภาพในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน เป็นบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลสืบเนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำองค์กร หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการมีอยู่หรือการไม่มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดขึ้นมาเพียง 6 – 7 ปีเท่านั้น บุคลากรในสำนักงานฯ มาจาก 3 หน่วยงานทางการศึกษาเดิมคือ สำนักงานการประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการ และสำนักงาน

สามัญศึกษาจังหวัด แม้อยู่ในองค์กรด้านการศึกษาเช่นเดียวกัน แต่วัฒนธรรมการทำงาน และความคิด ความเชื่อมีความแตกต่างกัน การหลอมรวมเข้าเป็นหนึ่งจึงยังมีปัญหาอยู่ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้าน ตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ลงตัว ไม่ชัดเจน รวมทั้งหลายคนเคยทำงานในองค์กรระดับอำเภอ เมื่อมาทำงานอยู่ในองค์กรระดับจังหวัดหรือเทียบเท่า ความรู้และทักษะบางอย่างไม่เพียงพอเหมาะสม สิ่งเหล่านี้สร้างความอึดอัดและขัดแย้งกันอยู่ในที่ในสำนักงานฯ เป็นสภาพที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง คือการนำการจัดการความรู้มาพัฒนางาน ทำให้งานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

อีกเรื่องหนึ่งคือ ภาวะผู้นำขององค์กร อันได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ซึ่งก็คือคนที่มาจากองค์กรทั้ง 3 ที่ยุบรวมกันเช่นกัน จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสำนักงานฯ รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งเสริมหรือกีดกันการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะขอยกไปพูดในเรื่องภาวะผู้นำองค์กร โดยตรงอีกครั้งหนึ่ง

5. วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการ เรื่องนี้เน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการ ซึ่งแตกต่างไปจากเรื่องทีกล่าวแล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม้เป็นหน่วยงานตั้งขึ้นใหม่ในกระทรวงศึกษาธิการ แต่บุคลากรเป็นคนเก่าทั้งหมด ผู้บริหารหน่วยงานทั้งส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศเป็นคนที่มิประสบความสำเร็จและทำงานมานาน จึงซึมซับวัฒนธรรมและแนวคิดการบริหารราชการแบบเก่าที่รวมศูนย์อำนาจ ยึดผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ทั้งที่แนวคิดใหม่เป็นเรื่องการกระจายอำนาจ การแบ่งอำนาจความรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่อิทธิพลความเชื่อความผูกพันยังฝังลึกอยู่ในจิตใจ ดังนั้น ผู้นำในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรส่วนใหญ่จึงยังขาดจิตสำนึก และขาดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรและบรรยากาศการทำงานดีขึ้น ไม่ยึดปัญหาและความต้องการของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นทั้งที่บุคลากรเหล่านั้นรู้ตัวเองและไม่รู้ตัว เนื่องจากความเคยคิดและปฏิบัติมาเป็นเวลายาวนานและสืบต่อกันมา จึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการนำนวัตกรรมจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ จริงอยู่มีบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผู้นำและบุคลากรที่เข้าใจเรื่องนี้ดี และฟันฝ่าความคิดและอุปสรรคดังกล่าวไปได้ แต่ก็ยังนับว่าน้อยมาก

6. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จากการติดตามและนิเทศงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ตระหนักและยอมรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างลึกซึ้ง และพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานและกิจกรรมให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นอย่างแท้จริง เป็นเหตุให้ขาดพลังอำนาจในตนเองและระบบงานที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นอย่างแท้จริง สิ่งดังกล่าวนี้สะท้อนออกมาจากความรู้สึก พฤติกรรม และความคิดที่แสดงออก และความตั้งใจที่จะใช้การจัดการความรู้หรือนวัตกรรมการบริหารใดๆ เข้ามาพัฒนางานตามภาระหน้าที่ของตน ไม่ได้ใช้ความเสียสละและอดทนอย่างเพียงพอ

7. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยต่อความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อย่างเกี่ยวเนื่องกันหลายฝ่าย ทั้งจากสำนักงาน โครงการวิจัย



และจากภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเอง เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมแกนนำการจัดการความรู้ ซึ่งตามแนวทางสำนักงาน โครงการวิจัยมิได้กำหนดให้มีการกระจายคนของทีมแกนนำการจัดการความรู้ให้เป็นผู้มาจากกลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานฯ เป็นแต่เพียงข้อเสนอแนะ และเพื่อให้ได้ผู้เหมาะสมกับงาน ดังนั้น ในเกือบทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทีมแกนนำส่วนใหญ่หรือทั้งหมดจึงเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารของสำนักงานฯ ผลการนำการจัดการความรู้เข้าสู่สำนักงานฯ ในหลายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงประสบความสำเร็จเฉพาะในงานนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีกระจายไปยังกลุ่มงานอื่นบ้าง เช่น กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน และกลุ่มตรวจสอบภายในบ้าง แต่ไม่มากนัก ทำให้ภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งคือ บุคลากรส่วนหนึ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังคิดว่าโครงการนี้เป็นโครงการวิจัยฯ ของสกว. และ/หรือสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ไม่ใช่งานสายตรงจาก สพฐ. จึงติดกับวัฒนธรรมมองครัดได้กล่าวแล้ว ซึ่งเรื่องนี้ คณะวิจัยตระหนักดี เพราะพยายามทำงานประสานกับ สพฐ. อย่างใกล้ชิด แต่ก็ไม่สร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มากพอ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีบางสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานำการจัดการความรู้ไปพัฒนางานไม่ก้าวหน้าเป็นไปตามความมุ่งหวังของโครงการวิจัยฯ

8. ผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในที่นี้ หมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการพิจารณาทั้งในแง่มุมมองผู้นำ และความมีอยู่หรือการไม่มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากไม่มีการแต่งตั้งบุคคลใดดำรงตำแหน่งนั้นในสำนักงานฯ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทยิ่งต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสำนักงานฯ เห็นได้ชัดว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใดขาดผู้บริหารสูงสุด การรวมกลุ่มรวมตัว การปฏิบัติงานของทีมแกนนำ และความมั่นใจของบุคลากรทุกฝ่ายจะสับสน ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย 2 – 3 สำนักงานฯ ที่มีบรรยากาศอยู่ในสภาพดังกล่าวนี้ ซึ่งกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสำนักงานฯ

ในทำนองเดียวกัน มีบางสำนักงานฯ ผู้อำนวยการขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ยอมรับแนวทางการจัดการความรู้อย่างสนิทใจ หรือเห็นต่างไปในวิธีการและกระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่สนับสนุนเท่าที่ควร ทั้งที่นำสำนักงานฯ สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ซึ่งอาจเนื่องมาจากติดวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่าดังกล่าวแล้ว แต่ก็เห็นชัดในหลายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภาวะผู้นำดี ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับและเข้าใจนวัตกรรมจัดการความรู้ กลายเป็นผู้นำสำคัญของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสำนักงานฯ จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี รวมทั้งทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้นำการขยายผลการจัดการความรู้จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

## บทที่ 5

# รูปแบบการจัดการความรู้ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในบทที่ 5 คณะวิจัยจะได้นำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า “สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นปัญหาอุปสรรค” โดยการรายงานจำแนกเป็น 4 เรื่อง ได้แก่ รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนด้วยการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

## รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย Ed-KM นี้ คณะวิจัยได้อาศัยกรอบความคิดของกลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. เช่นเดียวกับการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังเสนอไว้แล้วในบทที่ 2 กล่าวคือ มีการจำแนกรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive Model) กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive Model) และกลุ่มรูปแบบผสมผสาน (Mixed Model) ซึ่งจากการนิเทศร่วมกับการศึกษารายงานตนเองของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาจำแนกตามกลุ่มรูปแบบได้ ดังนี้

### 1. กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้

รูปแบบวงจรความรู้เป็นรูปแบบที่อธิบายถึงองค์ความรู้ในองค์กรที่มีกรอบความคิดแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบวงจรและขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย สถานศึกษาที่มีรูปแบบการจัดการความรู้ตามรูปแบบวงจรความรู้ มีอยู่ 6 แห่ง คือ โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ และโรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) (ภาคกลาง) และโรงเรียนสุราษฎร์ธานี โรงเรียนเทพา และโรงเรียนบ้านแค (ภาคใต้)

โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขึ้นมาจากต้นแบบของ สคส. แต่ได้ปรับแนวคิดใหม่ โดยยึดเอางานเป็นสำคัญ ศูนย์กลางของการจัดการความรู้



ประกอบด้วยงาน 4 กลุ่มงาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4 กลุ่มช่วงชั้น ซึ่งต่างจากรูปแบบ สคส. ที่ใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความรู้เป็นศูนย์กลาง แต่สอดคล้องกับรูปแบบของ O'Dell (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, 35) ที่เสนอว่าศูนย์กลางของรูปแบบ คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ส่วนองค์ประกอบในรูปแบบสอดคล้องกับรูปแบบของ Collison และ Parcell (2004) ที่เสนอว่า การจัดการความรู้เริ่มต้นที่กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้และการถ่ายโอนความรู้ โดยองค์ประกอบที่โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) พัฒนาขึ้นจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ กระบวนการเรียนรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสวงและสนับสนุน และสร้างจิตใจร่วม ส่วนที่ต่างออกไปจากรูปแบบต้นแบบคือ เมื่อกำหนดเป้าหมายของงานแล้ว สิ่งที่ไม่ตรงกันคือ ขาดการคว่ำและเลือกความรู้จากภายนอก การทำให้งานบรรลุเป้าหมายและจัดเก็บปรับปรุงและค้นหาคลังความรู้ภายใน แต่จากรูปแบบของโรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) องค์ประกอบทั้งหมดในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นไปเพื่อให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ

สำหรับโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ ได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขึ้นมาจากต้นแบบของ สคส. เพื่อสร้างวงดนตรีลูกทุ่งวินิตศึกษา ซึ่งองค์ความรู้ภายในอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงต้องมีการคว่ำและเลือกความรู้จากภายนอก ส่วนองค์ประกอบในรูปแบบสอดคล้องกับรูปแบบ Learning to Fly ของ Collison และ Parcell (2004) ที่เสนอว่าการจัดการความรู้เริ่มต้นที่กระบวนการค้นหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกระดับความรู้ ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนวินิตศึกษาฯ ความเด่นอยู่ที่การยกระดับความรู้ด้านการแสดงดนตรีในแต่ละครั้ง มีการพิจารณาว่าได้รับความรู้อะไร นำความรู้ครั้งก่อนมาใช้ได้ผลหรือไม่ โดยการทบทวนหลังการปฏิบัติ นำผลจากทุกฝ่ายมาประมวลเป็นความรู้ ซึ่งเห็นผลของการยกระดับความรู้ชัดเจนจากคุณภาพการแสดงของวงดนตรีที่มีการพัฒนาความสามารถของนักเรียนที่เป็นทั้งนักดนตรีและนักร้องในวงดนตรี

ในส่วนของโรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มีการค้นหาความรู้ความสำคัญขององค์กร และค้นพบว่าวิถีปฏิบัติของครูท่านหนึ่งที่มีวิธีสอนส่งเสริมการอ่านได้ดี จึงได้กำหนดหัวปลาการจัดการความรู้สู่การส่งเสริมการอ่าน โดยมีการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทู (Tuna Model) ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

โรงเรียนสุราษฎร์ธานีได้ค้นหาความรู้สำคัญขององค์กร โดยการถอดบทเรียนในจุดเด่นของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในโอกาสฉลองครบ 100 ปี โรงเรียนสุราษฎร์ธานี เช่นเดียวกับโรงเรียนเทพา จังหวัดสงขลา ที่ถอดบทเรียนของการเป็นโรงเรียนในฝัน โดยการประเมินประสิทธิภาพและความรู้จากความสำเร็จของการดำเนินงานสู่โรงเรียนในฝัน โดยที่ทั้ง 2 โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีโครงสร้างและการทำงานที่เป็นระบบ ส่วนโรงเรียนบ้านแค เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก การค้นหาความรู้ขององค์กรจึงเริ่มที่บุคคล โดยใช้ข้อได้เปรียบด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงานและค้นพบว่าวิถีปฏิบัติของครูท่านหนึ่งได้รับรางวัลและเป็นที่ยอมรับเรื่องการพัฒนาการคัดลายมือสวยของนักเรียน

จึงได้กำหนดหัวปลา “โครงการอักษรสวยด้วยมือเรา” และพบว่ามีการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุกรอบทุกชั้นตอน

รูปแบบวงจรความรู้ (Prescriptive Model) ของโรงเรียนต่างๆ สอดคล้องกับกรอบความคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ที่เสนอความครอบคลุมของวงจรความรู้ไว้ค่อนข้างละเอียดและครบถ้วน คือ การระบุแหล่งความรู้ (Identification) การคว้าความรู้ (Capture) การประเมินเลือกสรรคุณค่าของความรู้ (Select) การจัดเก็บเป็นฐานขององค์กร (Store) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การนำความรู้ไปใช้ช่วยในการทำงาน/ตัดสินใจ (Apply) การตรวจสอบและสร้างความรู้ใหม่ (Create) การพัฒนาผลผลิต/นวัตกรรม และการตลาดเผยแพร่ (Sell)

โดยสรุปสถานศึกษาทั้ง 6 แห่ง ที่มีแนวคิดตามรูปแบบนี้มีฐานความคิดบนรูปแบบการจัดการความรู้ตาม รูปแบบ Learning to Fly ของ Collison และ Parcell (2004) แต่ได้สร้างแนวคิดเฉพาะของตนเองขึ้นมา โดยกำหนดองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ของโรงเรียน และเชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านั้นให้มีลักษณะเฉพาะตัว ในแต่ละองค์ประกอบได้มีวิธีการปฏิบัติต่างกันออกไปตามประเด็นการจัดการความรู้และตามบริบทของโรงเรียน ซึ่งพบว่าขึ้นอยู่กับทุนเดิมที่โรงเรียนมีอยู่

## 2. กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้

ในบรรดาสถานศึกษาทั้งหมด พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ดำเนินการตามกลุ่มรูปแบบนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากในขั้นตอนของการให้ความรู้ได้ใช้ขั้นตอนของ สคส. ที่กระจายมาจากโมเดลปลาทุ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า สามารถจำแนกรูปแบบของสถานศึกษาออกเป็น 4 รูปแบบย่อย ดังนี้

### 2.1 รูปแบบที่เน้นความต้องการจำเป็นและปัญหาเชิงพัฒนา

ในรูปแบบย่อยแรกของกลุ่มนี้ มีสถานศึกษา 7 แห่ง จากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เริ่มจัดการความรู้จากความต้องการจำเป็นและความต้องการในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย (1) ปัญหาเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ของโรงเรียนจตุคามประชาสรรค์ (2) ความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์เพื่อการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ (3) ปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการเรียนรู้ 4 กลุ่มสาระ ของโรงเรียนบ้านบรบือ (4) ความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาผลงานเพื่อเข้าสู่ผลงานวิชาการ ของโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ (5) ปัญหาการพัฒนาของสถานศึกษา โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา (6) การพัฒนาการอ่านของนักเรียน ของโรงเรียนบ้านท่าลาด (7) การพัฒนาการเรียนการสอน ของโรงเรียนหนองหานวิทยา และ (8) การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ของโรงเรียนบ้านสวาย ซึ่งในส่วนนี้สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ของ

Leonard-Barton (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ที่เสนอว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง *องค์ประกอบแรก* ได้แก่ *กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ๆ* ซึ่งประกอบด้วย การแก้ไขปัญหา การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้และบูรณาการ การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ การทดลองและพัฒนาต้นแบบ ซึ่งวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาทั้ง 7 แห่ง จำแนกออกเป็น 3 ประการ ประการแรก ต้องการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อันประกอบด้วย การอ่านเขียนไม่ได้ การแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ใน 4 กลุ่มสาระ ประการที่สอง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ประกอบด้วย การพัฒนาผลงานเพื่อเข้าสู่ผลงานวิชาการ การพัฒนางานของสถานศึกษา การพัฒนาการอ่านของนักเรียน การพัฒนาการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนรู้อีก 4 กลุ่มสาระ และประการที่สาม การสร้างความสามารถสำหรับอนาคต ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม *สำหรับองค์ประกอบที่สอง* ตามรูปแบบของ Leonard-Barton (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ได้แก่ *ศักยภาพหลักขององค์กร* ประกอบด้วย ระบบต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับขององค์กร ความรู้และทักษะของบุคลากร ระบบบริหารจัดการและค่านิยมหลักในการทำงาน ในองค์ประกอบที่สองพบว่า สถานศึกษาที่จัดการความรู้ตามรูปแบบนี้ใช้ศักยภาพของสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้น ดังนี้ (1) ครูทุกคนมีประสบการณ์เดิมในเรื่องที่จัดทำก่อน (2) มีกลุ่มนำร่องที่อาสาทำโดยสมัครใจ (3) มีโครงการที่ครูทุกคนสนใจและใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา (4) การต่อยอดจากโครงการที่ทำสำเร็จแล้ว และ (5) ความต้องการในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย (1) เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษา (2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานภาพบุคลากร

สำหรับภาคเหนือ สถานศึกษาเป้าหมายเริ่มจัดการความรู้จากความต้องการจำเป็นและความต้องการในการแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ประกอบด้วย (1) ปัญหาเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของโรงเรียนตะคร้อพิทยาศาสตร์ (2) ความต้องการในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเมืองแปง โรงเรียนห้องสอนศึกษา โรงเรียนบ้านวนาหลวง โรงเรียนพุทธชินราชพิทยาศาสตร์ โรงเรียนชุมชนบ้านน้ำว้าง โรงเรียนชุมชน 11 วัดสุวรรณประดิษฐ์ และโรงเรียนวัดเทพสุทธาวาส ซึ่งโรงเรียนจะเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ มีการหาความรู้ฝังลึกจากบุคลากรภายใน มีเรื่องเล่าการสกัดความรู้ แต่หลายโรงเรียนจะหยุดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ที่นำไปใช้ (3) ความต้องการในการพัฒนากิจกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นจุดเน้นพิเศษของ สพฐ. และโรงเรียนจำนวนหนึ่งได้นำขั้นตอนการจัดการความรู้เข้าไปใช้ ได้แก่ โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ กัลยาณมิตรของโรงเรียนชุมชนวัดหัวถนนใต้ (4) ความต้องการพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนบ้านเมืองปอน ที่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับชนกลุ่มไทยใหญ่ และต้องการจะเป็นศูนย์กลางความรู้ในเรื่องนี้ ได้จัดทำโครงการฟื้นฟูวัฒนธรรมไทยใหญ่เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในหลักสูตรท้องถิ่น โรงเรียนพุทธชินราชพิทยาศาสตร์ที่มีจุดเด่นเรื่องวิทยาศาสตร์และการประดิษฐ์ของนักเรียน ใช้การจัดการความรู้ในกระบวนการต่อยอดการคิดประดิษฐ์วัตถุ สิ่งของที่จัดลิขสิทธิ์

ในส่วนของภาคกลาง ในรูปแบบที่เริ่มจัดการความรู้จากความต้องการจำเป็นและความต้องการในการแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ประกอบด้วย (1) ปัญหาเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของโรงเรียนบ้านวังจั่น โรงเรียนดงตาลวิทยา โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎิ์ และโรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม (2) ความต้องการในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดยวด โรงเรียนพระยาประเสริฐฯ โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม โรงเรียนบางปะกง “บวรวิทยายน” และโรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ ซึ่งโรงเรียนเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์มีการหาความรู้ฝังลึกจากบุคลากรภายใน มีเรื่องเล่า การสกัดความรู้ แต่หลายโรงเรียนจะหยุดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้นั้นไปใช้ (3) ความต้องการในการพัฒนากิจกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และโรงเรียนจำนวนหนึ่งได้นำขั้นตอนการจัดการความรู้เข้าไปใช้ ได้แก่ โครงการพัฒนาคุณธรรมของโรงเรียนวัดยวด และโครงการโรงเรียนวิถีพุทธกัลยาณมิตรของโรงเรียนวัดหนองพิมาน

ในภาคใต้ มีสถานศึกษา 3 แห่ง เริ่มจากจัดการความรู้จากความต้องการจำเป็นและความต้องการในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย (1) ปัญหาเด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ของโรงเรียนวัดบางไผ่ไม้ อันเป็นผลจากการวิจัยในชั้นเรียนของกลุ่มสาระภาษาไทยและกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เป็นปัญหาทั้งในช่วงชั้นที่ 1, 2 และช่วงชั้นที่ 3 (2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษของโรงเรียนนาทวีวิทยาคม (3) การฝึกสมาธิเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนบ้านควนเสม็ด

เมื่อสรุปภาพรวมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินการจัดการความรู้แบบขั้นตอนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกองค์ประกอบและวัตถุประสงค์ ดังตาราง 5.1

ตาราง 5.1 องค์ประกอบและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์
1. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่	
1.1 การแก้ไขปัญหา	1.1 ต้องการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของเด็ก
1.2 ความต้องการในการพัฒนา	1.2 เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
1.3 การทดลองและพัฒนาต้นแบบ	1.3 การสร้างความสามารถสำหรับอนาคต
2. ศักยภาพหลักขององค์กร	
2.1 ครูทุกคนมีประสบการณ์เดิมในเรื่องที่จัดทำมาก่อน	2.1 เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษา
2.2 มีกลุ่มนำร่องที่อาสาทำโดยสมัครใจ	
2.3 มีโครงการที่ครูทุกคนสนใจและใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา	
2.4 การต่อยอดจากโครงการที่ทำได้สำเร็จแล้ว	
2.5 ความต้องการในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ	
	2.2 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานภาพบุคลากร

## 2.2 รูปแบบที่เน้นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนทางสังคม

รูปแบบย่อยที่สองในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ มีสถานศึกษา 6 แห่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จัดการความรู้ตามรูปแบบนี้ โดยเน้นไปที่การสร้างเชื่อมโยงและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบเครือข่ายสังคมของ Alavi (อ้างใน Nevo, 2003) และสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ McAdam และ McCreedy (1999) ที่เป็นกระบวนการสร้างความรู้ภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคม การจัดการความรู้ตามรูปแบบนี้จะเห็นได้จาก

2.2.1 การสร้างแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้น การชื่นชม ยอมรับ ประยุกต์สร้างสรรค์และสัมฤทธิ์ผล โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ของโรงเรียนบุญวัฒนา

2.2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน โดยมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและทั่วถึง ของโรงเรียนบ้านกระทุ่ม

2.2.3 การนำขั้นตอนที่ได้รับการฝึกอบรมลงสู่การปฏิบัติจริงในบรรยากาศแบบเพื่อน ของโรงเรียนกุดจิกวิทยา และโรงเรียนสวาววิทยาคาร

2.2.4 การจัดการความรู้แบบดาวกระจาย โดยเริ่มจากกลุ่มเล็กๆ แล้วขยายผลทั่วทั้งองค์กร ของโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา

2.2.5 การให้ความสำคัญกับการจัดการคนเพื่อให้เกิดการตื่นไหลของการจัดการความรู้ ของโรงเรียนบ้านเม็กดำ ซึ่งสถานศึกษาเหล่านี้ไม่ได้ระบุขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน แต่เน้นไปยังเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคลากรในบรรยากาศที่เป็นมิตร

สำหรับภาคใต้ มีสถานศึกษา 4 แห่ง ที่จัดการความรู้ตามรูปแบบนี้ ได้แก่

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก เช่น ผู้ปกครองและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเข้าร่วมจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ในกิจกรรมมุ่งสู่อาชีพด้านการนวดแผนไทยของโรงเรียนสามแยกบ้านเนียง (สิทธิพันธ์อนุกุล)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของโรงเรียนบ้านกรงปินัง ซึ่งมี 2 โครงการ คือ 1) โครงการครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ ด้านประสบการณ์การสอนและความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) โครงการอาสาสมัครทหารที่มาตั้งค่ายอยู่ในโรงเรียน เป็นวิทยากรเรื่องคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ

โครงการกีฬาสัมพันธ์เทิดไท้องค์ราชันย์ 80 พรรษาของโรงเรียนบ้านโกตาบารู ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนกับหน่วยงานภาครัฐและชุมชน

โครงการของโรงเรียนบ้านพรุ บ้านพรุสวยด้วยมือเรา: นักเรียนสวย ครูสวย โรงเรียนสวย ชุมชนสวย

สำหรับภาคเหนือและภาคกลางไม่พบการจัดการความรู้ในรูปแบบนี้

## 2.3 รูปแบบที่เน้นเป้าหมาย สร้างปัจจัยและกระบวนการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบย่อยที่ 3 ในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้เป็นไปตามแนวของ O' Dell (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ที่เสนอว่ารูปแบบในการจัดการความรู้มีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ กำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ สร้างปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ใกล้เคียงกับรูปแบบนี้มีจำนวน 4 โรงเรียน โดยพิจารณาจากแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.3.1 องค์ประกอบแรก คือ กำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จนั้น พบว่า โรงเรียนในกลุ่มนี้ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) การวิจัยชั้นเรียน โรงเรียนกุดจิกวิทยา (3) การเพิ่มประสิทธิภาพครูผู้สอนเพื่อพัฒนานักเรียนตามมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนสุขานารี และ (4) การเพิ่มประสิทธิภาพนักเรียนด้วยการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบุญวัฒนา

2.3.2 องค์ประกอบที่สอง ในการสร้างปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบต้นแบบเสนอว่า ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กรและการวัดผล ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ให้สะดวก โรงเรียนทั้ง 4 แห่ง ได้รายงานการสร้างปัจจัยเอื้อด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (1) ผู้บริหารให้โอกาสในการนำการจัดการความรู้เข้ามาในโรงเรียนอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่เร่งรัด โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) สร้างบรรยากาศของการทดลองทำโดยไม่สนใจว่าจะผิดหรือล้มเหลวในระยะแรก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และโรงเรียนกุดจิกวิทยา (3) สร้างทีมงานและปฏิบัติงานโดยยึดผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง โรงเรียนสุขานารี และโรงเรียนบุญวัฒนา ซึ่งในส่วนของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ O' Dell ที่เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสร้าง ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีการทำงานเป็นทีม ด้านที่ขาดหายไปคือ การทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร ส่วนเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้รวดเร็วขึ้น ไม่ปรากฏว่าโรงเรียนในรูปแบบนี้ได้ระบุถึงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการความรู้ แต่ด้านที่พบว่ามีปฏิบัติคือ โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ในด้านนี้พบว่า ทุกโรงเรียนมีการกำหนดทีมแกนนำรับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทีมแกนนำเพิ่มเติมจากทีมแกนนำชุดแรก และมีความพยายามแทรกไปในทุกกลุ่มงานและกลุ่มสาระ โดยเฉพาะ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายงาน



ว่า ได้สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสมัครใจ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้สนใจเพื่อให้เป็นผู้ร่วมดำเนินการในขั้นต่อไป สำหรับด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ทุกโรงเรียนไม่ได้วัดผลการจัดการความรู้อย่างชัดเจน แต่ใช้วิธีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำเอาการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติ และพบว่า ความเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็น จำแนกเป็น (1) เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) การเปิดใจรับประสบการณ์ใหม่ โรงเรียนบุญวัฒนา (3) มีนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เกิดจากการจัดการความรู้ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และโรงเรียนสุขานารี

2.3.3 องค์ประกอบที่สาม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนทั้ง 4 แห่ง ได้ดำเนินการสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Dell คือ (1) วางแผน แต่ต่างกันตรงที่โรงเรียนรับเอาแนวคิดการจัดการมาเริ่มต้นเลยโดยไม่ได้ประเมินว่าตนเองอยู่ที่ไหน (2) ออกแบบ โรงเรียนทุกโรงได้กำหนดทีมแกนนำ บทบาทของบุคลากรที่จะต้องเข้าร่วม จัดทำแผนและขั้นตอนการทำงาน แต่ไม่ได้ระบุถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการกำหนดการวัดผลผลลัพธ์ที่ต้องการ (3) ปฏิบัติ ในการเริ่มต้นปฏิบัติ ทุกโรงเรียนจะเริ่มต้นจากการนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร แต่รายงานว่าไม่เกิดผล จึงเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติมาเป็นปฏิบัติในกลุ่มเล็ก เฉพาะกลุ่มสนใจ และทำอย่างไม่เป็นทางการ และมีการปรับแผนเมื่อแผนที่วางไว้ไม่เป็นไปตามที่กำหนด (4) ขยายผล จากการเริ่มในกลุ่มขนาดเล็ก เมื่อได้ผลได้มีการขยายผลไปสู่กลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยเป็นกลุ่มสาระวิชามากกว่าการจัดการความรู้ในกลุ่มงาน

## 2.4 รูปแบบที่เน้นประเด็นและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

รูปแบบย่อยที่ 4 ในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ที่พัฒนามาจากรูปแบบของบริษัทซีร็อกซ์ และนำมาปรับใช้โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และปรับมาเป็นรูปแบบของ ก.พ.ร. ซึ่งโรงเรียนอนุบาลหนองบัวลำภูและโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์หนองบัวลำภู ได้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตามรูปแบบนี้ โดยได้กำหนดประเด็นที่ต้องการจัดการความรู้ ต่อจากนั้นจึงได้จัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครูด้วยการประชุมและฝึกอบรม ใช้การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ใช้กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ตามที่ได้รับ การฝึกอบรมจากคณะวิจัย ส่วนกลาง แต่ไม่มีการวัดผลและไม่มีการยกย่องชมเชยให้รางวัล

## 3. กลุ่มรูปแบบผสมผสาน

ในกลุ่มรูปแบบที่สามนี้เป็นการนำเอากรุปแบบที่หนึ่งกับกรุปแบบที่สองมาผสมกัน รูปแบบที่ใกล้เคียงมากที่สุดคือ รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าการจัดการความรู้ของ Bots และ Brujijn (2002) สำหรับรูปแบบนี้ ประกอบด้วยส่วนหลัก 4 ส่วน ส่วนแรก เป็นบริบทองค์กร ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ การทำความเข้าใจถึงแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ส่วนที่สอง ประกอบด้วยกระบวนการ

4 ขั้นตอนที่ไหลต่อเนื่องกัน และการไหลจากขั้นหนึ่ง ไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งจะเพิ่มมูลค่าไปเรื่อยๆ ส่วนที่สาม เป็นการประเมินกระบวนการจัดการความรู้ และส่วนสุดท้ายคือ มีข้อมูลป้อนกลับและการประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการ สำหรับโรงเรียนที่มีรูปแบบการจัดการความรู้คล้ายคลึงกับรูปแบบนี้ มีจำนวน 4 โรงเรียน

3.1 ส่วนแรก เป็นการทำความเข้าใจบริบทองค์กร พบว่า (1) โรงเรียนได้กำหนดประเด็นการจัดการความรู้จากวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เช่น โรงเรียนส่องดาววิทยาคม โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) (2) โรงเรียนแจ้งนโยบายการจัดการความรู้ เช่น โรงเรียนบ้านกระทุ่ม และ (3) โรงเรียนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน เช่น โรงเรียนบ้านสวาย

3.2 ส่วนที่สอง เป็นการกำหนดกระบวนการ 4 ขั้นตอนที่ไหลต่อเนื่องกัน ในขั้นตอนแรก การพิจารณายุทธศาสตร์และนโยบาย ซึ่งพบว่า ทุกโรงเรียนพิจารณาทิศทางและยุทธศาสตร์โรงเรียนก่อนกำหนดประเด็นการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่สอง ศึกษาสำรวจความรู้ที่ต้องการ สำหรับในขั้นตอนนี้ไม่ปรากฏชัดเจนว่าโรงเรียนได้สำรวจว่าในการจัดการความรู้ตามประเด็นที่ต้องการนั้น ต้องการความรู้อะไรบ้าง และไม่ได้จำแนกความรู้ชัดแจ้งกับความรู้ฝังลึก ขั้นที่สาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบพบหน้าและแบบเสมือน โดยใช้เรื่องเล่าเร้าพลังเป็นเครื่องมือสำคัญ ตามมาด้วยบล็อก เพื่อนช่วยเพื่อน และขั้นตอนสุดท้าย การประยุกต์ความรู้ในการทำงาน ยังไม่พบกระบวนการประยุกต์ที่ชัดเจนและยังไม่เห็นนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนบ้านสวายรายงานว่าการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ โรงเรียนได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบการประกันคุณภาพการศึกษาและโรงเรียนต้นแบบหลักสูตรสถานศึกษา

3.3 ส่วนที่สาม การประเมินกระบวนการจัดการความรู้ และมีข้อมูลป้อนกลับและการประเมินความพึงพอใจ ยังไม่มีโรงเรียนใดรายงานว่ามีการติดตามเพื่อหาข้อมูลป้อนกลับและประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการ อย่างไรก็ตามในส่วนนี้คณะวิจัยส่วนกลางได้จัดทำโดยการไปนิเทศติดตาม 2 ครั้ง และจัดฝึกอบรมเป็นระยะ รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นจาก [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm)

## รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

สำหรับการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (KM Implementation) ในสถานศึกษาทั้ง 78 แห่ง ในทุกภูมิภาค คณะวิจัยพบวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนหลักของการนำการจัดการความรู้สู่สถานศึกษา

สถานศึกษาทุกแห่งได้นำขั้นตอนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติร่วมกัน ดังรายละเอียด

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ หรือหัวปลา (Knowledge Vision: KV) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรการจัดการความรู้ จึงเป็นเป้าหมาย/ทิศทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ



การทำงานของบุคลากรที่ใช้การจัดการความรู้ร่วมกับยุทธศาสตร์และกระบวนการ/วิธีการทำงานแบบอื่นๆ ในบางองค์กรมีการกำหนด “ห้าปลาย่อย” หรือเป้าหมายย่อยของแต่ละกลุ่มงาน

1.2 จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ซึ่งพบว่าเป็นการจัดตั้งตามโครงสร้างการบริหาร มิใช่การรวมตัวของบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจร่วมกัน

1.3 จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบการพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ภายในและภายนอกองค์กร (Face to Face: F2F) และในแบบผ่านบล็อก (Blog to Blog: B2B) อย่างไรก็ตาม องค์กรเป้าหมายการวิจัยส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง 2 ลักษณะ

1.4 บริหารจัดการการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ชั้นนี้พบว่า มีแนวทางจัดการที่หลากหลาย แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำจัดการความรู้ขององค์กร การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมไปถึงความศรัทธา และความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม พบว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่นำการจัดการความรู้ไปใช้ได้พร้อมกันทั้งองค์กร ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้กลวิธีเริ่มเพียงบางกลุ่มงาน หรือบางกลุ่มบุคลากรที่ร่วมกับผู้บริหารและทีมแกนนำพิจารณาร่องการใช้การจัดการความรู้ก่อน เพื่อเป็นต้นแบบในการขยายผลภายในองค์กรต่อไป

1.5 ขยายผลการจัดการความรู้ สถานศึกษาทุกแห่งได้ขยายผลการจัดการความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร โดยขยายใน 3 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการขยายภายในองค์กรในกลุ่มสาระและกลุ่มงาน ลักษณะที่สอง ขยายผลไปสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร เช่น กลุ่มผู้เรียน กลุ่มผู้ปกครองและกลุ่มคนในชุมชน ลักษณะที่สาม ขยายผลไปสู่องค์กรสถานศึกษาอื่นด้วยวิธีการฝึกอบรม การไปเป็นวิทยากร และการให้คำปรึกษา

## 2. ความแตกต่างของรูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

แม้จะเริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมด้วยรูปแบบเดียวกันและมีขั้นตอนหลักคล้ายกัน แต่ในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติจริง รูปแบบจะถูกปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา และจำแนกออกได้รายละเอียดดังนี้

### 2.1 การเริ่มต้นขับเคลื่อนการจัดการความรู้

ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ขององค์กร จำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ

2.1.1 ลักษณะแรก ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในเวลาเดียวกัน เป็นลักษณะการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

2.1.2 ลักษณะที่สอง ผู้บริหารและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะกลุ่มที่พิจารณาเห็นว่ามีความพร้อมทั้งด้านกิจกรรม เนื้องาน และหรือมีความสนใจ สมัครงใจ เป็นลักษณะการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดใหญ่ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.3 ลักษณะที่สาม ทีมแกนนำนักจัดการความรู้ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารให้ลงมือดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มงานของทีมแกนนำเป็นส่วนใหญ่เสียก่อน เพื่อเป็นการพัฒนาต้นแบบที่ชัดเจนให้กับองค์กร ก่อนที่จะถ่ายทอดกระบวนการต่อไป

## 2.2 ประเด็นเนื้อหาที่จัดการความรู้

สำหรับในส่วนนี้ พบว่าสถานศึกษาได้จัดการความรู้ต่างลักษณะกัน 4 ลักษณะ

2.2.1 ลักษณะแรก พัฒนางานตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ซึ่งพบว่าโรงเรียนเป้าหมายการวิจัย 70 โรงเรียน จาก 78 โรงเรียน ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้แบบหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2.2 ลักษณะที่สอง พัฒนางานทั้ง 2 ส่วนพร้อมกัน คือ งานของกลุ่มงานและงานของกลุ่มสาระ ซึ่งพบว่า มีสถานศึกษา 5 แห่งที่เริ่มต้นจัดการความรู้ในลักษณะนี้

2.2.3 ลักษณะที่สาม พัฒนางานในกลุ่มเล็กซึ่งเป็นกลุ่มสนับสนุนการสอนตามโครงสร้างสายงาน ซึ่งพบว่าสถานศึกษา 1 แห่ง จาก 78 แห่งเริ่มต้นจัดการความรู้ในลักษณะนี้

2.2.4 ลักษณะที่สี่ พัฒนางานตามกลุ่มสนใจของบุคลากรซึ่งเปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มของบุคลากร เพื่อจัดการความรู้ในเป้าหมายที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกัน พบว่ามีสถานศึกษา 1 แห่ง จาก 78 แห่ง ที่เริ่มต้นจัดการความรู้เช่นนี้

## 2.3 การจัดการและวิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำ

ในส่วนของการจัดการและวิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำ มีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 การจัดหาทีมแกนนำเพิ่มเติม พบว่าทุกสถานศึกษาเป้าหมายจัดทีมแกนนำเพิ่มเติมในลักษณะตัวแทนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และหรือระดับชั้น

2.3.2 วิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำผู้จัดการความรู้ที่พบทั้งใน สพท. และ โรงเรียน เป้าหมายการวิจัย มี 3 แบบ ซึ่งในบางกรณีองค์กรเป้าหมายได้ใช้ทั้ง 3 แบบปรับเปลี่ยนกันไปตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ คือ

2.3.2.1 เริ่มต้นด้วยการส่งเสริมกระตุ้นให้กลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ นำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติโดยตรง/แบบขายตรง

2.3.2.2 ทีมแกนนำทดลองนำร่องการจัดการความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบเป็นกรณีตัวอย่าง

2.3.2.3 ในโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรมาก ใช้วิธีจัดให้มีแกนนำลักษณะตัวแทน แล้วตัวแทนนำการจัดการความรู้เข้าสู่กลุ่มของตน

## 2.4 การนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดการความรู้

คณะวิจัยสามารถสังเคราะห์รูปแบบการนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป้าหมาย 78 แห่ง โดยมีรูปแบบต่างกัน 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

2.4.1 รูปแบบที่หนึ่ง การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุกรอบทุกชั้นตอน ดังนี้

2.4.1.1 ตั้งวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision: KV) เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้

2.4.1.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) ในกลุ่มงานตามโครงสร้างและหรือตามแผนพัฒนาองค์กร โดยใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling)

2.4.1.3 สกัดขุมความรู้ สังเคราะห์แก่นความรู้จากเรื่องเล่า มีการบันทึกไว้ จัดทำตารางประเมินตนเอง นำผลไปจัดทำธารปัญญา และบันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4.1.4 จับคู่และหรือจับกลุ่มเรียนรู้เรื่องที่ต้องการจากผู้ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ แล้วนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานของตน

2.4.1.5 บันทึกความสำเร็จในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทำหลายครั้งไว้เป็นระบบที่บุคลากรเข้าใช้ได้สะดวก (Knowledge Assets) และมีการเผยแพร่ความสำเร็จจากการใช้การจัดการความรู้ผ่านบล็อก

2.4.2 รูปแบบที่สอง การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุ แต่ไม่ครบทุกชั้นตอน ดังนี้

2.4.2.1 ตั้งวิสัยทัศน์ความรู้ (KV)

2.4.2.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) โดยใช้เรื่องเล่า

2.4.2.3 สกัดขุมความรู้ สังเคราะห์แก่นความรู้ มีการบันทึกไว้บ้างแต่ยังไม่ครบถ้วน

2.4.3 รูปแบบที่สาม การจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากโมเดลปลาโท โดยเริ่มจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กร มี 3 แบบ ได้แก่

2.4.3.1 แบบที่ 1

- 1) ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร
- 2) จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการนั้น
- 3) ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่อบรม
- 4) เขียนบันทึกเป็นเรื่องราว
- 5) พัฒนาติดตามกระบวนการ

2.4.3.2 แบบที่ 2

- 1) ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร
- 2) ให้ต้นแบบเล่าวิธีการปฏิบัติ
- 3) นำไปปฏิบัติ
- 4) ทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

2.4.3.3 แบบที่ 3

- 1) ค้นหาสมรรถนะของครูแต่ละคนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 2) ประมวลสมรรถนะของครูทั้งหมด เป็นสมรรถนะของงาน
- 3) สร้างตารางอิสรภาพและให้ประเมินตนเอง
- 4) กำหนดบุคคลและเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 5) ประเมินผลความสำเร็จ

2.4.4 รูปแบบที่สี่ การจัดการความรู้ที่เริ่มจากความต้องการที่จำเป็นขององค์กรและบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้

2.4.4.1 จัดอบรมปฏิบัติการ โดยวิทยากรจากภายนอก

2.4.4.2 ลงมือปฏิบัติการ

2.4.4.3 สร้างผลงานและเก็บบันทึกไว้

2.4.5 รูปแบบที่ห้า การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงคนกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีขั้นตอนดังนี้

2.4.5.1 ใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหางส่วน

2.4.5.2 นำความรู้ปฏิบัติที่ได้ใส่ถึงความรู้หรือพื้นที่ในเว็บไซต์โดยแมงมุมที่  
สพฐ. สร้างขึ้นตามแนวของการพัฒนาระบบราชการ

### 3. แบบปฏิบัติที่ดีเลิศของการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

สำหรับสถานศึกษาที่ประเมินตนเองและผ่านการประเมินจากคณะวิจัยว่ามีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีขั้นตอนที่สังเคราะห์ได้ ดังนี้

#### 3.1 การวางแผน

3.1.1 บอกเล่าถึงเหตุผลที่นำการจัดการความรู้มาใช้ และให้ความรู้ความเข้าใจเรื่อง  
การจัดการความรู้โดยทั่วถึง ทั้งแนวคิดและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวครูเอง

3.1.2 สร้างความตระหนักว่าเราทำการจัดการความรู้จริงๆ โดยจัดเตรียมแผนและ  
งบประมาณให้เนียนไปกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

3.1.3 หลีกเลี่ยงการทำให้ครูรู้สึกว้า

3.1.3.1 ถูกยึดเยียดให้ทำ

3.1.3.2 เป็นงานพิเศษ

3.1.3.3 เพิ่มภาระหรือรับรู้ว่าเป็นภาระหนัก

#### 3.2 การปฏิบัติ

3.2.1 เริ่มจากเรื่อง que ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จมาแล้วและถอดบทเรียนจาก  
เรื่องนั้น

3.2.2 หากมีปัญหาเกิดขึ้น กระตุ้นให้ลองแก้ปัญหาด้วยวิธีการของการจัดการความรู้  
โดยกลุ่มสมัครใจ

3.2.3 เปิดโอกาสให้มีเวทีจริงและเวทีเสมือน

3.2.4 เปิดโอกาสให้มีการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความสนใจส่วนตัวที่นอกเหนือ  
ไปจากเรื่องงาน

#### 3.3 การตรวจติดตามความก้าวหน้า

3.3.1 กระตุ้นให้เขียนบทเรียนการจัดการความรู้ของตนออกมาเป็นเอกสารวิชาการ

3.3.2 ประทศซึนงานจากการจัดการความรู้ และให้รางวัลที่อชิบายได้

3.3.3 ดิศตามผลอย่างเป็นทางการด้วยมาตรการของแผน

### 3.4 การปรับปรุง

3.4.1 นำบทเรียนที่ได้จากการจัดการความรู้มาพิจารณาาร่วมกันโดยใช้เทคนิค AAR

3.4.2 นำสิ่งที่ตนเรียนรู้อมาแก้ไขแล้วทำรอบต่อไป

3.4.3 นำสิ่งที่ตนเรียนรู้อะและแนใจไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้อกับโรงเรียนอื่น

3.4.3 เป็นวิทยาการขยายผลการจัดการความรู้ให้หน่วยงานอื่น

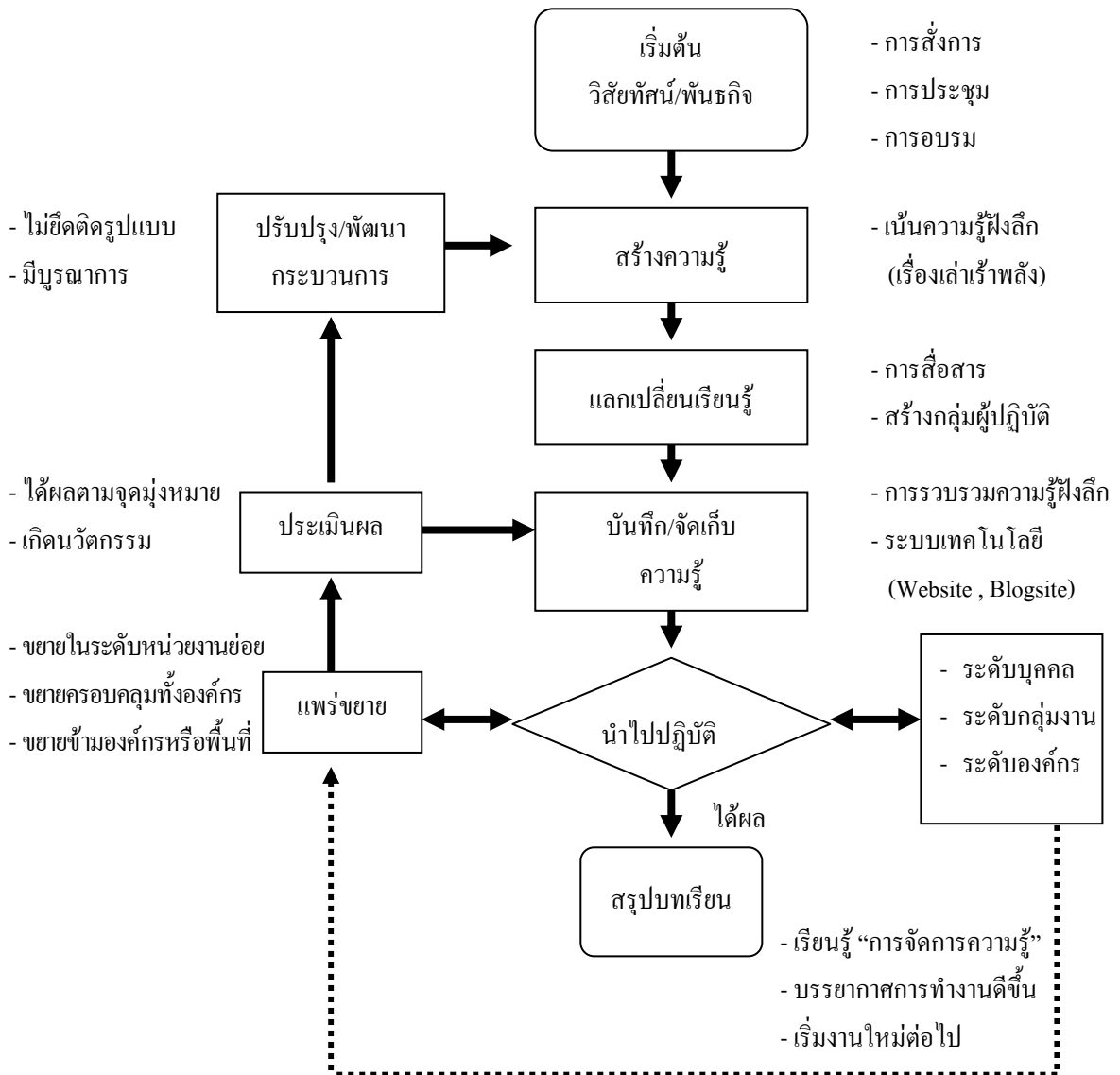
**โดยสรุป** สถานศึกษาทุกแห่งได้นำขั้นตอนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติาร่วมกัน คือ เริ่มจากกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหาร จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อแบบการพบปะกันและแบบผ่านบล็อก สำหรับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ขึ้นนี้พบว่ามีแนวทางจัดการที่หลากหลาย แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำจัดการความรู้ขององค์กร การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมไปถึงความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร การขยายผลการจัดการความรู้ ขยายใน 3 ลักษณะ คือ ขยายภายในองค์กรในกลุ่มสาระและกลุ่มงาน ขยายผลไปสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และขยายผลไปสู่องค์กรสถานศึกษาอื่นๆ ในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติจริง รูปแบบจะถูกปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาโดยการเริ่มต้นขับเคลื่อนการจัดการความรู้ จำแนกเป็น ถ่ายทอดกระบวนการการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในเวลาเดียวกัน ถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะกลุ่มที่พิจารณาเห็นว่ามีความพร้อม ลงมือดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มงานของทีมแกนนำเพื่อเป็นการพัฒนาต้นแบบที่ชัดเจนให้กับองค์กร ในประเด็นเนื้อหาที่จัดการความรู้พบว่า สถานศึกษาได้จัดการความรู้ต่างลักษณะกัน 4 ลักษณะ เรียงตามลำดับ คือ พัฒนางานตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา พัฒนางานทั้งของกลุ่มงานและงานของกลุ่มสาระ พัฒนางานในกลุ่มเล็กซึ่งเป็นกลุ่มสนับสนุนการสอน และพัฒนางานตามกลุ่มสนใจของบุคลากรสำหรับการจัดการและวิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำนั้น ทุกแห่งได้จัดหาทีมแกนนำเพิ่มเติม พบว่าทุกสถานศึกษาเป็เป้าหมายจัดทีมแกนนำเพิ่มเติม ส่วนการปฏิบัติเริ่มจากการส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักการจัดการความรู้แล้วปฏิบัติ หรือเริ่มจากการทำให้ดูเป็นตัวอย่างในกลุ่มขนาดเล็ก หรือสร้างตัวแทนที่มาจากแต่ละกลุ่มแล้วนำเข้าสู่ทุกกลุ่มพร้อมๆ กัน ซึ่งทุกที่ได้ใช้แบบผสมผสานและปรับเปลี่ยนกันไปตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

รูปแบบการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีต่างกัน 5 รูปแบบคือ การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุครบทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุแต่

ไม่ครบทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากโมเดลปลาหู การจัดการความรู้ที่เริ่มจากความ ต้องการที่จำเป็นขององค์กรและบุคลากร และการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงคนกับระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ

สำหรับสถานศึกษาผ่านการประเมินว่ามีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติในสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้ วางแผนเพื่อสร้างความรู้และความตระหนัก ปฏิบัติการใน สถานการณ์จริง ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า และปรับปรุงงานและขยายผล

เมื่อพิจารณาโดยละเอียดถึงกิจกรรมและขั้นตอนการนำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติใน สถานศึกษา พบว่ามีแนวทางเหมือนกัน เพียงแต่บางองค์กรสามารถจะขับเคลื่อนต่อไปจนประสบ ความสำเร็จสูงขึ้น ดังแผนภาพ 5.1 ดังนี้



แผนภาพ 5.1 รูปแบบการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรของสถานศึกษาเป้าหมายโครงการ

จากแผนภาพ 5.1 ทุกสถานศึกษาจะนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรในรูปแบบที่ต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่มีการแจ้งให้ทราบในการประชุม บางสถานศึกษาเลือกใช้การจัดอบรมการจัดการความรู้ โดยอบรมในกลุ่มย่อย หรือทั้งสถานศึกษาตามแต่ความพร้อม มีเพียงจำนวนน้อยที่ผู้บริหารใช้การสั่งการ ต่อจากนั้นจึงพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ของตน โดยให้ความสนใจแก่วิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการจัดตั้งทีมจัดการความรู้และเริ่มกิจกรรมเรื่องเล่า สักดุมความรู้ แก่นความรู้ ทำให้สามารถระบุได้ว่าในสถานศึกษานั้นๆ มีความรู้ฝังลึกอยู่ที่ใคร และในเรื่องใด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นทางเลือกของบุคลากรที่จะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ แต่ส่วนใหญ่มีการนำไปปฏิบัติและได้ผลดี สำหรับสถานศึกษาบางแห่งการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการจะจบลง ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ ทำให้มีบรรยากาศการทำงานดีขึ้น มีการสื่อสารกันมากขึ้น ผลผลิตที่ได้ เช่น เอกสารรวบรวมองค์ความรู้จากเรื่องเล่า หรือการจัดทำบล็อกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอก

ในบางสถานศึกษา ความรู้และทักษะการจัดการความรู้จะอยู่ในบุคลากรที่ร่วมทำกิจกรรมในโครงการนี้ จึงได้นำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือนำไปใช้ในการเรียนการสอน ดังนั้น การจัดการความรู้ในระยะนี้จึงขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร และกับใคร อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะปีแรก ในบางสถานศึกษาได้ดำเนินงานครบวงจรตามโมเดลปลาของ สคส. และดูเหมือนว่าต้องการที่จะทำงานอื่นตามนโยบายของหน่วยเหนือในเรื่องอื่นต่อไป แต่ความรู้เรื่องการจัดการความรู้เหมือนเมล็ดพันธุ์ที่อยู่ในดิน เมื่อมีสภาพที่เหมาะสมก็อาจจะงอกงามขึ้นมาได้ ดังเช่น บางสถานศึกษาที่กลับมาดำเนินงานต่อ ประสบความสำเร็จอย่างมาก เช่นในกรณีของโรงเรียนวินิตศึกษา ในเรื่องการสร้างวงดนตรีลูกทุ่ง โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 ในการจัดการความรู้กับนักเรียนคอมพิวเตอร์

สำหรับสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้ครบถ้วนตามกระบวนการของ ก.พ.ร. และสามารถทำให้เป็นเกลียวแห่งความรู้ที่หมุนได้อย่างไม่สิ้นสุด มีการแพร่ขยายไปสู่ทั้งองค์กรการศึกษาและองค์กรอื่นภายนอก สามารถสร้างบุคลากรที่เป็นวิทยากรให้แก่หน่วยงานอื่น และสามารถแสดงผลการพัฒนาสถานศึกษาจากการจัดการความรู้ได้เป็นรูปธรรม เช่น ผลการสอบวัดความรู้ระดับชาติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 หรือการสร้างหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ของโรงเรียนปรีชาโชติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

## ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนด้วยการจัดการความรู้

ในเรื่องที่สามของบทนี้ คณะวิจัยนำเสนอประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนด้วยการจัดการความรู้ จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป้าหมายในภาคต่างๆ รวมจำนวน 78 แห่ง คณะวิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นและเป้าหมายในการจัดการความรู้และผลที่เกิดขึ้น ดังตาราง 5.2



ตาราง 5.2 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน  
ด้วยการจัดการความรู้

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
1. การแก้ปัญหา เร่งด่วนของ ผู้เรียน	14	1.1 การพัฒนาการ อ่านการเขียน ของนักเรียน	แก้ปัญหาการอ่าน หนังสือไม่ออก	1. นำแบบปฏิบัติที่ดีมา ต่อยอดการพัฒนาความ สามารถของผู้เรียน
				2. จำนวนนักเรียนที่อ่าน หนังสือไม่ออกลดลง
				3. จำนวนนักเรียนที่อ่าน หนังสือไม่ออกลดลง ลายมือดีขึ้น
				4. ไม่รายงานผล
				5. ไม่รายงานผล
				6. ยังไม่มีรายงานการประเมิน
		1.2. การพัฒนา คุณภาพ นักเรียน	นักเรียนมีคุณภาพ ด้านวิชาการและ ด้านกิจกรรมพิเศษ	7. ด้านวิชาการยังไม่มี การประเมินผลเด่นชัดด้าน การจัดตั้งวงดนตรีลูกทุ่ง
		1.3. การส่งเสริม การอ่าน	นักเรียนอ่าน หนังสือออก	8. จำนวนนักเรียนอ่าน หนังสือไม่ออกลดลง
				9. จำนวนนักเรียนที่ใช้ ห้องสมุดมากขึ้น
				10. มีการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านการอ่านเพิ่มขึ้นจาก เดิม
				11. นักเรียนพัฒนาด้านการ อ่านเพิ่มขึ้น 80%
		1.4. จัดการศึกษา อย่างไรให้ เกิดคุณภาพ	เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลใน การจัดการศึกษา	12. มีการพัฒนาด้านการจัด การศึกษา แต่ยังมีข้อจำกัด ด้านภารกิจงานประจำ

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		1.5. การพัฒนาการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน	พัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน	13. ได้รับความร่วมมือจากผู้สอนและผู้เรียนในการพัฒนาสู่เป้าหมาย
		1.6. การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนโดยรวม	พัฒนาคุณภาพของนักเรียน	14. มีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง
2. งานวิจัยชั้นเรียน	4	2.1. พัฒนางานวิจัยชั้นเรียน	แก้ไข/ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา	15. นักเรียนที่มีปัญหาได้รับการช่วยเหลือจากครูในทุกกลุ่มสาระ
			ให้ครูวิจัยชั้นเรียนเป็นเพื่อให้สามารถแก้ไข/ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา	16. ครู 50% มีงานวิจัยชั้นเรียน
				17. ไม่ปรากฏ
		2.2. พัฒนาครูด้านการวิจัย	พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยการวิจัย	18. ครูมีผลงานการวิจัยเพิ่มขึ้น
		2.3. การพัฒนาการสอนของครู	นำไปปรับใช้กับการเรียนการสอน	19. ศูนย์การจัดการความรู้ (KM Center) เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร
		2.4. การพัฒนาการสอนของครูด้วยการจัดการความรู้	ครูมีความรู้และทักษะการสอนดีขึ้นจากกิจกรรมเรื่องเล่า	20. ครูมีความมั่นใจและมีทัศนคติที่ดีต่อกันมากขึ้น
			ครูใช้เทคโนโลยีในการสอน	21. จำนวนสื่อการสอนผ่านเทคโนโลยี
			ครูมีประสิทธิภาพในการสอนการอ่านการวิเคราะห์เด็กการใช้เทคนิคเสริมแรง	22. เป็นโรงเรียนเด่นด้านการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการขยายผล

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		2.5. พัฒนาศักยภาพของครู นักเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนในฝัน	ถอดบทเรียนในจุดเด่นของ “โรงเรียนในฝัน”	23. เปลี่ยนทัศนคติในการทำงานใหม่ของครู จาก “ไม่รู้จะทำอย่างไร ทำไม่ได้” เป็น “ถ้าจะทำให้ได้ จะเรียนรู้อย่างไร” และได้แบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยม
3. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูเฉพาะด้าน	8	3.1 พัฒนาการทำงานของครู เพื่อช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของนักเรียน	แก้ปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนที่เกิดจากสภาพปัญหาครอบครัว	24. ไม่ปรากฏ
		3.2 วิธีการสอนที่เป็นเลิศในแต่ละกลุ่มสาระ	พัฒนาคุณภาพการสอนของครู	25. บันทึกวิธีการที่เป็นเลิศลงบล็อก
		3.3 พัฒนาการเรียนการสอนแบบบูรณาการ	พัฒนาการเรียนการสอน	26. นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง วิชาภาษาอังกฤษและวิชาการงานอาชีพ
4. พัฒนาสมรรถนะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	4.1 พัฒนาศือการเรียนการสอนด้วยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	ตอบสนองความต้องการในการพัฒนางานของบุคลากร	27. ไม่ปรากฏ
			ถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากครูเก่งเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน	28. ครูทุกกลุ่มสาระมีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน
			นำไปปรับใช้กับการเรียนการสอน	29. ครูกับนักเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		4.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษของโรงเรียน	แก้ปัญหาด้านงานบริการ	30. ประหยัดกระดาษได้มากขึ้น แต่มิได้มีการตรวจสอบค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบ เช่น ค่าไฟฟ้า
		4.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ด้านประสบการณ์ การสอน และ ความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	สร้างความเชื่อมโยง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน การพัฒนางาน	31. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน
5. การพัฒนา งานตาม ทิศทางของ สถานศึกษา	18	5.1 การพัฒนา คุณธรรมนักเรียน	สร้างนักเรียนให้ เป็นผู้มีคุณธรรม ตามวิสัยทัศน์ โรงเรียน	32. นักเรียนเป็นที่ชื่นชม และยกย่องของชุมชน
		5.2 พัฒนาการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	ตอบรับวิสัยทัศน์ การจัดการเรียนรู้	33. ไม่ปรากฏ
		5.3 พัฒนา คุณภาพผู้เรียน แบบองค์รวม	พัฒนาคุณภาพ นักเรียนตาม วิสัยทัศน์สถานศึกษา	34. ไม่รายงานผล
		5.4 การจัดการเรียน การสอนในเชิง บูรณาการ	พัฒนาความรู้ของ องค์กร	35. มีหนังสือรวมคลัง ความรู้ 30 เล่ม

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		5.5 การสอนแบบ บูรณาการ	การต่อยอด โครงการสหกิจศึกษานานาชาติ	36. จำนวนนวัตกรรมจาก ความคิดของนักเรียน เพิ่มขึ้น
		5.6 การพัฒนา หลักสูตร	ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	37. นักเรียนมีความคิด วิเคราะห์ดีขึ้น
		5.7 การพัฒนา คุณชนรมนักเรียน	สนองพันธกิจของ โรงเรียน	38. การจัดการความรู้กับ บุคคลและองค์กรภายนอก
		5.8 พัฒนาคุณชนรม และจริยชนรม นักเรียน	ครูมีเทคนิควิธีที่ดี ในการพัฒนา คุณชนรมและ จริยชนรมนักเรียน	39. มีการสร้างเครือข่าย และการเผยแพร่การจัดการความรู้
		5.9 วิถีพุทธ กัลยาณมิตร	พัฒนานักเรียน	40. นักเรียนมีความประพฤติ ดีขึ้นและผู้ปกครองให้ การสนับสนุน
		5.10 การพัฒนา คุณชนรม	นักเรียนมีคุณลักษณะ ที่ดี 6 ประการ	41. องค์ความรู้ด้านการ พัฒนาคุณชนรมนักเรียน
		5.11 การจัดการ เรียนรู้แบบ บูรณาการ	นักเรียนมีคุณภาพดี ขึ้นจากการเรียนรู้ ผ่านแหล่งเรียนรู้ ชุมชน	42. จำนวนชิ้นงานของ นักเรียนที่สร้างจาก การบูรณาการความรู้ จากแหล่งต่างๆ
		5.12 การพัฒนาสู่ โรงเรียนในฝัน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของระบบงานต่างๆ ในโรงเรียน	43. มีการพัฒนาระบบงาน ต่างๆ ของโรงเรียน
		5.13 การสอน คุณชนรมโดย เน้นบูรณาการ	พัฒนาคุณชนรมใน ผู้เรียนโดยเน้น กระบวนการ บูรณาการ	44. ได้รับความร่วมมือแต่ ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		5.14 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร	พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร	45. มีการพัฒนาทั้ง 2 ด้านเพิ่มขึ้นจากเดิม แต่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์
		5.15 การเรียนการสอนที่เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น	ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน	46. มีความร่วมมือและพัฒนาเพิ่มขึ้นจากเดิม
		5.16 การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	ถอดบทเรียนในจุดเด่นของ “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน”	47. ครูทุกกลุ่มสาระให้ความร่วมมือเพราะมีความภูมิใจและภาคีต่อองค์กรและได้แบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยม
		5.17 การฝึกสมาธิเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน	แก้ไขปัญหาด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	48. มีความก้าวหน้าด้านการแก้ไขปัญหา แต่ยังไม่พัฒนาถึงขั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดี
		5.18 โครงการอักษรสวดด้วยมือเรา	พัฒนาคุณภาพด้านการคัดลายมือของนักเรียน	49. ครูทุกคนได้เรียนรู้จากความรู้ฝังลึกของครูต้นแบบ และโรงเรียนสามารถพัฒนาเป็นแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการคัดลายมือ
6. การพัฒนา นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	9	6.1 พัฒนา นวัตกรรมการสอน	พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	50. มีนวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป และนักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
		6.2 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	พัฒนานักเรียน	51. ไม่รายงานผล

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		6.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	พัฒนาการเรียนการสอน	52. สร้างคลังความรู้วัฒนธรรมไทยใหญ่
		6.4 การพัฒนาความรู้เรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร	บุคลากรมีความรู้ที่จะดำเนินงานในหน้าที่ด้วยการจัดการความรู้	53. บุคลากรมีความรู้และโรงเรียนมีคู่มือการจัดการความรู้
		6.5 การบริหารงานสถานักเรียน	สถานักเรียนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	54. มีคู่มือการดำเนินงานสถานักเรียน
		6.6 การจัดการความรู้สู่ระบบโรงเรียนดีมีคุณภาพ	พัฒนาระบบงานต่างๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพ	55. ระบบงานของโรงเรียนได้รับการพัฒนาในระดับที่แตกต่างกัน
		6.7 การส่งเสริมการอ่านด้วยบัตรคำอิเล็กทรอนิกส์	เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนด้านการอ่าน	56. มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการอ่าน และมีการสร้างนวัตกรรมด้วยการสร้างสื่อบัตรคำอิเล็กทรอนิกส์
		6.8 กิจกรรมเรียนรู้มุ่งสู่อาชีพ	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนด้านการจัดการเรียนการสอน	57. นักเรียนได้ความรู้จากครูภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การนวดแผนไทย
7. การพัฒนาการสอนกลุ่มสาระ	49	7.1 การพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ	พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	58. มีนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้และได้ทดลองใช้กับนักเรียน
			พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	59. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
			ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาจัดการเรียนรู้	60. ไม่รายงานผล

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
			พัฒนาครูเพื่อพัฒนานักเรียน	61. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
			พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูตามกลุ่มสาระ	62. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น
			เพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครูในกลุ่มสาระต่างๆ	63. องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน
		7.2 เทคนิคการสอนในกลุ่มสาระต่างๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน	64. มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นบ้าง
		7.3 ปัญหาที่นักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ในกลุ่มสาระต่างๆ	เพิ่มประสิทธิภาพการอ่านและเขียนของนักเรียนในทุกกลุ่มสาระ	65. ไม่ปรากฏ
7.4 โครงการเรารักษ์คลองปาย	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม	66. เป็นการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกมากกว่าการดึงความรู้ฝังลึกจากบุคลากรในองค์กร		
8. การพัฒนาการจัดการเรียนรู้อ	9	8.1 การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	พัฒนานักเรียน	67. ไม่รายงานผล
		8.2 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	พัฒนาครูเพื่อพัฒนานักเรียน	68. ไม่รายงานผล
			พัฒนาครูเพื่อพัฒนานักเรียน	69. ไม่รายงานผล



กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		8.3 พัฒนาการเรียนรู้ของครูให้จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ	เพิ่มผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน	70. ผลการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในระดับดี จากผลการประเมินของ สมศ.
		8.4 พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	นำปัญหาคนมาเพิ่มพลังการเรียนรู้	71. ไม่ปรากฏผล
		8.5 การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	เพิ่มศักยภาพนักเรียน	72. ไม่รายงานผล
		8.6 พัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้	ครูนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่	73. องค์ความรู้ด้านการดูแลนักเรียนการศึกษาพิเศษและการพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		8.7 การพัฒนาการบริหารจัดการและวิชาการ	ระบบบริหารและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	74. องค์ความรู้เรื่องการวิจัยในชั้นเรียน การใช้บล็อกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง
		8.8 การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้	พัฒนาครูเรื่องการจัดการความรู้	75. ไม่รายงานผล
9. การพัฒนางานสัมพันธ์ชุมชน	4	9.1 การทอผ้า: ภูมิปัญญาท้องถิ่น	สร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชนและพัฒนาระบบการเรียนรู้อบรมครูในโรงเรียน	76. ครูภูมิปัญญาท้องถิ่นได้มีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอน
		9.2 การรักษาภูมิทัศน์	การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการจัดการเรียนรู้	77. ไม่ปรากฏ

กลุ่ม	จำนวน (โรง)	ประเด็น	เป้าหมาย	ผล
		9.3 บ้านพรุสวาย ด้วยมือเรา	สร้างความสัมพันธ์ ภายในโรงเรียนและ ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน	78. เกิดชุมชนสัมพันธ์สร้าง ความรู้สึกร่วมกัน เจ้าของและการดูแล ร่วมกัน
		9.4 โครงการกีฬา สัมพันธ์เทิดไถ่ องค์ราชันย์ 80 พรรษา	สร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับ องค์กรภาครัฐและ เอกชนในพื้นที่ และใช้กิจกรรม กีฬาเป็นจุดเชื่อม ความสัมพันธ์	78. เกิดเครือข่ายความ ร่วมมือและความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับ หน่วยงานภาครัฐและ เอกชน

จากตาราง 5.2 ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนเป้าหมายการวิจัย ทั้ง 78 แห่ง มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ใน 9 กลุ่ม ดังนี้ (1) การแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของนักเรียน พบว่า 14 โรงเรียนมุ่งแก้ไขปัญหาการอ่านและการเขียนของนักเรียน (2) การวิจัยชั้นเรียน พบว่า 4 โรงเรียนได้พัฒนางานวิจัยชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหานักเรียนที่มีปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพการทำงานของครูเฉพาะด้าน พบว่า 8 โรงเรียน ได้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูเพื่อช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวของนักเรียน (4) การพัฒนาสมรรถนะของครูด้าน ICT พบว่า 5 โรงเรียนได้พัฒนาสื่อการสอน การจัดการเรียนการสอน และพัฒนาศักยภาพครูในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปใช้กับการทำงานและการเรียนการสอน (5) การพัฒนางานตามทิศทางของสถานศึกษา พบ 18 โรงเรียนจัดการความรู้เพื่อตอบรับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยพัฒนาคุณธรรมนักเรียน จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณภาพนักเรียนแบบองค์รวม และจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (6) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ พบ 9 โรงเรียนมุ่งพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้โดยพัฒนานวัตกรรมการสอนและสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพนักเรียน (7) การพัฒนาการสอนกลุ่มสาระ พบ 49 โรงเรียนมุ่งพัฒนาการสอนกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน (8) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ พบ 9 โรงเรียนพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ เช่น แบบมีส่วนร่วม การเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ พัฒนาเทคนิคการสอน และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทั้งหมดเป็นไปเพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก และ (9) กลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน พบ 4 โรงเรียนได้มุ่งพัฒนางานด้านความสัมพันธ์ชุมชนในรูปแบบต่างๆ สำหรับผลที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้นั้น พบว่า 18 โรงเรียน ไม่รายงานผลที่

เกิดขึ้น ส่วน 60 โรงเรียนรายงานดังนี้ (1) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน ได้แก่ นักเรียนได้รับการชื่นชมและยกย่อง นักเรียนที่มีปัญหาได้รับการช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น (2) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับครู ได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อ ICT เพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ครู 50% ของโรงเรียนมีการวิจัยชั้นเรียน และสามารถนำแบบปฏิบัติที่ดีของครูมาต่อยอดให้ครูคนอื่นๆ ใช้งาน (3) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อองค์กร ได้แก่ มีนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้และมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (4) ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ การมีกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ร่วมกัน การร่วมกันพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน และการมีครูภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

คณะวิจัยได้สอบถามผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา รวม 78 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 18 กระทั่งความ ผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการประมาณค่าและผลการวิเคราะห์เนื้อหา ดังรายละเอียด

#### 1. ผลการประมาณค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

จากการประเมินค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 78 แห่ง ผลปรากฏ ดังตาราง 5.3

ตาราง 5.3 ผลการประเมินค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ข้อคำถาม	Mean	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.13	0.75	สูง
2. การสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล	4.06	0.7	สูง
3. ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	4.04	0.66	สูง
4. การจัดทำแนวทางและแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน	3.87	0.67	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	4.12	0.66	สูง
6. ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	4.35	0.75	สูง

ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
7. การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ หรือการกระตุ้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาตนและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรได้	3.79	0.86	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
8. บุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	4.01	0.66	สูง
9. การนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนงานย่อยของ องค์กร	3.88	0.64	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
10. องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	4.32	0.58	สูง
11. บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการ ใช้ความรู้	4.19	0.58	สูง
12. บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ เช่น เข้าร่วมชุมชนผู้ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ฟังกฟังของตนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.99	0.7	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
13. บุคลากรในองค์กรใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ประจำวันจนเป็นความเคยชิน (ค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น จัดเก็บ ดึงกลับ สร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้)	3.54	0.72	ปานกลาง
14. การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งงบประมาณ เพื่อให้ การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	0.8	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
15. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยตนเองของบุคลากรในองค์กร	3.51	0.84	ปานกลาง
16. การกำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ องค์กรไว้อย่างชัดเจน	3.66	0.68	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
17. มีการมอบหมายให้มีตัวบุคคลรับผิดชอบผลักดันความสำเร็จของตัววัด การจัดการความรู้	3.88	0.66	ปานกลาง ค่อนข้างสูง
18. มีการให้รางวัลความสำเร็จแก่นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ในองค์กร	3.43	0.7	ปานกลาง
รวม	3.93	0.74	ปานกลาง ค่อนข้างสูง

จากตาราง 5.3 ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยรับรู้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรของตนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงว่าการรับรู้ของกลุ่มผู้ประมาณค่าไม่กระจายตัวสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สามารถ จำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลางค่อนข้างสูง และปานกลาง

## 1.1 ระดับแรก

ได้แก่ ปัจจัยที่มีความสำคัญระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.00 - 4.59 ประกอบด้วยปัจจัย 8 ด้าน ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งจำแนกเป็นผู้บริหารและบุคลากร ปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญสูงในลำดับแรก มี 4 ข้อ ประกอบด้วย

1.1.1.1 ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Chong และ Choi (2005) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารจัดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ส่วนที่รองลงมาคือบุคลากรปฏิบัติการ

1.1.1.2 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bixler (2002) ที่เสนอว่าเสาหลักหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การให้ความรู้และการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้

1.1.1.3 ความพร้อมและความสนใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 2 ข้อนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hasanali (2002) ที่พบว่า ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยเช่นกัน

1.1.2 ปัจจัยที่สอง ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการ มี 4 ข้อ ประกอบด้วย

1.1.2.1 ปัจจัย 2 ข้อแรก ได้แก่ องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport (1998) Bixler (2002) และ Chong และ Choi (2005) ที่ค้นพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และลักษณะหนึ่ง在那นั่นคือ การทำงานเป็นทีม

1.1.2.2 ปัจจัยอีก 2 ข้อ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลสอดคล้องกับงานของ Davenport และ Probst (2002) Barnar (2003) ที่พบว่า การจัดการความรู้ที่สำเร็จขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ และการสนับสนุนและผลักดันเชิงนโยบาย

## 1.2 ระดับที่สอง

ได้แก่ ปัจจัยที่มีค่าความสำคัญปานกลางค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตระหว่าง 3.60 – 3.99 จำนวน 7 ข้อ จำแนกเป็น 2 ปัจจัยย่อยเช่นกัน คือ ด้านคนและกระบวนการ

1.2.1 ปัจจัยด้านบุคคล มี 1 ข้อ คือ บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ เช่น เข้าร่วมชุมชนผู้ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกของตนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจัยนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Hasanali (2002) ที่พบว่า ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ให้สำเร็จ

### 1.2.2 ปัจจัยด้านกระบวนการ มี 6 ข้อ ประกอบด้วย

1.2.2.1 การนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงานย่อยขององค์กร ในปัจจัยข้อนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport และ Probst (2002) ที่พบว่า การเปิดช่องทางหลายช่องทางในการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลที่ได้จากการจัดการความรู้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และเป็นการเชื่อมโยงต่อผลลัพธ์ (Davenport, 1998)

1.2.2.2 การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งงบประมาณ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมอบหมายให้มีตัวบุคคลรับผิดชอบผลักดันความสำเร็จ ทั้ง 2 ปัจจัยนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Holsapple และ Joshi (2000) Mathi (2004) ที่ระบุว่า การจัดการความรู้ให้สำเร็จต้องการการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ

1.2.2.3 การจัดทำแนวทางและแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport (1998) เรื่องการสื่อสารถึงวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน

1.2.2.4 การสร้างแรงจูงใจ หรือการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาตนและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรได้นั้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Ackerman และ Mandel (1996) ที่ศึกษาพบว่า การมีสิ่งล่อใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการจัดการความรู้

1.2.2.5 การกำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Hasanali (2002) ที่ศึกษาพบว่า การวัดความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน และข้อค้นพบของ Davenport และ Probst (2002) ที่ศึกษาพบว่า การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการจัดการความรู้เป็นปัจจัยของความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

### 1.3 ระดับที่สาม

ได้แก่ ปัจจัยที่มีค่าความสำคัญปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต ระหว่าง 3.00 – 3.59 จำนวน 3 ข้อ จำแนกเป็น 2 ปัจจัยหลัก

#### 1.3.1 ปัจจัยแรก เป็นปัจจัยด้านคน มี 2 ข้อ ได้แก่

1.3.1.1 บุคลากรในองค์กรใช้พฤติกรรมการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานประจำวันจนเป็นความเคยชิน (ค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น จัดเก็บคืนกลับ สร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้)

1.3.1.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในองค์กร ข้อนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Ginsberg และ Kambil (1999) Alavi และ Leidner (1999) และ Holsapple และ Joshi (2000) ที่พบว่า ระดับทักษะของบุคลากรในการใช้และแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้

1.3.2 ปัจจัยที่สอง เป็นปัจจัยด้านกระบวนการ มี 1 ข้อ คือ การให้รางวัลความสำคัญแก่กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Maholtra และ Galletta (2003) ที่ว่า สิ่งล่อใจและรางวัลเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการความรู้

## 2. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็นเพิ่มเติมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

คณะวิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อศึกษาความคิดเห็นเพิ่มเติมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ผลปรากฏดังตาราง 5.4

ตาราง 5.4 การวิเคราะห์เนื้อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ลำดับที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความถี่
1	การได้รับความร่วมมือจากบุคลากร	4
2	2.1 บุคลากรในองค์กรยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3
	2.2 การดำเนินการอย่างต่อเนื่องของบุคลากรแกนนำ	3
	2.3 การมีภาวะผู้นำในระดับสูงของผู้บริหาร	3
	2.4 การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรในการทำงาน	3
3	3.1 นำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน	2
	3.2 จูงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	2
	3.3 การทำงานเป็นทีม	2
	3.4 การส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของเรื่องที่ต้องจัดการความรู้ไม่ใช่ทำเพื่อคนอื่น	2
	3.5 บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้	2

จากตาราง 5.4 จำแนกปัจจัยออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นปัจจัยที่สถานศึกษา 4 แห่ง เห็นตรงกันว่ามีความสำคัญสูง คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ประเภทที่สอง เป็นปัจจัยที่สถานศึกษา 3 แห่ง เห็นตรงกันว่ามีความสำคัญสูง ประกอบด้วยบุคลากรในองค์กรยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของบุคลากรแกนนำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hasanali (2002) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ปัจจัยหนึ่ง คือ ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กร อีกปัจจัยหนึ่งคือ การมีภาวะผู้นำในระดับสูงของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Holsapple และ Johi (2002) Bixler (2002) และ Mathi (2004) ที่พบว่า ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรในการทำงานเป็นปัจจัยสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport (1998) และ Jennex และ Olfman (2000) ที่ศึกษาพบว่า องค์กรต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และประเภทที่สาม เป็นปัจจัยที่สถานศึกษา 2 แห่ง เห็นตรงกันว่ามีความสำคัญสูง ประกอบด้วย นำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Ackerman และ Mandel (1996) ที่พบว่า หากความคาดหวังแคบและเฉพาะเจาะจงการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จมากขึ้น ส่วนปัจจัยด้านการจูงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของเรื่องที่ต้องจัดการความรู้ไม่ใช่ทำเพื่อคนอื่น และบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ นั้นสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport (1998) Hasanali (2002) Bixler (2002) และ Chong และ Choi (2005) ที่ศึกษาพบว่า องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้จึงประสบความสำเร็จ

**โดยสรุป** ปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญระดับสูง ได้แก่ (1) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (3) ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (4) บุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5) องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (6) บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ (7) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (8) การสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล

## ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้

จากการนิเทศติดตามผลและจากการรายงานตนเองของสถานศึกษา พบเงื่อนไขปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ดังนี้



## 1. ขาดการสนับสนุนการจัดการความรู้จากผู้บริหาร

จากผลการศึกษาพบว่า การนำนวัตกรรมการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในสถานศึกษานั้น ต้องการการสนับสนุนและสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง มิเช่นนั้นจะมีโอกาสน้อยมากที่การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จและแพร่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างของความคิดเห็นที่พบในองค์กรที่จัดการความรู้ก้าวหน้าต่ำกว่าเป้าหมาย เช่น

“ผู้บริหารไม่สนใจจริงจัง รับมาแล้วไม่สั่งการ”

“ผู้บริหารไม่รู้เรื่อง ไม่ได้เข้าอบรม เขตพื้นที่การศึกษาเลือกมาให้รับ ก็รับ”

“ที่แรกก็คิดว่าจะดี แต่พอย้ายผู้บริหาร คนใหม่ไม่เห็นด้วยก็เลยไม่ได้ทำ”

ในปีจชัยแรกนี้ จะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) ไม่ได้รับการจัดการความรู้มาใช้ด้วยความเต็มใจ จึงไม่มีการดำเนินการหลังรับนโยบายและฝึกอบรมมาแล้ว (2) ผู้บริหารไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ เนื่องจากไม่ได้เข้าร่วมอบรมและไม่ได้ศึกษาค้นคว้า และ (3) มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระหว่างการดำเนินโครงการ ผู้บริหารใหม่ไม่ได้สานต่อ

## 2. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้

วัฒนธรรมสถานศึกษาส่วนใหญ่โดยธรรมชาติแล้วไม่ใช่วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แม้ว่าความรู้นั้นจะมีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ตัวอย่างของความคิดเห็น เช่น

“ไม่รู้จะบอกอะไร ก็ทำงานมาหลายปี กว่าจะทำได้ขนาดนี้ก็ลงทุนลงแรงไปมาก ใครอยากทำได้เหมือนเราก็ต้องคิดขึ้นมาเอง”

“ถ้าความรู้ที่มีอยู่แล้วแก้ปัญหาได้ ทำไมโรงเรียนจึงยังมีปัญหา”

“นึกไม่ออกว่าในโรงเรียนใครเก่งเรื่องอะไร ตัวเองเก่งอะไรยังไม่รู้เลย”

“บอกไปก็ไม่เชื่อหรือ คนอื่นเชิญเราไปเป็นวิทยากร คนในนี้ไม่สนใจเรา”

จากประโยคที่แสดงความคิดเห็น สะท้อนให้เห็นว่า (1) มีการกักความรู้ไม่เต็มใจแลกเปลี่ยน มีความเชื่อว่าความรู้ควรสร้างขึ้นมาเอง (2) ไม่เชื่อว่าความรู้ฝังลึกแก้ปัญหาได้ (3) ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่ และ (4) ขาดความไว้วางใจและเชื่อถือกัน

## 3. ขาดการบริหารจัดการบุคคลที่เป็นระบบ

ปัจจัยประการที่สามนี้เกี่ยวข้องกับคน 3 ประเภท ได้แก่ คุณอำนวยใหญ่ ทีมแกนนำ และคุณกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 คุณอำนวยใหญ่

ในบางโรงเรียนไม่มีใครรับบทบาทนี้ ประกอบกับผู้บริหารไม่ได้รับบทบาทคุณอำนวย การผลักดันการจัดการความรู้จึงทำโดยทีมแกนนำเท่านั้น ซึ่งทีมแกนนำเป็นรูปปฏิบัติการไม่มีอำนาจสั่งการ แม้จะริเริ่มกิจกรรมแต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องได้ ดังตัวอย่างความเห็น

“ผู้อำนวยการมีงานมากแต่ก็ไม่ได้มอบหมายใครให้เป็นแม่งาน งานก็ไม่เดิน”

“เราเป็นแค่ครูธรรมดา จะให้ใครทำอะไรได้”

### 3.2 ทีมแกนนำ

มีเหตุการณ์หลายอย่างที่เกิดขึ้น ทำให้ทีมแกนนำทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ กล่าวคือ

3.2.1 เมื่อกลับจากการอบรมทีมแกนนำไม่ดำเนินการต่อ

3.2.2 ทีมแกนนำถอนตัวออกบางส่วนและไม่มีการตั้งคนใหม่

3.2.3 ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิด CoPs ได้

3.2.4 ทีมแกนนำไม่เข้าใจกระบวนการจัดการความรู้โดยตลอด

3.2.5 เปลี่ยนตัวแกนนำอยู่เรื่อยๆ ดังตัวอย่างความเห็น

“กลับมาจากอบรมครั้งแรกไม่ถึงเดือนก็ย้าย”

“ตอนไป ไปด้วยกัน 2 คน แต่พออยู่ไปอีกคนก็เลิกทำ เหลือคนเดียวไม่รู้จะทำอย่างไร”

“ตอนเล่าให้ฟัง เขาก็สนใจกัน แต่พอชวนทำเขาบอกว่าไม่ว่าง”

“อบรมมาแล้วก็ได้แค่เล่าเรื่อง ต่อจากนั้นก็บอกไม่ถูกว่าต้องทำอะไรต่อ”

“แต่แต่ละครั้งก็ไปอบรม คนไปเป็นคนละคนกันตลอด ต่อไม่ติด”

### 3.3 คุณกิจ

สำหรับบุคคลประเภทสุดท้าย ได้แก่ คุณกิจ ซึ่งสิ่งที่เกิดกับคุณกิจและเป็นอุปสรรคประกอบด้วย

3.3.1 คิดว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานใหม่ จึงไม่อยากทำเพราะงานเดิมมากอยู่แล้ว

3.3.2 ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

3.3.3 มองไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ คิดว่าเป็นเพียงกระแสหนึ่งที่โรงเรียนต้องรับมาเพราะนโยบายของส่วนกลางเท่านั้น ดังตัวอย่างความเห็น

“ที่โรงเรียนมีงานมาก อะไรใหม่ๆ ก็เอามาลงที่นี่ ทำกันไม่ไหว”

“เคยเข้าอบรมที่โรงเรียน แต่ไม่รู้ว่าจริงๆ แล้วต้องทำอะไร”

“ทำไปทำไม เหลือกันเป็นพัก เดียวก็ทิ้ง เห็นมาหลายเรื่องแล้ว”

จากที่รวบรวมมาได้เกี่ยวกับตัวบุคคล ทำให้มองเห็นว่าในสถานศึกษายังมีอุปสรรคในเรื่องการสื่อสาร การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง และการหาสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคคลทำงานตามนโยบาย

#### 4. มีข้อบกพร่องด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ ดังนั้นจึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญด้วยหากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น สำหรับในปีจจุบัน พบว่า

4.1 คุณวิศาสตร์ย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งหรือถอนตัว และไม่มีการส่งต่อความรู้ที่อบรมมา และสถานศึกษาไม่ได้แก้ปัญหา

4.2 ด้วยข้อจำกัดทางสภาพภูมิศาสตร์ สถานศึกษาหลายแห่งไม่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้การเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อกลำบาก

4.3 มีบุคลากรบางส่วนไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ด้วยตนเอง ต้องรอให้ผู้ที่เป็นว่างจึงจะได้รับความช่วยเหลือ จึงเกิดความเบื่อและหยุดการแลกเปลี่ยนทางบล็อก ดังตัวอย่างความเห็น

“คนที่ไปอบรมมาก็ออกไปแล้ว ย้ายไปอยู่ที่อื่น”

“รอ รถ Moblie มาก่อนจึงจะใช้ได้”

“อายุมากแล้ว ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น วานคนอื่นก็เกรงใจเขา”

#### 5. การบริหารจัดการทั่วไปไม่เหมาะสม

สำหรับปีจจัยสุดท้ายเป็นการมองโดยภาพรวม ซึ่งพบว่า

5.1 ขาดการวางแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ หลังจากอบรมมาแล้วไม่รู้ว่าขั้นตอนต่อไปจะต้องทำอะไรอย่างไร

5.2 มีแผนดำเนินการ แต่ไม่ได้ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นงานเพิ่ม

5.3 เปลี่ยนวิสัยทัศน์การจัดการความรู้บ่อย จนไม่รู้ว่าจัดการความรู้เรื่องใดกันแน่

5.4 ไม่วางระบบจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น มีทีมแกนนำที่เพียงพอ จัดสรรเวลาให้มีโอกาสพบปะกัน สิ่งกระตุ้นเพื่อให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำขั้นต่อไป

5.5 ขาดการติดตามผลความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอน ทำให้มองไม่เห็นว่าจะทำอะไร ไปถึงไหน และเกิดอะไรขึ้นจากการจัดการความรู้ ดังตัวอย่างความเห็น

“ผู้อำนวยการจัดอบรมในโรงเรียน แล้วบอกให้คิดเอาเองว่าจะทำอะไร คนคิดไม่ออกก็เลยหยุด”

“งานเดิมเยอะแยะแล้ว มาจัดการความรู้อีก”

“หวัปลาไม่นิ่ง เดียวก็ทำเรื่องนี้ เดียวก็เรื่องโน้น เล่ากันจนไม่มีอะไรจะเล่าแล้ว”

“พวกครูสอนมาก และว่างไม่ตรงกัน ไม่มีเวลาดังวงคุย”

“ทำแล้วก็ไม่เห็นว่าได้อะไร เวลาพวกอาจารย์ (คณะวิจัย) มานิเทศ ก็วิ่งกันไปพักหนึ่ง พอกลับไปก็เหมือนเดิมอีก”

**สรุป** เจ็ดข้อปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. ขาดการสนับสนุนการจัดการความรู้จากผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้
3. ขาดการบริหารจัดการบุคคลที่เป็นระบบ
4. มีข้อบกพร่องด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การบริหารจัดการทั่วไปไม่เหมาะสม

## บทที่ 6

# การเผยแพร่ขยายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในบทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย คณะวิจัยได้รายงานถึงการแพร่ขยายการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้แล้วโดยสังเขป ในบทนี้เป็นการรายงานเชิงอภิปรายที่ละเอียด ครอบคลุมผลการดำเนินงานตลอด โครงการตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า “การแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น มีลักษณะเช่นไร และมีปริมาณเท่าไร”

### การเผยแพร่ขยายการจัดการความรู้

การเผยแพร่ขยายการจัดการความรู้ของโครงการสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ กระทรวง/กรม ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคณะวิจัย รับผิดชอบดำเนินการร่วมกับทีมแกนนำจัดการความรู้ และผู้บริหารขององค์กรเป้าหมายการวิจัย ทั้ง 95 แห่ง การแพร่ขยายการจัดการความรู้ในระดับต่างๆ ดังกล่าวได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนด้วย ยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

#### 1. ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/กรม

การแพร่ขยายการจัดการความรู้ตามหลักการ แนวคิดแนวทางของการวิจัย เพื่อให้เป็นที่ ยอมรับของหน่วยงานระดับกระทรวง/กรม นั้น จำเป็นต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนด้วยกลยุทธ์ต่างๆ และ นำเสนอด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โครงการวิจัย Ed-KM จึงได้ดำเนินการ โดยใช้ยุทธศาสตร์หลักคือ การเป็นเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทางในการจัดการความรู้ให้กับบุคคล และองค์กรเป้าหมายระดับกระทรวง/กรม และการเปิดพื้นที่โอกาสในการเรียนรู้ สร้างความรู้ และแพร่ขยายความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การ สื่อสารต่อเนื่องสม่ำเสมอผ่านสื่อหลายชนิด รวมทั้งการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน

#### 1.1 ยุทธศาสตร์การเป็นเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทาง

เป็นการสร้างความเป็นกัลยาณมิตร ทำหน้าที่ติดตาม ดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ โครงการวิจัย Ed-KM ได้ใช้ ยุทธศาสตร์การเป็นเพื่อนคู่คิด มิตรร่วมทางในการจัดการความรู้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (สพฐ.) ต้นสังกัดขององค์กรเป้าหมายการวิจัย 88 แห่ง หรือร้อยละ 93 ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ของการวิจัย โดยได้ดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

1.1.1 คณะวิจัยได้สร้างความมั่นใจในเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ให้กับ สพฐ. ซึ่งส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และ โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยเกิดความมั่นใจในการดำเนินการจัดการความรู้ด้วยเช่นกัน โดยการแพร่ขยายผลการดำเนินงานผ่านการประชุมสำคัญๆ ได้แก่

1.1.1.1 การรายงานผลการดำเนินงานของโครงการวิจัย Ed-KM ในการประชุมผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ครั้งที่ 4/2550

1.1.1.2 การนำเสนอผลการดำเนินงานโครงการวิจัย Ed-KM หลังสิ้นสุดระยะที่ 2 เป็นการทบทวนกลางแผน (Mid Term Review) ต่อองค์กรสนับสนุนการวิจัย คือ สกว. สคส. และ สกศ. รวมทั้งหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สพฐ. และ ก.พ.ร. ซึ่งปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินด้วยการจัดการความรู้ ที่ประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น โดยเน้นการเชื่อมโยงแนวทางและผลงานของโครงการกับงานของ สพฐ. และ ก.พ.ร.

1.1.1.3 การนำเสนอผลการดำเนินงานโครงการวิจัย Ed-KM ต่อคณะผู้บริหารระดับสูงในที่ประชุมกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งที่ 5/2550 ที่ประชุมรับทราบ โดยเฉพาะ สพฐ. ซึ่งขอหารือนอกรอบด้วย เพราะเห็นความจำเป็นที่ต้องสร้างความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกัน และการจัดการความรู้ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของ สพฐ.

1.1.2 คณะวิจัยพยายามเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือกับ สพฐ. โดยกระตุ้นวิชาการและแบ่งปันประสบการณ์การจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ของ สพฐ. มีการร่วมกันวิเคราะห์หา การให้คำรับรองการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยราชการ โดย ก.พ.ร. ซึ่งเน้นผลงานการแสวงหาความรู้มาใส่ในเว็บไซต์ ถึงความรู้ที่ สพฐ. ออกแบบเป็นเครือข่ายแม่แบบ ทำให้ สพฐ. และสถานศึกษาที่บริหารจัดการความรู้ในแนวนอนนี้ ได้แยกกระบวนการพัฒนาคนให้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ออกไป จึงประสบปัญหา สพท. 17 แห่ง และสถานศึกษา 71 แห่ง (จากทั้งหมด 78 แห่ง) ที่ร่วมโครงการวิจัย ซึ่งจำเป็นต้องจัดการความรู้เพื่อให้ได้คำรับรองการพัฒนาจากรัฐบาล ส่วนใหญ่จึงตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ 2 ชุด ชุดหนึ่งเป็นของกลุ่มงานนโยบายและแผนรับผิดชอบงานการจัดการความรู้ตามแนว ก.พ.ร. อีกชุดหนึ่งเป็นกลุ่มงานนิเทศติดตามการจัดการศึกษารับผิดชอบในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามโครงการวิจัย Ed-KM เมื่อ สพท. บริหารจัดการแบบแยกส่วน ทำให้งานการจัดการความรู้เชื่อมโยงกันได้ยาก รวมทั้งส่งผลให้โรงเรียนที่ไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิเสธทั้งทางการใช้บล็อก (Blog) และเว็บไซต์เครือข่ายแม่แบบ ทั้งๆ ที่จริงแล้วการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามวัตถุประสงค์ของ ก.พ.ร. และของโครงการวิจัย Ed-KM มีความสอดคล้องและส่งเสริมกันและกัน สพฐ. จึงได้ดำเนินการเร่งรัดให้เกิดความเชื่อมโยงการจัดการความรู้ตามแนวของโครงการวิจัย Ed-KM ที่พัฒนาคนและกระบวนการใช้การจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กร กับแนวของ ก.พ.ร. ที่พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวบรวมความรู้มาเผยแพร่

1.1.3 คณะวิจัยและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยเตรียมต้นแบบการแพร่ขยายการจัดการความรู้ให้กับ สพฐ. โดยได้พิจารณาค้นหาบุคลากรในทีมแกนนำนักจัดการความรู้ หรือในกลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่ดีในองค์กรของตน เมื่อได้จำนวนหนึ่งแล้ว คณะวิจัยได้ติดต่อประสานงานและสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านี้มีความพร้อมเพื่อร่วมงานกับคณะวิจัยในการเป็นวิทยากรในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการที่คณะวิจัยจัดหรือร่วมจัดกับองค์กรอื่นๆ ตามความเหมาะสม ผลที่ได้รับคือ บุคลากรเหล่านี้ได้แพร่ขยายการจัดการความรู้ที่ดีขององค์กรของตน และได้พัฒนาสมรรถนะในการเป็น “คุณอำนวย” หรือเป็น “วิทยากรกระบวนการจัดการความรู้” รวมทั้งเรียนรู้และต่อยอดทั้งความรู้และทักษะของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ยังได้ช่วยลดความเครียดให้กับองค์กรเป้าหมายการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่ถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นแบบปฏิบัติการใช้การจัดการความรู้ที่ดี/ดีเลิศ (Good /Best Practice) ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นๆ แต่การเรียนรู้ด้วยตนเองในการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิด แนวทางของ โมเดลปลาหู บางครั้งเป็นการลองผิดลองถูกจากการปฏิบัติจริงเพื่อค้นหาแบบปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง จำเป็นต้องใช้ เวลา ความคาดหวังว่าจะเกิดสิ่งที่ดีที่สุดทันที จึงเป็นไปได้ ดังนั้น เมื่อมีผู้เรียนรู้ได้เร็วกว่า และยินดีเป็นผู้พร้อมแบ่งปันวิธีการปฏิบัติที่มีความก้าวหน้า จึงเกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1.4 คณะวิจัยได้รับคำร้องขอจาก สพฐ. ให้ช่วยพัฒนา/สร้างบุคลากรแกนหลักในการแพร่ขยายการจัดการความรู้ตามแนวของโครงการวิจัย Ed-KM ดังนั้นเมื่อวันที่ 22 - 25 พฤษภาคม 2550 ณ โรงแรมแกรนด์ เดอ วิลล์ กรุงเทพฯ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (สนก.) ของ สพฐ. ได้จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้ของ สพฐ. คณะวิจัยได้ร่วมกับบุคลากรของ สพท. และ โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยที่มีความพร้อม (ดูข้อ 1.1.3) เป็นวิทยากรกระบวนการ จัดเวทีให้ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์จำนวน 52 คน จาก 45 เขตพื้นที่การศึกษา 41 จังหวัด ใน 5 ภูมิภาค และนักวิชาการจาก สนก. จำนวน 8 คน รวมทั้งหมด 60 คน ได้มีความรู้และทักษะกระบวนการจัดการความรู้จากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ภายในระยะเวลา 4 วัน และ สนก. ได้จัดอบรมอีก 1 วัน เกี่ยวกับเรื่องสร้างและใช้บล็อก (Blog) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการอบรมเป็นที่พอใจของผู้เข้าร่วมอบรมของ สนก. สพฐ. และคณะวิทยากร เพราะเป็นการจัดการอบรมได้ครบทั้ง 3 องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยใช้หลักสูตร 5 วัน นอกจากนี้ สนก. ยังมีแผนปฏิบัติการต่อเนื่องชัดเจน ให้แกนนำทั้ง 60 คน สามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการจัดกิจกรรมขยายผล

ผลจากการประสานความร่วมมือกับ สพฐ. ที่เกิดขึ้น เป็นที่น่าพอใจ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของ สพฐ. ในกิจกรรมสำคัญของโครงการ การมอบหมายให้สำนักพัฒนา

1) ในปีงบประมาณ 2550 ที่ผ่านมา สพฐ. ได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างทีมแกนนำนักจัดการความรู้ได้ครบทั้ง 178 เขตพื้นที่การศึกษา โดยวิทยากรหลักที่คณะวิจัยได้ช่วยพัฒนาให้เกิดขึ้น (ดูข้อ 1.1.4) และมีการกำหนดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นแบบการจัดการความรู้ 28 แห่ง ใน 5 ภูมิภาค และได้จัดสรรงบประมาณให้ สพท. 17 เขตกลุ่มเป้าหมายการวิจัยดำเนินการขยายผลสู่โรงเรียน โดยมีโรงเรียนเป้าหมายของโครงการวิจัยเป็นวิทยากรแกนนำ ซึ่งมีรายงานการขยายผลสู่โรงเรียนอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน จำนวน 300 แห่ง

2) ในปีงบประมาณ 2551 สพฐ. ได้จัดสรรงบประมาณให้ สพท. เป้าหมายการวิจัยทั้ง 17 เขต โดยแบ่งเป็นจำนวน 10 เขต ๆ ละ 100,000 บาท - 160,000 บาท จำนวน 7 เขต ๆ ละ 35,000 - 55,000 บาท สพท. เป้าหมายการวิจัยที่ได้รับงบประมาณหลักแสนขึ้นไปได้รับการจัดกลุ่มให้เป็น สพท. ต้นแบบการจัดการความรู้ ร่วมกับ สพท. อื่นนอกโครงการวิจัย Ed-KM อีก 18 แห่ง ทำหน้าที่แพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่ สพท. ทั้งหมด 178 แห่งทั่วประเทศ (ยกเว้น สพท. ใหม่อีก 10 แห่ง ซึ่งเพิ่งจะจัดตั้ง) รวมงบประมาณการแพร่ขยายทั่วประเทศ เป็นจำนวน 10,710,000 บาท นอกจากนี้ สพฐ. ยังได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมต่างหากสำหรับการจัดการความรู้ในโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 จำนวน 414 โรงเรียน เป็นจำนวน 8,280,000 บาท สรุปยอดงบประมาณในการขยายผลการจัดการความรู้ระหว่าง ตุลาคม 2551 - กันยายน 2552 ของ สพฐ. รวมทั้งสิ้น 18,990,000 บาท

1.1.5 คณะวิจัยมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ของ สพฐ. ผ่านโครงการพัฒนาอื่นๆ โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นโครงการที่จะดำเนินการต่อไปอีก 2 - 3 ปี

1) โครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยหัวหน้าโครงการวิจัย Ed-KM ทำหน้าที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารแผนความร่วมมือ และเป็นพี่ปรึษาการออกแบบโครงการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และการพัฒนาการคิดและการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนในจังหวัดสงขลา ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งเป็นโครงการระดับจังหวัดภายใต้แผนงานความร่วมมือที่ สพฐ. เป็นผู้รับผิดชอบ และร่วมกับ สกว. สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ



2) โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการศึกษาใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่ง ถึงแม้จะไม่ใช้โครงการของ สพฐ. โดยตรง เพราะมูลนิธิสุข-แก้ว แก้วแดง เป็นผู้รับผิดชอบในการ ดำเนินงาน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สนับสนุนทุนวิจัย แต่มี เป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ สพฐ. สามารถนำไปขยายผลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เนื่องจากนวัตกรรมการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่โครงการนี้ เสนอแนะให้โรงเรียนของ สพฐ. ที่มีผลการประเมินภายนอกรอบที่ 2 อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน คุณภาพ ได้นำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง หัวหน้าโครงการวิจัย Ed-KM ได้ร่วมสนับสนุนชี้แนะการพัฒนา โครงการ และเป็นวิทยากรอบรมทีมแกนนำผู้จัดการความรู้ให้กับโครงการนี้ โดยมีผู้บริหารและครูที่ ประสบความสำเร็จในการใช้การจัดการความรู้ของ โรงเรียนเทพา สพท. สงขลา เขต 3 ซึ่งเป็นองค์กร เป้าหมายการวิจัยของโครงการวิจัย Ed-KM ร่วมเป็นวิทยากรในการอบรม และยินดีเป็นแหล่งเรียนรู้การ จัดการความรู้ให้กับโครงการนี้ และกับโครงการอื่นๆ ที่สนใจ

## 1.2 ยุทธศาสตร์การเปิดพื้นที่และโอกาสในการเรียนรู้

สร้างความรู้และแพร่ขยายการจัดการความรู้ ผ่านความรู้ปฏิบัติที่เกิดจากการใช้การ จัดการความรู้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามภารกิจปกติของ สพท. และโรงเรียนเป้าหมายการวิจัย ซึ่ง คณะวิจัยร่วมกับทีมแกนนำผู้จัดการความรู้ได้จัดตลาดนัดความรู้ รวม 5 ครั้ง ในระดับภูมิภาค จำนวน 4 ครั้ง เมื่อโครงการดำเนินงานมาได้แล้ว 2 ระยะ และในระดับชาติ จำนวน 1 ครั้ง เมื่อโครงการได้ ดำเนินการมาครบ 4 ระยะแล้ว เป็นตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 นับว่าเป็นการจัด มหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติครั้งแรกของภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญต่อ โครงการวิจัย เนื่องจากเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน และนำเสนอภาพความสำเร็จเพื่อเผยแพร่และ ขยายผลแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาดำเนินการจัดการความรู้จากองค์กร เป้าหมายการวิจัยไปสู่องค์กรการศึกษาอื่นๆ ที่ได้มาเรียนรู้อย่างทั่วถึงและจากหลากหลายองค์กรมากกว่า การจัดตลาดนัดระดับภูมิภาค

โดยสรุปผู้ที่มาตลาดนัดทั้งระดับภูมิภาคและระดับชาติ ประกอบด้วยผู้ที่เป็น บุคคลภายนอกโครงการ ซึ่งมีจำนวนมากว่าผู้ที่ร่วมวิจัยอยู่ในโครงการเป็นจำนวน 2 เท่า ผู้ร่วมงาน ตลาดนัดได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ และทำความเข้าใจใน ข้อสงสัย/ข้อขัดข้องในการจัดการความรู้ รวมทั้งได้ความรู้/วิธีการ หรือคำตอบที่เป็นรูปธรรมให้นำไป ปรับใช้ได้ในงานของตนและองค์กร นอกจากนั้นแล้วยังได้รู้จักครูผู้จัดการความรู้ ผู้บริหารผู้จัดการ ความรู้ ศึกษานิเทศก์ผู้จัดการความรู้ของ โรงเรียน และ สพท. ที่มีบทเรียนและผลงานเป็นรูปธรรม เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร และองค์กร รวมทั้งการใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียน ในส่วนของ

### 1.3 ยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อแพร่ขยายการจัดการความรู้

คณะวิจัยและทีมผู้จัดการความรู้จาก สพฐ. และสถานศึกษา ได้ร่วมกันเผยแพร่ความรู้ และข้อคิดจากประสบการณ์ในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของตน ดังนี้

#### 1.3.1 มีบทความและข้อเขียนที่นำเสนอตีพิมพ์ในเอกสารสิ่งพิมพ์ ได้แก่

1.3.1.1 วารสารการศึกษาไทยของ สกศ. และจดหมายข่าวราย 2 เดือน “ถักทอสายใยแห่งความรู้” ของ สกศ. ได้ตีพิมพ์ข้อเขียนเกี่ยวกับประสบการณ์การจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย รวม 8 เรื่อง และจดหมายข่าวของโครงการวิจัย Ed-KM นำออกข่าววิให้กำลังใจ และติดตามตอบข้อซักถามในระยะปีแรกของโครงการ

1.3.1.2 หนังสือเรื่อง นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ และหนังสือเรื่องสังคมสุขสันต์มหัศจรรย์การจัดการความรู้ของ สกศ. และหนังสือเรื่อง นานาทักษะ: การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา และหนังสือเครือข่ายการจัดการความรู้ภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มต้นประมวลจากเครือข่ายโครงการวิจัย Ed-KM เป็นเบื้องต้นของ สกศ.

1.3.2 มีการแพร่ขยายความรู้และประสบการณ์การจัดการความรู้ ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.3.2.1 ผ่านทางบล็อก (Blog) ของโครงการ ทั้งชุมชนเดิมและชุมชนใหม่ ได้แก่ <http://gotoknow.org/planet/edkm> และ <http://gotoknow.org/planet/erkm> ตามลำดับ นอกจากนี้คณะวิจัยยังได้ใช้ [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th) ของ สกศ. เผยแพร่บทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 7 เรื่อง เป็นข้อเขียนของนักวิจัยโครงการ Ed-KM

1.3.2.2 ผ่านรายการโทรทัศน์ เป็นรายการสัมภาษณ์นักวิจัยจากโครงการวิจัย Ed-KM 2 คน ที่ได้รับเชิญจาก สพฐ. ให้ร่วมสนทนา เรื่องการจัดการความรู้ในภาคการศึกษา เป็นรายการสด ซึ่งหลังจากนั้นทาง สพฐ. ได้จัดทำบันทึกเป็นวีดิทัศน์ (VCD) เผยแพร่ไปยังสถานศึกษาในสังกัดของตน และสำหรับบุคคลและองค์กรที่สนใจการจัดการความรู้

1.3.2.3 การจัดทำวีดิทัศน์ (VCD) สนับสนุนโดย สกศ. เพื่อแสดงการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผ่านตัวอย่างประสบการณ์และเรื่องราวความสำเร็จของ สพฐ. และสถานศึกษาบางแห่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยของโครงการวิจัย Ed-KM วีดิทัศน์มีความยาวประมาณ 20 นาที แสดงเหตุที่จูงใจให้ สพฐ. และโรงเรียน

ผลงานและสาระความรู้ที่นำเสนอเพื่อแพร่ขยายการจัดการความรู้ควรมีความหลากหลายและจำนวนมากกกว่านี้ จากประสบการณ์วิจัยพบว่า มีคณะวิทยเจ้านั้นที่ต้งเป็นแกนหลักในการจัดการสื่อสารในระดับส่วนกลาง เนื่องด้วยวัฒนธรรมของภาคการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เคยชินกับการทำงานตามแนวดิ่ง ผู้น้อยในด้านวิทยุคคและประสบการณ์การทำงานจึงยังไม่เชื่อมั่นว่าความคิดเห็นและความรู้จากประสบการณ์ของตนจะเป็นที่ยอมรับของผู้มีอำนาจและผู้ที่อยู่สูงกว่า หรือแม้แต่จากผู้ที่มีความใกล้เคียงกัน ประกอบกับการเรียนรู้โดยมีการเขียน การบันทึก การถ่ายทอดเป็นบทความ/ข้อเขียนยังเป็นพฤติกรรมที่พบว่าเกิดขึ้นน้อยมากในองค์กรเป้าหมายการวิจัยทั้ง สพท. และ โรงเรียน โครงการวิจัย Ed-KM จึงได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ในตอนต่อไปของการรายงานในบทนี้ เรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 1.4 การสร้างเครือข่ายพันธมิตร

เป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงาน โดยการแบ่งปันความรู้ ความคิด และประสบการณ์การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และได้รับประโยชน์ร่วมด้วย ทั้งยังได้พันธมิตรที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อไป คณะวิจัยจึงร่วมกับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยที่มีความพร้อมในการแบ่งปัน กับนักวิชาการ/นักวิจัย/นักพัฒนาด้านการศึกษา และด้านสาขาอื่นๆ ทั้งในเวทีระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับภาค และระดับองค์กร ตามหัวข้อที่องค์กรผู้จัดงานเป็นผู้กำหนดสำหรับจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

1.4.1 ระดับนานาชาติ ในการประชุมสมัชชาการศึกษานานาชาติแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 2 เนื่องในโอกาสวันครูโลก ประจำปี ค.ศ. 2006 ระหว่างวันที่ 5 - 7 ตุลาคม 2549 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเครือข่ายกระทรวงศึกษาธิการจัดร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ภายใต้เรื่อง การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อตามทันโลกที่เปลี่ยนแปลง (Education and Training for Global Change) โครงการวิจัย Ed-KM รับผิดชอบจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในหัวข้อย่อยเรื่อง “Knowledge Management for Education and Teacher Training” ในวันที่ 6 ตุลาคม 2549 โดยแบ่งเป็น 3 เวทีย่อย ใช้การเสวนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จากองค์กรเป้าหมายการวิจัยทั้ง สพท. และ โรงเรียน

1.4.2 ระดับชาติ ในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 3 และครั้งที่ 4 ซึ่ง สคส. จัดร่วมกับเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ระหว่างวันที่ 1 - 2 ธันวาคม 2549 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค บางนา กรุงเทพมหานคร และระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน - 1 ธันวาคม 2550 ณ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร ตามลำดับ นักวิจัยส่วนกลางและนักจัดการความรู้จาก สพท. และโรงเรียนจำนวนหนึ่งได้ร่วมจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานมหกรรมทั้ง 2 ครั้ง

1.4.3 ระดับภาค ในงานมหกรรมการจัดการความรู้ภูมิภาค ครั้งที่ 1 เรื่อง “กรณีความสำเร็จในเขตภาคเหนือตอนล่าง” ระหว่างวันที่ 28–29 กันยายน 2550 ณ อาคารสิรินธร มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (University Knowledge Management: UKM) จัดร่วมกับ สคส. เพื่อเป็นการร่วมกันขับเคลื่อนสังคมไทยให้เป็นสังคมอุดมปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว นักวิจัยโครงการ Ed-KM ร่วมกับสถานศึกษาเป้าหมายการวิจัย 5 แห่ง ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างได้จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอกรณีความสำเร็จ

1.4.4 ระดับองค์กร โครงการวิจัยได้ให้ความร่วมมือทางวิชาการกับหลายองค์กร โดยคณะวิจัยทำหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการ ได้แก่

1.4.4.1 เวทีพัฒนาจุดเน้นและทิศทางที่ควรเป็น ของครุศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.4.4.2 เวทีพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1ศึกษานิเทศก์จากเมืองพัทยา และนักวิชาการจากสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาของ สพฐ.

1.4.4.3 เวทีสร้างสรรค์งานวิจัยด้านการจัดการความรู้ หรือของ สคส. และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4.4.4 เวทีเสวนาเพื่อถอดความสำเร็จเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการบริหารสถานศึกษาที่สามารถบรรลุมาตรฐานการศึกษา และวิธีการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

1.4.4.5 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อถอดความรู้ปฏิบัติให้ได้แนวทางการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ภาคภูมิใจของโครงการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในโรงเรียนชนบท ภายใต้แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวทช.)

1.4.4.6 เวทีอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 เวที ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และ 1 เวทีของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นเวทีของนักบริหารและผู้จัดการศึกษาระดับสูงรุ่นที่ 18

1.4.4.7 เวทีอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร

1.4.4.8 เวทีออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นนักศึกษาเป็นสำคัญของคณะ วิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ผลจากกิจกรรมการสร้างเครือข่ายพันธมิตร รวมมากกว่า 15 เวที ที่คณะวิจัยและทีม แกนนำนักจัดการความรู้จากองค์กรเป้าหมายการวิจัยได้ร่วมกันดำเนินการในฐานะวิทยากรกระบวนการ พบว่า ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นที่พอใจของผู้จัดหรือเจ้าของเวที ยกเว้นการเป็นวิทยากร แนะนำเครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้ให้ครูที่เข้าร่วมอบรมได้รู้จัก เป็นการอบรมที่มีข้อจำกัด ทั้งเรื่องเวลาและจำนวนผู้เข้าอบรม จึงไม่สามารถจัดการฝึกปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ทำได้แต่เพียงการให้ ผู้แทนครูจำนวนหนึ่งออกมาสาธิตการเล่าเรื่องความสำเร็จที่ตนภูมิใจเท่านั้น อย่างไรก็ตาม พบว่า มีเรื่องเล่า เร้าพลังที่น่าสนใจมากหลายเรื่อง และผู้เล่าเองก็บอกว่าไม่เคยเล่าให้ใครฟังและไม่คิดจะเล่ามาก่อน แต่ เมื่อได้เล่าแล้วก็มีความภูมิใจที่มีผู้ฟังซักถามและคิดว่าจะนำไปใช้ให้เกิดผล

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของกิจกรรมหรือเวทีการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นระดับนานาชาติ ระดับประเทศ ระดับภาค หรือระดับองค์กร หน่วยงานและบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมมีหลากหลายจาก ภาคการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการขยายผลการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณ แต่ในเชิงคุณภาพยังเป็น ประเด็นที่คณะวิจัยควรพิจารณาประสานสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้

## 2. ยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

จากการรายงานผลการแพร่ขยายการจัดการความรู้ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาของ สพท. เป้าหมายการวิจัย 17 แห่ง และของสถานศึกษา 78 แห่ง พบว่า มีการขยายผล 2 ลักษณะคือ การ ขยายการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานตามปกติให้ครอบคลุมกลุ่มงานมากขึ้นของ สพท. และของ สถานศึกษา และการขยายการนำการจัดการความรู้สู่โรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา สรุปข้อมูลเชิง ปริมาณและวิธีการขยายผลได้ว่า สพท. และสถานศึกษาเป้าหมายดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังนี้

### 2.1 การขยายการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติภายในองค์กร

2.1.1 การขยายการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติภายใน สพท.

2.1.1.1 ยุทธศาสตร์การบูรณาการ ผู้บริหารและทีมแกนนำนักจัดการความรู้ ของ สพท. เป้าหมายการวิจัยใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้

สพท. ลพบุรี เขต 1 สนับสนุนให้แต่ละทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สพท. สร้างทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปพัฒนางานและบริการ และเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้น

2.1.1.2 ยุทธศาสตร์การรวมพลัง เป็นการจัดการความรู้ในเรื่องที่เป็นภารกิจ โดยให้ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน มากกว่าเป็นของผู้ใดผู้หนึ่งเท่านั้น ตัวอย่างเช่น

สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 เน้นการพัฒนาทีมงานก่อนการจัดการความรู้ โดยการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ให้เกิดการประสานใจ ร่วมมือรวมพลัง นำความสามารถที่สมาชิกของทีมงานแต่ละคนมีอยู่ออกมาใช้เพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่ม/ทีมที่ทุกคนพอใจ

2.1.1.3 ยุทธศาสตร์การกำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ สพท. จำกัดประเด็นให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการของ สพท. โดยรวม เพื่อให้บุคลากรที่ร่วมจัดการความรู้มองเห็นเป้าหมายและแนวทางชัดเจนอย่างเข้าใจตรงกัน และเกิดการยอมรับที่จะทำงานตามเป้าหมายนั้น จากการวิจัยพบว่า เป็นยุทธศาสตร์ที่ สพท. เป้าหมายส่วนใหญ่ใช้มาก โดยประเด็นที่ตั้งเป้าหมายหรือ “หัวปลาใหญ่” (KV) ในการจัดการความรู้คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาติดต่อหรือใช้บริการจาก สพท. ตัวอย่างเช่น

1) สพท. นครราชสีมา เขต 1 กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า “มีคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา”

2) สพท. นครสวรรค์ เขต 3 มีเป้าหมายคือ การจัดตั้ง “ศูนย์วิทยบริการครบวงจร One Stop Service”

3) สพท. สงขลา เขต 3 ใช้การจัดการความรู้บูรณาการกับนโยบายที่ว่า “หัวใจของ สพท. สงขลา เขต 3 คือการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ”

## 2.1.2 การขยายการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติภายในสถานศึกษา

2.1.2.1 ยุทธศาสตร์การบูรณาการกับแผนพัฒนาหลักขององค์กร พบว่า มี 2 แนวทางคือ แนวทางการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย หรือ “หัวปลาย่อย” ที่สอดคล้องกับจุดเน้นและวิสัยทัศน์ร่วมของ สพท./สพฐ. ซึ่งกำหนดเองหรือรับนโยบายจาก สพท./สพฐ. และแนวทางการจัดการความรู้ตามเป้าหมายหรือทิศทางจัดการความรู้ (KV) ตามแผนพัฒนาหลักของสถานศึกษาเอง

1) ตัวอย่างการจัดการความรู้ตามจุดเน้นและวิสัยทัศน์ร่วมของ สพท./ สพฐ. เช่น เรื่องคุณธรรม และการออกแบบถอยหลัง (Backward Design)

โรงเรียนเทพา สพท. สงขลา เขต 3 จัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการคุณธรรมนำความรู้ของนักเรียน เริ่มต้นด้วยการเตรียมการ มีทีมนำ ทีมประสาน และทีมทำ แล้วกำหนดเป้าหมายของงานร่วมกัน มีการลงมือปฏิบัติตามแผน ตามด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดระบบการจัดการความรู้ให้ครบทุกภารกิจที่กำหนดไว้ในแผน

โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) สพท. กรุงเทพมหานคร เขต 2 จัดการความรู้ในการจัดการเรียนรู้ที่ใช้การออกแบบถอยหลัง (Backward Design) และงานวิจัย เริ่มต้นด้วยการประกาศนโยบายและพันธกิจการใช้การจัดการความรู้ จัดตั้งทีมแกนนำ นักจัดการความรู้ และทีมงานตามสายชั้น ดำเนินการตามแผนงานการจัดการความรู้ครบตามเครื่องมือชุดธารปัญญา และมีการดำเนินงานการวิจัยควบคู่กับการจัดการความรู้ ทำให้ได้ความรู้/ผลลัพธ์ และผลผลิตต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2) ตัวอย่างการจัดการความรู้โดยสถานศึกษากำหนดเป้าหมายตามแผนพัฒนาหลักและวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ระดับชาติและเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนสตรีศรีบุญบุตรบำเพ็ญ สพท. กรุงเทพมหานคร เขต 2 กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในการดำเนินงานได้ให้ทีมแกนนำนักจัดการความรู้แต่ละคน ได้คิดริเริ่มแผนงานโครงการการจัดการความรู้ในส่วนของตนรับผิดชอบ แล้วนำมาเสนอให้พิจารณาาร่วมกัน ก่อนนำไปเชื่อมโยงกับแผนงานตามปกติของแต่ละส่วนงาน เมื่อต้องรับผิดชอบอย่างมีอิสระ ทีมแกนนำจึงมีความมุ่งมั่นและได้รับกำลังใจสนับสนุนจากผู้อำนวยการตลอดเวลา นอกจากการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าตามแผนงานปกติแล้ว โรงเรียนยังได้กำหนดหัวปลาย่อยหรือวิสัยทัศน์ความรู้ย่อยลงมาอีก 2 เป้าหมาย คือ “สื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเอก” และ “เรื่องเล่างานวิจัยสร้างความเข้าใจกับเกณฑ์การประเมิน” มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเรื่องเล่าของผู้ที่มีความสำเร็จใน 2 เรื่องนี้ แล้วส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้สู่การปฏิบัติในการเรียนการสอน ติดตามด้วยการประเมินผล ได้นวัตกรรมสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้หลากหลายประเภท

โรงเรียนบ้านเมืองแปง สพท. แม่ฮ่องสอน เขต 1 ให้ครูทั้งโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และออกแบบแผนงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 10 โครงการ อาทิ ค่าภาษาอังกฤษ รักการอ่าน สืบค้นอินเทอร์เน็ต และตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงการตลาดนัดนี้ โรงเรียนประเมินว่าเป็นแบบปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ดี



2.1.2.2 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนจากเล็กไปสู่อื่นๆ พบว่า มี 2 แนวทาง คือ แนวทางการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติที่มีความสำเร็จแล้วแพร่ขยายสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติหรือคุณกิจที่สนใจใฝ่เรียนรู้ร่วมกัน และแนวทางการจัดการความรู้จากกิจกรรมเล็กๆ แล้วนำไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องและระบบที่ใหญ่กว่า

1) ตัวอย่างการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติ

โรงเรียนกุคจิกวิทยา สพท. หนองบัวลำภู เขต 1 ครูคณิตศาสตร์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เพื่อนครูทั้งโรงเรียนเรียนรู้เรื่องการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจากประสบการณ์ความสำเร็จในการวิจัยที่ตนได้ทำมาก่อน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จึงจัดการความรู้เรื่องนี้ได้ทั้งโรงเรียน

โรงเรียนบุญวัฒนา สพท. นครราชสีมา เขต 1 ครูวิทยาศาสตร์และเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เพื่อนครูในกลุ่มสาระฯ สามารถพัฒนาสื่อการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ด้วยตนเองและพัฒนาาร่วมกับนักเรียน

2) ตัวอย่างการจัดการความรู้โดยเริ่มจากระดับโรงเรียน แล้วแพร่ขยายสู่ระดับเขตและระดับชาติ

โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) ภายใต้สังกัดเทศบาลนครนครราชสีมา ซึ่งร่วมโครงการจัดการความรู้กับ สพท. นครราชสีมา เขต 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดการความรู้โดยสร้างเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้จักบุคลากรของตน และติดตามงานการจัดการความรู้ได้ด้วย เรียกว่า “แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หน้าเดียว” และมีการแพร่ขยายการใช้เครื่องมือนี้ทั้งภายในและภายนอกจังหวัดนครราชสีมา และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชาชนกุล) สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ให้ครูแต่ละกลุ่มช่วงชั้นตั้งแต่อนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จในด้านการแก้ปัญหา การอ่านด้วยวิธีการต่างๆ และร่วมกันสกัดขุมและแก่นความรู้ ได้นวัตกรรมการแก้ปัญหาการอ่านของนักเรียนที่เรียกว่า “บัตรคำอิเล็กทรอนิกส์” ของครูภาษาไทยในช่วงชั้นที่ 1 และได้ขยายผลการนำไปประยุกต์ใช้ของครูภาษาไทยในช่วงชั้นอื่นๆ และในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ มีการส่งเข้าประกวดระดับภาคกลาง ได้รับรางวัลระดับดี ส่งผลให้มีโรงเรียนอื่นๆ มาเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา และจังหวัดสุพรรณบุรี



2.1.2.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนับสนุนกันและกันแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยใช้การจัดการความรู้จากเรื่องเล่าเร้าพลังเป็นกลยุทธ์ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร ซึ่งพบว่า มี 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการจัดการความรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนภายในองค์กร และแนวทางการจัดการความรู้แบบเพื่อนต่างองค์กรช่วยกันและกัน

1) ตัวอย่างการจัดการความรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนในสถานศึกษาเดียวกัน

โรงเรียนปรียาโชติ โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนของ สพท.นครสวรรค์ เขต 3 ได้ร่วมโครงการการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เรื่องเล่าเร้าพลังของครูการศึกษาพิเศษ ช่วยให้เพื่อนครูทั้งโรงเรียนเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาพิเศษบทบาทของครู และที่สำคัญคือ การรู้จักและเกิดความเข้าใจนักเรียนการศึกษาพิเศษ ส่งผลให้มีครูเพิ่มจำนวนมากขึ้นในการสอนเด็กพิเศษ โรงเรียนจึงมีที่นั่งให้บริการนักเรียนพิเศษมากขึ้น และการบริหารจัดการมีเอกภาพดีขึ้น

โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มากภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนของ สพท. กรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร่วมโครงการการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการจัดการความรู้ใน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนาการบริหารจัดการ กลุ่มพัฒนาครูที่สอนด้วยกระบวนการวิจัย และกลุ่มพัฒนาครูใหม่โดยครูพี่เลี้ยง มีการใช้การเล่าเรื่องหาผู้ที่ปฏิบัติได้ผลดี รวบรวมผลงานแบบปฏิบัติที่ดี เจ้าของเรื่องนำเสนอให้ครูทั้งโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนจัดขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนตามวิสัยทัศน์ “กระบวนการเรียนรู้เสริมสร้างพลังกลุ่มสู่พลังใจในการทำงาน” ของโรงเรียน

2) ตัวอย่างการจัดการความรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนจากต่างองค์กร

โรงเรียนบ้านกระทุ่ม สพท.สุรินทร์ เขต 1 ทำงานร่วมกันเป็นทีมกับโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ที่อยู่ในเขตเดียวกัน และร่วมโครงการวิจัยเช่นกัน ทีมแกนนำจัดการความรู้ทั้ง 2 ทีม จาก 2 โรงเรียนนี้มีจุดแข็งที่นำมาเติมเต็มให้แก่กันและกัน คือทีมของโรงเรียนบ้านกระทุ่มเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก รวมตัวกันง่าย ความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ใฝ่เรียนเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้ง่ายกว่า และสมาชิกของทีมอายุน้อย อยู่ในวัยที่มีความสุขในการทำงาน จึงสร้างสีสันและควมมีชีวิตชีวาให้กับทีมของโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีความเป็นผู้อาวุโส อายุการทำงานและประสบการณ์มากกว่า ช่วยให้เกิดความรอบคอบและแม่นยำในการตัดสินใจ พร้อมกับโรงเรียนมัธยมศึกษามีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานมากกว่า ทั้ง 2 ทีมแกนนำจึงทำงานร่วมกันได้อย่างดี ส่งผลให้ประสบความสำเร็จทั้ง 2 โรงเรียน

โรงเรียนสตรีศรีบุญบุรพาเพ็ญ สพท. กรุงเทพมหานคร เขต 2 ครูคอมพิวเตอร์ระดับมัธยมศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นคุณวิศาสตร์ ประสบความสำเร็จในการช่วยเพื่อนครูสตรีที่

2.1.2.4 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยใจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้การจูงใจให้บุคลากรของโรงเรียนใช้การจัดการความรู้เพื่อยกระดับการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยความสมัครใจมากกว่าด้วยคำสั่งของผู้บริหาร การสร้างแรงบันดาลใจ ความสนใจ และความต้องการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้หลากหลายวิธี ดังนี้

1) ตัวอย่างการดึงดูดความสนใจ พร้อมกับการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้การจัดการความรู้

โรงเรียนสุขานารี สพท. นครราชสีมา เขต 1 เริ่มจากสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของโรงเรียนที่มีความสามารถในการแต่งเพลง ร้องเพลง และมีบุคลิกที่เร้าใจสนุกสนานได้ร่วมกันแต่งเพลง “สัญญาณจัดการความรู้” นำไปร้องในทุกวาระและโอกาสที่ทำได้ ทำให้เพื่อนครูเกิดความสนุก และเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไปด้วย เมื่อมีกิจกรรมส่งเสริมการอ่านคล่องเขียนคล่อง สอดคล้องคุณธรรม ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์/เป้าหมายการจัดการความรู้ของโรงเรียน จึงเข้าร่วมใช้การจัดการความรู้แสวงหาความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในกลุ่มสาระเดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระ ร่วมกันปฏิบัติการจนโรงเรียนได้แบบปฏิบัติการสอนอ่านเขียนที่มีการพัฒนาคุณธรรมให้กับนักเรียนพร้อมกันไปด้วย

2) ตัวอย่างการใช้ความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการมาก่อนแล้ว เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ ช่วยให้ครูไม่หนักใจคิดว่าการจัดการความรู้เป็นงานใหม่เพิ่ม แต่การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ต่อยอดงานเดิมอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

โรงเรียนจะนะชนูปถัมภ์ สพท.สงขลา เขต 3 ร่วมมือกับชุมชนทำกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อฟื้นฟูและอนุรักษ์คลองปาย ได้สำเร็จมาแล้วระยะหนึ่ง ได้ใช้การจัดการความรู้ต่อยอดในโครงการเรารักษ์คลองปาย ขยายผลการบูรณาการการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนานักเรียน

โรงเรียนเซนต์นิโกลาส โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนของ สพท. พิษณุโลก เขต 1 ได้ค้นหาและถอดบทเรียนการพัฒนาระบบการทำงานอย่างมี

โรงเรียนพุทธชินราชพิทยาสภต. พิษณุโลก เขต 1 ได้จัดทำแผนบูรณาการการจัดการความรู้เพื่อต่อยอดความรู้ในโครงการสืบค้นเทคโนโลยีสิทธิบัตรนานาชาติเพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยให้ครูทุกกลุ่มสาระจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เคล็ดลึบการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนทำโครงการเป็นกลุ่ม จนเกิดนวัตกรรมเป็นผลผลิตในเชิงพาณิชย์ สร้างรายได้ให้แก่ตนเอง ชุมชน และยังอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย มีการจัดทำคลังความรู้จากครูและจากการสืบค้นเทคโนโลยีสิทธิบัตรนานาชาติให้ผู้สนใจเข้ามาเรียนรู้และจัดทำกิจกรรมอื่นต่อไป เป็นโครงการต่อยอดเทคโนโลยีด้วยการจัดการความรู้

3) ตัวอย่างการสร้างกำลังใจในการจัดการความรู้ โดยให้อิสระทางความคิด และตอบสนองความต้องการ

โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สภต.สกลนคร เขต 2 เริ่มต้นจัดการความรู้ด้วยการสำรวจความต้องการของครูทุกคนอย่างให้อิสระเต็มที่ในการเสนอความคิดเห็น แล้วจึงสรุปเป็นหัวข้อหรือเป้าหมายการจัดการความรู้คือ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หาผู้พร้อมให้และผู้ต้องการเรียนรู้ แล้วจึงจัดการอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้นักเรียนนำความรู้ไปผลิตสื่อการเรียนการสอนได้ตามความถนัด ความสนใจ มีการนำไปใช้แล้วกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการปรับปรุง และประเมินสื่อ รวมทั้งประเมินผลการใช้ก่อนนำผลงานไปเผยแพร่

2.1.2.5 ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความรู้ความสามารถให้กับนักเรียนโดยใช้การจัดการความรู้ นอกจากการใช้การจัดการความรู้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียนแล้ว โรงเรียนเป้าหมายวิจัยส่วนใหญ่ได้ขยายผลสู่การใช้การจัดการความรู้ในกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการด้านต่างๆ ของนักเรียน

1) ตัวอย่างการจัดการความรู้ในการส่งเสริมความเป็นอัจฉริยะด้านศิลปการแสดงของโรงเรียนวินิตศึกษาในพระราชูปถัมภ์ โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนของ สภต.ลพบุรี เขต 1 และโรงเรียนจ่านกร้อง สภต.พิษณุโลก เขต 1 ที่จัดทำโครงการส่งเสริมความสามารถด้านการแสดงวงดนตรีลูกทุ่งเยาวชน เริ่มต้นจากการแสวงหานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านที่เกี่ยวกับการแสดง เช่น การเล่นดนตรี การร้อง การเต้น การแต่งเพลง การออกแบบและผลิตเครื่องแต่งกาย การเป็นพิธีกร ฯลฯ แล้วต่อยอดความสามารถที่เป็นทั้งพรสวรรค์และพรแสวง โดยการให้นักเรียนเรียนรู้จากผู้ที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ เหล่านี้ นำความรู้ไปปฏิบัติ ทบทวนหลังปฏิบัติการ ร่วมกันถอดบทเรียน ปรับปรุงแก้ไขตามวิธีการที่ได้ร่วมกัน

2) ตัวอย่างการจัดการความรู้ในการส่งเสริม“เทคนิคการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการทุกกลุ่มสาระ” ของโรงเรียนบ้านสระกระโจม สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ที่ใช้กระบวนการถอดความรู้ฝังลึกของครูและนักเรียนไปพร้อมๆ กันด้วยเรื่องเล่าเร้าพลัง แล้วบันทึกไว้จัดทำเป็นหนังสือเล่มเล็ก ประมวลเรื่องเล่าของกลุ่มนักเรียนเกี่ยวกับวิธีการเรียนที่ประสบความสำเร็จ สอบได้คะแนนดี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และของกลุ่มครูเกี่ยวกับวิธีการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ครูและนักเรียนต่างเรียนรู้จากหนังสือเล่มเล็กที่มีขั้นตอนชัดเจน และมีภาพประกอบน่าสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองด้านการสอนและการเรียนตามลำดับ

3) ตัวอย่างการจัดการความรู้ในการเสริมสร้างการเรียนรู้ประชาธิปไตย จากการปฏิบัติของ โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาราชรังษยัญี สพท.ฉะเชิงเทรา เขต 1 ที่นำความรู้ของครูและนักเรียนไปพัฒนางาน “สภาอนุบาลจากที่สู่น้อง” มีการเล่าเรื่อง ชักถาม และถอดวิธีการปฏิบัติงานที่ดี จากรุ่นพี่ แล้วรุ่นน้องจดบันทึก ร่วมกันสกัดวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปเป็นขุมความรู้ นำไปฝึกปฏิบัติจริงร่วมกับรุ่นพี่ และนำผลมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการดำเนินการเช่นนี้จั่นแน่นใจ จึงถอดประสบการณ์เป็นวิธีปฏิบัติงานที่ดีของสภานักเรียน บันทึกและจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภานักเรียน

## 2.2 การขยายผลการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนอื่นๆ ในเขต

2.2.1 การขยายผลการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา โดย สพท.

2.2.1.1 ยุทธศาสตร์การบูรณาการและยุทธศาสตร์การรวมพลัง เป็นกลวิธีที่ สพท. เป้าหมายการวิจัยได้ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาของตนใช้ในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียน และอื่นๆ ตามบริบทและความสนใจ ความต้องการของโรงเรียนเป้าหมาย ได้ผลเชิงปริมาณ ดังนี้

1) ขยายผลการใช้การจัดการความรู้ด้วยเครื่องมือชุดธารปัญญาเต็มรูปแบบในโรงเรียน จำนวน 269 แห่ง ในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย 11 เขต

2) ขยายผลโดยจัดทำเป็นโครงการเฉพาะ มีการประชุมอบรมและหรือศึกษาดูงาน สพท. บางแห่งจัดให้มีการติดตามและช่วยเหลือทางวิชาการ พร้อมงบประมาณสนับสนุนใน 4 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวนประมาณ 590 โรงเรียน

3) ขยายผลภายในกลุ่มโรงเรียน โดยโรงเรียนเป้าหมายการวิจัย 78 แห่ง ที่เป็นสมาชิกในแต่ละเครือข่าย ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการแพร่ขยายการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 17 เขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย ได้จำนวนประมาณ 750 โรงเรียน

4) ขยายผลโดยการแจ้งให้ผู้บริหารทุกโรงเรียนในสังกัดรับทราบ และให้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ตามความสมัครใจใน 5 เขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมาย จำนวนประมาณ 879 โรงเรียน

การขยายผลในลักษณะที่ 1) - 3) มีจำนวนโรงเรียนที่การแพร่ขยายเข้าถึง และเกิดการเรียนรู้จากการที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ รวมประมาณ 1,687 แห่ง (รวม 78 โรงเรียนเป้าหมายด้วย) ใน 17 เขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย จึงสรุปได้ว่าโครงการได้ดำเนินการขยายผลจากโรงเรียนเป้าหมายที่เป็นต้นแบบไปสู่โรงเรียนอื่นที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ได้ตามผลที่คาดไว้ ร้อยละ 50 หรือจำนวน 1,684 โรงเรียน จากจำนวนทั้งหมด 3,368 โรงเรียน ของ สพท. เป้าหมาย 17 แห่ง

2.2.1.2 ยุทธศาสตร์การกำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการแพร่ขยายโดยการจัดทำโครงการเฉพาะ ที่ สพท. หลายแห่งได้ร่วมกับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการ เช่น

1) สพท. หนองบัวลำภู เขต 1 ใช้การจัดการความรู้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของ 74 โรงเรียน เพื่อให้ผ่านการประเมินภายนอกรอบสองของสมศ. ผลที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจระดับหนึ่ง คือ จำนวน 31 โรงเรียนได้รับการรับรอง และครูผ่านการประเมินคุณภาพด้านการเรียนการสอนระดับดี นับว่าเป็นความสำเร็จในการแพร่ขยายการจัดการความรู้ เพราะทั้ง 74 โรงเรียนไม่ได้ร่วมอยู่ในโครงการวิจัย Ed-KM

2) สพท. พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่ได้แพร่ขยายการจัดการความรู้สู่โรงเรียนทั้งหมด จำนวน 216 โรงเรียน (มี 5 โรงเรียนร่วมโครงการวิจัย Ed-KM) โดยจัดทำโครงการนวัตกรรมการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูสู่ความเป็นเลิศของนักเรียนโดยใช้การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นโครงการที่บูรณาการการจัดการความรู้ตามภารกิจของทุกกลุ่มงานใน สพท. แล้วรวมพลังกันส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และสร้างความชัดเจนว่าผลการเรียนรู้ของครูต้องส่งผลต่อนักเรียน กลุ่มงานทุกกลุ่มได้ร่วมโครงการนี้ เพราะ สพท. เชิญชวนให้โรงเรียนที่แต่ละกลุ่มงานใน สพท. คุณแลรับผิชอบสมัครเข้าร่วมโครงการ ขณะนี้กำลังดำเนินงานอยู่ เนื่องจากเป็น โครงการที่มีการขับเคลื่อนหลายส่วน/ฝ่ายด้วยกัน

2.2.2 การขยายผลการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยสถานศึกษา

ใช้ยุทธศาสตร์การแพร่ขยายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางในสถานศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยโรงเรียนเป้าหมายการวิจัยส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมกันกับ สพท. ต้นสังกัดในการขยายผลสู่โรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ได้ผลเชิงปริมาณตามเป้าหมายของโครงการ (ดูข้อ 2.2.1.1) และการวิจัยพบว่า โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยส่วนหนึ่งยังได้ดำเนินการใช้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ขยายผลการจัดการความรู้สู่โรงเรียนอื่นๆ โดยลำพังด้วย ซึ่งผลปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ทั้งจากภายในและภายนอกจังหวัด ตัวอย่างเช่น

1) โรงเรียนสตรีศรีบุญบุตรบำเพ็ญ สพท. กรุงเทพมหานคร เขต 2 จัดอบรมและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนอื่นๆ อาทิ โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จังหวัดสมุทรสาคร โรงเรียนมหาราชพาราม โรงเรียนวัดช่างเหล็ก โรงเรียนฉิมพลี โรงเรียนสงวนหญิง และโรงเรียนอนุบาลอุทัยะวรณาลัย

2) โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) เทศบาลนครนครราชสีมา จัดอบรมและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียนต่างๆ กว่า 10 ครั้ง ประมาณ 50 กว่าโรงเรียน จากหลากหลายสังกัดทั่วประเทศ

## 2.3 การวางแผนการดำเนินการต่อไป

### 2.3.1 การวางแผนการดำเนินการต่อไปของ สพท.

2.3.1.1 ยุทธศาสตร์การเสริมพลังในการจัดการความรู้ เนื่องจาก สพท. ต้องการให้บุคลากรทั้งใน สพท. และโรงเรียนมีพลังความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด ดังนั้นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ด้วยการจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในคราวประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) แต่ละ สพท. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการแพร่ขยายการจัดการความรู้ในเชิงคุณภาพเป็นหลัก และในเชิงปริมาณเป็นรอง ตัวอย่างลักษณะของแผนของ สพท. เป็นดังนี้

แผนปฏิบัติการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เริ่มต้นด้วยการจัดสรรงบประมาณปี 2551 เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสอบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ทั้งหมดในเขตพื้นที่การศึกษา การจำลองกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วถอดบทเรียนทั้งองค์กร การใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เติมเต็มกิจกรรมเดิม และการกำหนดหัวปลาหรือ KV ย่อยใหม่ร่วมกัน ให้แต่ละกลุ่มงานทำ 1 - 2 เรื่อง พร้อมกับกำหนดปฏิทินการเรียนรู้ของบุคลากร โดยในแต่ละเดือน กลุ่มงานจะนำผลงานมารายงานในที่ประชุม จะมีการจัดตลาดนัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ร่วมกันนำเสนอผลงานที่ใช้การจัดการความรู้ รวมทั้งถอดประสบการณ์ นำเสนอเป็นรูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและของโรงเรียน

2.3.1.2 ยุทธศาสตร์การรวมพลังจัดการความรู้ระดับภาค เกิดขึ้นเพื่อให้การขยายผลจากโรงเรียนเป้าหมายที่เป็นต้นแบบไปสู่โรงเรียนอื่นที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันเป็นไปตามที่โครงการวิจัย Ed-KM คาดหวังไว้ เพื่อให้ได้ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การรวมพลังระดับภาคจึงเปิดโอกาสให้ สพท. ที่ต้องการร่วมมือกัน ได้ทำงานแบบเคียงบ่าเคียงไหล่ รับผิดชอบ มีส่วนได้เสียในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทุกฝ่ายเป็นผู้เรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังตัวอย่าง

แผนปฏิบัติการระดับภาค เช่น แผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พันธมิตรภาคกลาง จะดำเนินการด้วยกันหรือเสริมกันและกัน ได้แก่ การสร้างทีมแกนนำนักจัดการความรู้ให้เข้มแข็ง การนำเครื่องมือไปใช้ขยายผลให้ครบเต็มพื้นที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเป้าหมายการวิจัย โรงเรียนเครือข่ายขยายผล และโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัด การนำการจัดการความรู้สอดแทรกในเนื้อหาโดยมีชั่วโมงเพิ่ม การสร้างเครือข่ายระดับภาคผ่านกิจกรรมการศึกษาดูงาน การจัดตั้งศูนย์คลินิการจัดการความรู้ การสร้างตัวชี้วัด การกำหนดมาตรฐานการประเมินและเชิดชูต้นแบบระดับภาค/ประเทศ และการจัดมหกรรม/ตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภาค

### 2.3.2 การวางแผนการดำเนินงานต่อไปของสถานศึกษา

2.3.2.1 ยุทธศาสตร์การเสริมพลังในการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยให้ความสำคัญ เพราะเห็นความจำเป็นของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในคราวประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) แต่ละโรงเรียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการแพร่ขยายการจัดการความรู้ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ตัวอย่างลักษณะแผนของโรงเรียนเป็นดังนี้

1) แผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษา โรงเรียนส่วนใหญ่จะปรับแผนใช้เครื่องมือชุดธารปัญญาต่อ และใช้เครื่องมือใหม่ เพื่อขยายผลในด้านการเรียนการสอนกับทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขยายงานการจัดการความรู้สู่กลุ่มงานบริหาร เช่น จะเชิญครูเกษียณกลับมาถอดขุมความรู้ จะบรรจุการจัดการความรู้ในแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้ชัดเจน จะถอดบทเรียนความสำเร็จของโครงการในปีการศึกษาเก่า เครื่องมือการจัดการความรู้ใหม่ที่ได้รับความนิยมคือ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากตำแหน่ง (Exit Interview) แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่จะเพิ่มจำนวนสมาชิกทีมแกนนำนักจัดการความรู้ให้ครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และหรือตามระดับชั้น

2) แผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษา โรงเรียนเป้าหมายจะเปลี่ยนยุทธศาสตร์ “คิดเล็ก ทำเล็ก” เป็น “คิดกว้าง ทำเล็ก” โดยจะกำหนดหัวปลาหรือเป้าหมายการจัดการความรู้ตามประเด็นหลักที่ได้กำหนดร่วมกันไว้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด และจะจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นการเรียนรู้การจัดการความรู้ของครูด้วย โดยจะจัดการความรู้กับนักเรียน เช่น



2.3.2.2 ยุทธศาสตร์การรวมพลังจัดการความรู้ระดับจังหวัด เป็นกลยุทธ์ที่โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยส่วนหนึ่ง พิจารณาน่าจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกับ สพท. เป้าหมายการวิจัย ในการขยายผลเชิงคุณภาพให้กับโรงเรียนภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษาของตน และจะเป็นการเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่จัดการความรู้ด้วย จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการแพร่ขยายการจัดการความรู้แบบรวมพลังกัน ดังมีตัวอย่างลักษณะของแผนเป็นดังนี้

1) แผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษาแบบรวมพลัง โรงเรียนเป้าหมายในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน เช่น ในเขตพื้นที่ศึกษานครราชสีมา เขต 1 เขตพื้นที่ศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และเขตพื้นที่ศึกษาสงขลา เขต 3 ได้กำหนดแผนรวมพลังที่จะร่วมกันเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนที่ต้องการใช้การจัดการความรู้ โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยจะร่วมกันเสนอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการสำรวจโรงเรียนที่ต้องการจัดการความรู้จริงๆ ถ้าได้ที่อำเภอใด ก็จะให้อำเภอนั้นเป็นเจ้าภาพ แล้วทีมรวมพลังจะร่วมกันเป็นวิทยากรจัดอบรมให้

2) แผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษาแบบรวมพลัง โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยส่วนหนึ่งตระหนักดีว่า เมื่อมีการพบปะสนทนากันในบล็อก (Blog) เป็นระยะเวลาหนึ่ง สมาชิกในเครือข่ายหรือชุมชนจะเกิดความรู้สึกไว้น้อยใจกัน และจะมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นขึ้น ทำให้เครือข่ายหรือชุมชนนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้ และในบางกรณีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจะขยายขอบเขตไปสู่องค์กรต่างประเทศได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทำให้เกิดการนำความรู้ที่ได้รับไปลงใช้ (Knowledge Reuse) มีการสอนสิ่งที่เป็ความรู้ให้แกกัน สิ่งที่เป็นผลพลอยได้คือ ในเครือข่าวนั้นๆ จะได้รับรู้ว่าสมาชิกคนใดเป็นผู้รู้ในด้านใด มีการทดลองนำความรู้ไปใช้ และมีการแสดงความคิดเห็นว่า ความรู้ที่ได้นั้นนำไปใช้ได้ผลหรือไม่ เพียงไร จึงจะดำเนินการใช้ประโยชน์จากบล็อกให้ต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กันอย่างเป็นอิสระ มีการบริหารจัดการตนเอง และจะมีการสร้าง/แสวงหาแนวปฏิบัติ เครื่องมือ หรือเรื่องเล่าของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดการพูดคุย อภิปราย หรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างสม่ำเสมอ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)

## สรุปผล

การศึกษายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อแพร่ขยายการจัดการความรู้ภายในองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนเป้าหมายการวิจัย รวมทั้งความพยายามในการ



## การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล ระหว่างทีม หรือระหว่างองค์กร โดยใช้วิธีการสนทนา เอกสาร หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโครงการวิจัยฯ นอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเล็กหรือภายในองค์กรด้วยกันโดยการสนทนา ยังได้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก ทั้งนี้การดำเนินงานในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้จัดบล็อกและกลุ่มบล็อก (Planet) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น 2 กลุ่ม คือ [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) และ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโครงการวิจัยฯ ปรากฏผล ดังนี้

### 1. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก

สคส. และโครงการวิจัยฯ ตระหนักว่าเพื่อให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จโดยวิธีการส่งเสริมที่หลากหลาย และเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีกับกลุ่มตัวอย่างในโครงการวิจัยฯ จะมีส่วนช่วยอย่างมาก ควรจะได้มีการวางยุทธศาสตร์ไว้ก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นโครงการฯ ได้มียุทธศาสตร์ส่งเสริม 4 ประการ

#### 1.1 ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อม

โดยให้ความรู้และทักษะการใช้บล็อก โดยการนำผู้แทนของแต่ละองค์กรมาฝึกอบรมเป็นเวลา 1 วัน พร้อมกับการมอบเอกสารคู่มือการปฏิบัติ เพื่อให้มีบล็อก พร้อมกับการเริ่มโครงการขององค์กร

## 1.2 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์

โครงการวิจัยฯ ได้เชิญผู้มีความสามารถในการเขียนบล็อกจากต่างหน่วยงานเข้ามา ร่วมในกลุ่มบล็อก เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้วิธีการ และเป็นแรงบันดาลใจในการเขียนบล็อกให้ สม่่าเสมอ

## 1.3 ยุทธศาสตร์การดูแลใกล้ชิด

โครงการวิจัยฯ มีผู้ดูแลชุมชนที่ใช้เวลาในการอ่านบล็อก ให้ข้อเสนอแนะ ความ คิดเห็นเพื่อให้เจ้าของบล็อกรับรู้การปฏิสัมพันธ์ เกิดกำลังใจและการเรียนรู้ และพยายามที่จะเขียนอย่าง สม่่าเสมอ มีการให้รางวัลผู้เขียนบล็อก ให้คำชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณเป็นระยะ

## 1.4 ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์

โครงการวิจัยฯ ได้ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรในโครงการ สพท. และหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทราบว่า มีบล็อกใดอยู่ในชุมชน ทำให้กลุ่มบล็อกใน โครงการเป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้น

## 2. ปัจจัยสนับสนุน

ในการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีทั้งอุปสรรคและความสำเร็จหลาย ประการ ซึ่งโครงการวิจัยฯ ได้เตรียมพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาในองค์กรที่เกิดขึ้น และได้นำปัจจัยความ สำเร็จที่พบในบางองค์กรไปเผยแพร่ให้เป็นที่ทราบทั่วกัน เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง

ปัจจัยสนับสนุนการเขียนบล็อกเป็นไปตามแนวคิดของ McDermott (1999) Pavlin (2006) และ Lovarte และ Rivera (2007) ที่กล่าวว่า ผู้นำ เวลาและเทคโนโลยี มีส่วนช่วยให้ชุมชนผู้ปฏิบัติ ไม่ว่าในลักษณะที่มาพบหน้าและในสถานที่เสมือนประสบความสำเร็จ การดำเนินงานเกี่ยวกับบล็อก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ โรงเรียนก็เป็นเช่นเดียวกับการดำเนินงานอื่นๆ ขององค์กร กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญมาก ดังนั้นจากการสำรวจปริมาณและคุณภาพของบล็อกใน โครงการ จะพบว่าในองค์กรที่มีผู้บริหารให้ความสนใจและการสนับสนุนจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะ เขียน เช่น ในกรณีของ สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 สพท. ลพบุรี เขต 1 โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) สพท. นครราชสีมา เขต 1 โรงเรียนบางลี้วิทยา ใน สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 เป็นต้น

## 3. ตัวอย่างบล็อกที่ประสบความสำเร็จ

จากการสำรวจจำนวนบล็อกในทั้ง 2 กลุ่มบล็อก พบว่า กลุ่มบล็อก edkm ที่เปิดเป็นกลุ่ม แรกและเปิดกว้างในระดับบุคลากร มี 100 บล็อก และกลุ่มบล็อก erkm ที่ให้หนึ่งองค์กรมีบล็อกตัวแทน

### 3.1 บล็อกที่ผู้บริหารรับรู้ให้กำลังใจและขยายผลถึงนักเรียนโรงเรียนเทศบาล 4

นำเรื่องของนักเรียนที่ไม่มีพ่อแม่แต่เป็นตัวอย่างของเด็กดีที่น่าชมเชย ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้เข้ามาอ่านบล็อกของครู พร้อมทั้งให้คำยกย่องชมเชย ซึ่งจะเป็นผลดีด้านจิตวิทยาอย่างมาก ทั้งต่อครู นักเรียน และผู้ปกครอง

อ่าน: 90

โรงเรียนเทศบาล4 (เพาะชำ) » เด็กชายสดาฯ มาพูนชนะ

สวัสดิ์ศรีรับผมเด็กชายสดาฯ มาพูนชนะ ผมเรียน โรงเรียน... มีต่อ »

หมวดหมู่: อาหาร ท่องเที่ยว กีฬา นันทนาการ



คำสำคัญ: เล่นกีฬาดีกว่าติดเกมส์

โดย โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) ความคิดเห็น (5)

สร้าง: ศ. 06 มิ.ย. 2551 @ 22:29 แก้ไข: ศ. 06 มิ.ย. 2551 @ 22:29 ขนาด: 11805  
ไปต์

ผมมานั่งคิดที่ผมประสบความสำเร็จหลายด้านจนถึงทุกวันนี้  
ผมมีแม่(ยาย)เป็นคุณเอื้อและมีคุณครูเป็นคุณอำนวย  
และมีเพื่อนที่ดีหลายท่านด้วยกัน  
ท่านทราบไหมครับผมเป็นเด็กกำพร้าที่สมบูรณ์  
ผมอยู่ในการดูแลของคุณตาคุณยายตั้งแต่สองขวบ  
ผมไม่เคยคิดว่าผมมีปมคืออะไรเลยเพราะผมได้รับความสุขทุกอย่างตลอดเวลา  
ที่ศึกษาอยู่ใน โรงเรียนเทศบาล 4

ผอ. ศักดิ์เดช

เมื่อ อ. 10 มิ.ย. 2551 @ 13:19

695322 [ลบ]

ขอชื่นชมกับสคายุมาก เวลานี้สคายุเป็นต้นแบบที่ดีต้นแบบหนึ่งของโรงเรียน  
เทศบาล ๔ (เพาะชำ) ขอให้รักษาความดีไว้และพัฒนาต่อไปอย่าได้หยุด ขอเป็น  
กำลังใจให้ ถ้ามีอะไรที่โรงเรียนสามารถสนับสนุนได้ขอให้บอก ครูจะช่วยทันที  
ผอ. ศักดิ์เดช

นอกจากภาวะผู้นำแล้ว การบริหารจัดการให้บุคลากรได้รับบริการอย่างรวดเร็วใน  
ด้านการใช้งานเทคโนโลยีโดยสะดวกจะช่วยทำให้การใช้บล็อกของบุคลากรอย่างดี

### 3.2 ตัวอย่างบล็อกที่แสดงการแพร่ขยายการจัดการความรู้

องค์กรในโครงการวิจัยได้ช่วยขยายความคิดและแนวปฏิบัติในเรื่องการจัดการ  
ความรู้ไปสู่บุคคลและองค์กรภายนอก

สพท. เลย เขต 1 ศึกษาคุณงานการจัดการความรู้

ต้อนรับคณะศึกษาคุณงาน

#### สพท.เลย เขต ๑ ศึกษาคุณงาน การจัดการความรู้

เมื่อวันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๕๑ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาวิมิตร์ภาพที่ ๑๒๖ ได้  
ต้อนรับ คณะศึกษาคุณงานชาว สพท.เลย เขต ๑ มาศึกษาคุณงานการจัดการความรู้  
(Knowledge Management : KM) ของโรงเรียน ได้รับชมการจัดนิทรรศการการจัดการ  
ความรู้ การจัดการความรู้วิธีการทำหนังสือ pop-up การจัดการเรียนการสอนแบบ BBL

### 3.3 การใช้ประโยชน์บล็อกในการเผยแพร่ความรู้

การปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์

ความรู้สึกรักจากใจ...ถึงการจัดการความรู้

โรงเรียนบ้านกระทุ่ม เป็น โรงเรียนแกนนำการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ เป็น 1 ใน 4 โรงเรียนของจังหวัดสุรินทร์ ที่ได้นำ  
การจัดการความรู้มาใช้จริง

นักจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านกระทุ่ม มีด้วยกัน 4 ท่าน มีบทบาทเป็นคุณอำนวย 2 ท่านคือ ท่านผู้อำนวยการชำนาญการ นายชิวิน ทองศรี มีบล็อกของท่านเอง ที่นี้

และท่านรองผู้อำนวยการชำนาญการ นางจริยา เพ็ญประทุม มีบล็อกของท่านเองที่นี้ ส่วนบทบาทคุณประสาน คือ คิฉัน นางกัญญารัตน์ พรหมแดง บล็อกคิฉันอยู่ นี้ ค่ะ และนางสาวจิรนนท์ วัชรกุล หรือคุณครูแอ้ว มีบล็อกเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ที่นี้ และบล็อกเกี่ยวกับเรื่องราวคดี..ที่นำมาแบ่งปัน ที่นี้ ค่ะ เราสองคนจะเป็นผู้ดูแล ค้านบล็อกและเป็นผู้ประสานการใช้การจัดการความรู้ในโรงเรียนร่วมกันค่ะ

และ ที่นี้ คือ การเผยแพร่ความรู้ของเราคณะครูโรงเรียนบ้านกระทุ่มที่มีความสามารถ เฉพาะวิชาที่แตกต่างกันไป ในg2k ยินดีต้อนรับทุกท่านค่ะ....

.....จากการที่ได้้นำการจัดการความรู้ไปใช้ไม่ว่าจะทางการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันทาง วาจาทั้งอย่างมีรูปแบบและไม่มีรูปแบบ ทำให้เราได้รับความรู้ที่เข้าใจง่ายและสามารถ นำไปใช้จริงได้อย่างดี อีกทั้งเครื่องมือของการจัดการความรู้ก็มีหลากหลายรูปแบบให้ เลือกลงใช้ โดยโรงเรียนของเราก็ใช้รูปแบบเรื่องเล่าเร้าพลัง และการใช้เครื่องมือ เพื่อน ช่วยเพื่อน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเชิญผู้รู้ในเรื่องการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ แบบ Backward Design มาชี้แนะในการเขียนแผนสอดคล้องแต่ละรูปแบบที่ตนเอง ถนัดในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมนำความรู้

และเมื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางบล็อกแล้วยิ่งรู้สึกว่าได้รับความรู้ที่กว้างขวาง ขึ้นมากๆ เพราะเราสามารถเลือกที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่เราสนใจ ได้โดยการเข้าไปคอมเมนต์พูดคุยกับผู้น่าเสนอ และที่สำคัญได้เกิดมิตรภาพดีๆ ของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งได้เป็นกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน ทำให้รู้สึกมีความสุขมากค่ะ.

ขอขอบพระคุณคุณอาจารย์ที่เป็นผู้วิจัยใน โครงการ ที่ช่วยชี้แนะ เป็นที่ปรึกษาและ เป็นกำลังใจให้ด้วยความปรารถนาดีตลอดมา

-----  
ขอบคุณที่มีวันนี้....ขอบคุณที่มีการจัดการความรู้

หมวดหมู่: การบริหารจัดการ การจัดการความรู้

คำสำคัญ: erkm การจัดการความรู้ โรงเรียนบ้านกระทุ่ม km โครงการวิจัย

สร้าง: ศ. 28 มี.ค. 2551 @ 15:32 แก้ไข: ศ. 29 มี.ค. 2551 @ 11:03

ขนาด: 6595 ไบต์

### 3.4 บล็อกที่มีผู้อ่าน

ในการจัดทำบล็อกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนผู้ปฏิบัตินั้น ในบางครั้งจะได้ประโยชน์โดยทางอ้อมบางประการ เช่น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เห็นว่าบุคลากรด้านการศึกษาของ สพฐ. ได้ทุ่มเท เสียสละ และมีความคิดดีๆ ที่จะช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรการศึกษาและบุคคล หรือองค์กรภายนอก ดังเช่น บล็อกของผู้อำนวยการ โรงเรียนบางลี่วิทยา

@ 08:31 แก้ไข: พท. 03 ก.ค. 2551 @ 08:38 ขนาด: 5543 ไบต์

อ่าน: 171

ร.ร.บางลี่วิทยา สพท.สพ.2 » KM.สพท.สุพ. ๒ ปะทะกับ KM.สพท.จ.ชายแดนภาคใต้

เมื่อวันที่ 26-29 มิถุนายน 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดให้มีขยายผลการจัดการความรู้ ให้กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมอบหมายให้ นายอนุสรณ์ พูเจริญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 2&nbsp;... มีต่อ »



หมวดหมู่: การบริหารจัดการ การจัดการความรู้

คำสำคัญ: การจัดการความรู้

โดย นายประจักษ์ ความคิดเห็น (28)

จะเห็นได้ว่าลงบล็อกในวันที่ 2 กรกฎาคม ในวันที่ 6 กรกฎาคม มีผู้อ่าน 171 คน และมีการเขียนโต้ตอบ 28 ครั้ง จากการติดตามข้อมูลผู้เข้ามาแสดงความคิดเห็น ได้แก่

ครูโรงเรียนประถม อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี

ครูโรงเรียนมัธยม อำเภอชุมพูนธ์ จังหวัดศรีสะเกษ

ครูโรงเรียนนาฏศิลป์ จังหวัด กทม.

พนักงานธนาคาร กทม.

ศึกษานิเทศก์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน

รองผู้อำนวยการ สพท. กำแพงเพชร เขต 1

อัยการศาลสูง จังหวัดพังงา

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร จังหวัดหนองคาย

## 4. ประโยชน์ที่ได้รับ

ตามที่ Wenger, McDermott และ Snyder (2002) ได้กล่าวว่า ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมาก ทั้งในด้านเวลาและจำนวนคนที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ ชุมชนบล็อกในโครงการวิจัยฯ ก็ได้รับประโยชน์หลายประการและในหลายระดับ ดังนี้

### 4.1 ประโยชน์ต่อบุคคล

บุคลากรทั้งในเขตพื้นที่การศึกษาและในโรงเรียน ได้มีโอกาสเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น จากการติดตามและประเมินการใช้บล็อก พบว่า บุคลากรจำนวนมากได้มีพัฒนาการในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ มาช่วยให้การสร้างและการออกแบบบล็อกของตนเองให้มีความน่าสนใจมากขึ้น สามารถนำไฟล์ภาพและเสียงเข้ามาตกแต่งเพิ่มเติม

ประโยชน์ที่ได้เด่นชัดอีกประการหนึ่งคือ บุคลากร โดยเฉพาะครูในโรงเรียนต่างๆ ได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กว้างขวางขึ้น เช่น กับครูในสังกัด สพฐ. ด้วยกัน แต่ต่างโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน หรือต่างภาคภูมิศาสตร์ เช่น การเรียนรู้ระหว่างครูโรงเรียนบางลี่วิทยา สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูโรงเรียนจ่านกร้อง สพท. พิชณุโลก เขต 1

เมื่อชุมชนบล็อกได้ตั้งขึ้นมาระยะเวลาพอสมควร บุคคลภายนอกก็เริ่มสนใจเข้ามาอ่านบล็อก แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ที่มีคุณค่า คือ การที่นักเรียนและผู้ปกครองเข้ามาอ่านบล็อก ทำให้มีความรู้สึกและความเข้าใจที่ดีต่อครูและโรงเรียน

### 4.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

สพฐ. ได้เริ่มโครงการจัดการความรู้โดยให้จัดทำเว็บไซต์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยที่โครงสร้างของเว็บไซต์ดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นทางการ จึงทำให้โรงเรียนต่างๆ เข้าไปใช้ประโยชน์ได้น้อย การมีชุมชนบล็อกของโครงการวิจัย ทำให้มีบุคลากรของ สพฐ. ได้มีโอกาสเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ ของการใช้บล็อก ที่ทำให้เป็นฐานในการก้าวต่อไปเพื่อใช้เว็บไซต์ของ สพฐ. ได้มากขึ้น นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 และโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งได้คิดประยุกต์การใช้งานของบล็อกให้เชื่อมโยงกับเว็บไซต์ขององค์กร ซึ่งทำให้การใช้งานได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากประโยชน์ที่องค์กรได้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กร หรือได้รับประโยชน์ในด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้คาดหวังไว้

### 4.3 ประโยชน์ต่อโครงการวิจัย

ในขณะที่จุดประสงค์หลักของการตั้งชุมชนบล็อกคือ การสนับสนุนให้เรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงการวิจัยฯ ได้ใช้ประโยชน์ของชุมชนนี้เพื่อการติดตาม

## 5. อุปสรรค

อุปสรรคที่พบมากที่สุดคือ ความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เพราะองค์กรตัวอย่างการวิจัยจำนวนมากอยู่ในอำเภอที่ห่างไกลจากตัวจังหวัด ทำให้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตไม่สะดวกนัก ประเด็นปัญหาถัดมาคือ ความรู้ด้านเทคโนโลยีของบุคลากร ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน แต่ในหลายองค์กรใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนา กล่าวคือ จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนได้หาทางแก้ปัญหาโดยการมอบหมายให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีช่วยงานครูที่ต้องการจะส่งเรื่องของตนลงบล็อก ให้ได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น ประการสุดท้ายคือ ความสามารถในการเขียนเรื่องเพื่อลงบล็อกยังไม่มากพอ ทำให้ไม่น่าติดตามอ่าน หรือไม่สามารถสื่อสิ่งที่ต้องการได้ แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้ที่มีความพยายามเขียนบล็อกอย่างสม่ำเสมอ จะพบว่ามีพัฒนาการในการเขียนได้ดีขึ้น และมีผู้เข้ามาอ่านข้อความ พร้อมทั้งการเขียนแสดงความคิดเห็นหรือชมเชยมากขึ้นเป็นลำดับ

จากจำนวน 95 องค์กรใน โครงการวิจัย เมื่อติดตามการเข้าร่วมในชุมชนบล็อก พบว่า ยังมีบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบางโรงเรียนที่ไม่ปรากฏตัวในชุมชน โดยที่รับข้อมูลย้อนกลับถึงสาเหตุ ก็พบว่าประสบกับปัญหาดังกล่าวข้างต้น แต่ยังมีปัญหาอื่นๆ อีกบางประการ เช่น ในครั้งแรกที่ส่งบุคลากรมาอบรมจนเข้าใจอย่างดี แต่มีการย้ายสถานที่ทำงาน หรือเห็นว่าหน่วยงานมีเว็บไซต์ที่สามารถทำหน้าที่แทนบล็อกได้คืออยู่แล้ว

## 6. บทเรียนและโอกาสในการพัฒนา

ในการดำเนินงาน โครงการวิจัยฯ จะต้องมีการติดตามผลและมีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับกิจกรรม ดังจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มบล็อกที่หนึ่งในระยะแรก พบว่า การมีจำนวนบล็อกมากเกินไปจะทำให้บางคนคิดว่าตนเองเขียนนานๆ ครั้งก็ได้ ซึ่งเป็นความคิดที่ทำให้เกิดการหยุดการเขียนได้ นักวิจัยในโครงการฯ ได้เปิดกลุ่มบล็อกที่สอง เพื่อเปิดโอกาสให้มีการลงบล็อกได้มากขึ้น ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าทำให้มีผู้เขียนมากขึ้น

บทเรียนอีกประการหนึ่งคือ โครงการวิจัยฯ ได้พยายามสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างกว้างขวางขึ้น จึงได้มีการศึกษาและดูงานการจัดการเครือข่ายแมงมุมของ สพฐ. และได้เห็นว่าการทำงานร่วมกันจะทำให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างขึ้น ครอบคลุมได้มากขึ้น ดังนั้น พื้นที่เสมือนแมงมุมของ สพฐ. ที่ก่อนไปทางวิชาการ จึงได้มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มบล็อกการจัดการความรู้ที่มีลักษณะความง่ายและเป็นกันเอง



สำหรับการมองไปในอนาคต แม้ว่าจากการสำรวจเฉพาะจำนวนบล็อกที่ปรากฏในชุมชนของโครงการวิจัยฯ จะมีไม่มากนัก ทั้งนี้ การนับจำนวนบล็อกเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดของเทคโนโลยีที่ไม่สามารถเชื่อมโยงชุมชนต่อชุมชนได้ ดังนั้นบล็อกของบางองค์กรที่ไม่ปรากฏในชุมชนการวิจัย อาจจะเป็นเพราะได้ไปรวมอยู่ในชุมชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือของโรงเรียนแล้ว นอกจากนี้ในบางครั้งบล็อกอาจจะใช้ชื่อที่ไม่ได้เป็นชื่อของสถานศึกษา ทำให้ไม่ปรากฏตัวในชุมชนต่างๆ ที่เป็นบล็อกที่ดี และจากการติดตามคุณภาพผลงานบล็อกในชุมชนทั้งสองดังกล่าว พบว่าเมื่อบุคลากรมีความพร้อมและมีแรงจูงใจ ก็สามารถจะสร้างบล็อกของตนเองได้ตลอดเวลา ดังนั้น การประเมินปริมาณเฉพาะปัจจุบันจึงเป็นเพียงการประมาณการได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ในอนาคตอาจจะพัฒนาในเรื่องบล็อกให้ดีขึ้นอีกได้ในหลายด้าน เช่น

- สพฐ. นำไปส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนได้ใช้บล็อกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มากขึ้น เช่น สร้างเป็นชุมชนของผู้บริหาร ชุมชนผู้สอนสาระวิชาต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนที่ได้ผล ชุมชนครูแนะแนว เป็นต้น

- มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมการเขียนให้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันยังเขียนบล็อกในลักษณะที่เป็นการเล่าว่าทำอะไร มากกว่าทำอะไร หรือบางครั้งใส่ข้อมูลมากไปในการเขียนครั้งเดียว หรือใช้ภาษาที่เป็นทางการมากเกินไป ทำให้ไม่น่าสนใจ เป็นต้น

- ขยายขอบข่ายการใช้ประโยชน์บล็อกในเรื่องอื่น นอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้สอน เช่น อาจจะไปสู่ผู้ปกครองนักเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของนักเรียน หรือแม้แต่จะใช้ประโยชน์ในการติดต่อ การสอนนักเรียน เช่น โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1

## สรุปผล

การแพร่ขยายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย

### 1. ลักษณะของการแพร่ขยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เป็นการดำเนินงานเพื่อขยายผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดระดับกระทรวง/กรม ใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามภารกิจในองค์กรของตนเอง และเพื่อขยายโอกาสและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ทั้งสื่อบุคคลในลักษณะที่มาพบกัน (F2F) และสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะสภาพที่เสมือน (B2B) ให้กว้างขวางขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งให้เกิดสาระการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินการดังกล่าว การวิจัยพบว่า มีการใช้ยุทธศาสตร์การแพร่ขยายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างหลากหลาย ซึ่งกำหนดโดยผู้ที่รับผิดชอบในการเข้าถึงบุคคลและองค์กรที่เป็นเป้าหมายของการแพร่ขยายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบประกอบด้วย คณะวิจัยและทีมแกนนำ นักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยทั้ง 95 องค์กร ที่ได้ดำเนินการร่วมกันในทุกระดับของการแพร่ขยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ ระดับประเทศ ระดับกระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้อง และระดับเขตพื้นที่การศึกษา (สพท. และสถานศึกษา)

## 2. ผลของการแพร่ขยายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### 2.1 ผลในเชิงคุณภาพ

เป็นผลการเรียนรู้ที่เกิดจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยมีผู้เรียนรู้คือ ผู้รับการแพร่ขยาย ผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้ทำการแพร่ขยาย ผลการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาของคน ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และอื่นๆ การพัฒนาของงาน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการบริการต่างๆ การพัฒนาขององค์กร ได้แก่ สพท. และสถานศึกษา และผลที่เกิดขึ้นโดยรวมคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.2 ผลในเชิงปริมาณ

เป็นผลการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเป้าหมายการวิจัย ซึ่งโครงการสามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ใน 17 เขตพื้นที่การศึกษา และการแพร่ขยายไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นๆ โครงการสามารถดำเนินการได้เกินกว่าความคาดหวัง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้ดำเนินการขยายผลตามแนวทางของการวิจัยไปสู่ สพท. ทั่วประเทศ จำนวน 178 เขต (ยกเว้นอีก 7 เขต ที่เพิ่งจัดตั้ง) และมีการจัดตั้ง สพท. ต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 28 เขต ซึ่งเป็น สพท. ในโครงการวิจัย จำนวน 11 เขต โดย สพฐ. ได้จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละ สพท. พัฒนาตนเอง และขยายผลสู่โรงเรียนในเขตตามความพร้อม

### 2.3 ผลในเชิงปริมาณของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการได้จัดสร้างบล็อก (Blog) และกลุ่มบล็อก (Planet) 2 กลุ่ม คือ [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) และ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm) ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มบล็อก edkm ที่เปิดเป็นกลุ่มแรกและเปิดกว้างในระดับบุคลากร มี 100 บล็อก และกลุ่มบล็อก erkm ที่ให้หนึ่งองค์กรมีบล็อกตัวแทนได้หนึ่งบล็อก โดยใช้ผู้เขียนคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ มีจำนวน 47 บล็อก รวมแล้วได้จำนวน 147 บล็อก ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่ได้ผลเกินจากที่คาดไว้ว่าจะได้จำนวนเพียง 95 บล็อก

## บทที่ 7

### การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ในสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้

หลังจากที่ดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เป็นเวลา 2 ปี คณะวิจัยได้ניתนืเหตุผลตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 2 ครั้ง และจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค จำนวน 4 ครั้ง โดยแบ่งเป็นภูมิภาคละ 1 ครั้ง จากนั้นคณะวิจัยได้ติดตามความก้าวหน้าขององค์กรสถานศึกษาเป้าหมาย 78 แห่ง และให้องค์กรสถานศึกษาเป้าหมายประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาการดำเนินงานก่อนเข้าสู่ระยะขยายผลไปสู่องค์กรอื่นๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายรอง

ผลการประเมินสามารถจัดลำดับองค์กรสถานศึกษาเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติออกเป็น 7 ระดับ ตั้งแต่สูงมาก สูง กลางค่อนข้างสูง กลาง กลางค่อนข้างต่ำ ต่ำ และต่ำมาก โดยสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จระดับสูงมากในการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่ามีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ของโครงการวิจัย รวม 5 องค์กร ประกอบด้วย โรงเรียนวัดยวด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 โรงเรียนปริยาโชติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 และ โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

สำหรับวัตถุประสงค์หลักในการศึกษา ประกอบด้วย ประการแรก ศึกษาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาจากเรื่องเล่าเร้าพลังของแกนนำนักจัดการความรู้ ประการที่สอง วิเคราะห์เครือข่ายสังคมของครูในสถานศึกษาเมื่อมีการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ และประการที่สาม วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศ ตามความเห็นของผู้ที่เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคม ผลการศึกษานำเสนอได้ ดังนี้

#### ผลการศึกษาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแกนนำจากเรื่องเล่าเร้าพลัง

ในตอนแรกนี้ ผู้วิจัยจะได้ศึกษาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาจากเรื่องเล่าเร้าพลังของแกนนำนักจัดการความรู้ โดยใช้กลวิธีวิเคราะห์เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จหรือที่เรียกกันนืในโครงการว่า เรื่องเล่าเร้าพลังของผู้ที่เป็นแกนนำนักจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้ 5 แห่ง จำนวน 8 คน เป็นผู้หญิง 6 คน และผู้ชาย 2 คน โดยสาระที่จะนำเสนอประกอบด้วย 1) คุณลักษณะที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ 2) ความตั้งใจในการขับเคลื่อน 3) วิธีปฏิบัติที่

นำไปสู่ความสำเร็จ 4) แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง 5) การเกิดผลตามความคาดหวัง และ 6) อารมณ์ความรู้สึกของผู้เล่าในขณะเล่าเรื่อง

## 1. คุณลักษณะที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ

ในการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ เริ่มต้นนั้นเกิดจากสถานศึกษาแต่ละแห่งจะคัดเลือกบุคคลที่เรียกว่าทีมแกนนำในการจัดการความรู้มาเข้ารับการอบรมปฏิบัติการของโครงการวิจัย Ed-KM สถานศึกษาละ 2 คน เพื่อเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สำหรับวัตถุประสงค์การศึกษาข้อแรกนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า ด้วยคุณลักษณะใดบุคคลเหล่านี้จึงได้เข้ามาเป็นแกนนำในโครงการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์จากเรื่องเล่าเร้าพลัง ผลการวิเคราะห์พบว่า คุณลักษณะของบุคคลแกนนำ มีดังนี้

### 1.1 มีการอุทิศตนในการทำงาน

แกนนำ 4 ใน 8 คน บอกเหตุผลว่าตนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพราะมีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นคนตั้งใจทำงาน (1) เป็นคนทำงานจริงจัง (2) แม้จะไม่เข้าใจงานก็รับงานมาก่อน (2) ศึกษางานใหม่ไปเรื่อยๆ (2) ชอบทำงานแปลกใหม่และท้าทาย (6) รับผิดชอบต่องานเสมอ (8) ศึกษางานใหม่ๆ ที่เข้ามาในสถานศึกษา (8) ซึ่งคำบอกเล่าดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการเป็นผู้อุทิศตนในการทำงาน

### 1.2 มีความเชื่อมั่น

แกนนำ 3 ใน 8 คน บอกเหตุผลว่าตนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพราะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คิดว่างานนี้น่าจะทำได้สำเร็จ (1) คิดว่าต้องทำงานให้สำเร็จ (2) ยินดีทำงานต่อเนื่องจนงานสำเร็จ (6) ซึ่งคำบอกเล่าดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ

### 1.3 มีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา

แกนนำ 3 ใน 8 คน บอกเหตุผลที่ตนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพราะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีผลงานแก้ปัญหาตามยุทธศาสตร์มาก่อน (4) เคยทำงานได้สำเร็จโดยใช้ความคิดของการจัดการความรู้โดยไม่รู้ตัว (5) มีประสบการณ์การทำงานที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษา (7) ซึ่งคำบอกเล่าดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการมีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา

### 1.4 มีลักษณะเป็นมิตร

แกนนำ 3 ใน 8 คน บอกเหตุผลที่ตนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพราะมีลักษณะดังต่อไปนี้ อาวุโสที่สุดในสถานศึกษา (3) คู่เนคกับเด็กและครู (3) มีครูหลายคนเป็นลูกศิษย์มาก่อน (3)

สนิทกับคุณครูทั้งหลายในโรงเรียนมากขึ้น (4) ผู้ร่วมงานให้การยอมรับและความเชื่อถือ (7) ใจเย็น (8) มีมนุษยสัมพันธ์ (8) ผู้ร่วมงานให้การยอมรับและเชื่อถือ (8) ซึ่งคำบอกเล่าดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการมีลักษณะที่เป็นมิตร

### 1.5 การอยู่ในตำแหน่งบริหาร

แกนนำ 2 ใน 8 คน บอกเหตุผลที่ตนได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการเพราะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีตำแหน่งบริหาร (6) ทำงานในสายวิชาการซึ่งต้องติดต่อกับทุกคน (7) ซึ่งคำบอกเล่าสะท้อนว่าการอยู่ในตำแหน่งบริหารเป็นเหตุผลสำคัญต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ

### 1.6 ความสามารถในการสื่อสาร

แกนนำ 1 ใน 8 คน บอกเหตุผลว่าตนเองมีความสามารถในการสื่อสาร โดยระบุว่า เป็นคนที่พูดกันแล้วรู้เรื่อง (8)

คุณลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cheung, Jurman, Maguigad และ Slaughter (2007) ที่ศึกษาผู้นำในฐานะตัวนำการเปลี่ยนแปลง และพบว่า คุณลักษณะและสมรรถนะหลักของตัวนำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การอุทิศตน ความเชื่อมั่น และความสามารถในการสื่อสาร ส่วนที่ไม่ตรงกัน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความเป็นปณัย การกระจายอำนาจ และความสมจริง และส่วนที่เพิ่มจากการศึกษาของคณะวิจัยข้างต้น ได้แก่ การอยู่ในตำแหน่งบริหาร และมีลักษณะเป็นมิตร

## 2. ความตั้งใจในการขับเคลื่อน

ประเด็นต่อไป ผู้วิจัยสนใจวิเคราะห์ความตั้งใจในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ที่สะท้อนออกมาจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ซึ่งพบว่า ผู้เล่ามีความตั้งใจ 6 ประการ ดังนี้

### 2.1 การยอมรับจากชุมชน

แกนนำ 3 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจว่าการทำงานจะทำให้โรงเรียนของตนได้รับการยอมรับจากชุมชน โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน (2) อยากให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักเวลาจัดมหกรรมความรู้ (2) เป็นผู้นำในด้านการพัฒนาสถานศึกษาจังหวัด (6) เป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนอื่นๆ ได้ (8)

### 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

แกนนำ 3 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ครูในโรงเรียนจะได้หันมาสนใจในการใช้การจัดการความรู้

พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตน (4) ต้องการเห็นครูและโรงเรียนพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว (6) ครูมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไป มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (8)

### 2.3 ผลที่เกิดกับตัวผู้เรียน

แกนนำ 3 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจที่จะให้เกิดผลกับตัวผู้เรียนโดยตรง โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ เด็กทุกคนในโรงเรียนอ่านได้ 100 % (4) น่าจะส่งผลต่อคะแนนสอบ NT ให้สูงขึ้น (4) เด็กสามารถเข้าศึกษาต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนที่ตนต้องการได้ (4) อยากให้ประโยชน์เกิดกับนักเรียนมากที่สุด (5) โดยส่วนตัวอยากให้ครูหันมาสนใจเด็กพิเศษมากขึ้น และหวังว่าครูบางคนจะเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองว่าเด็กพวกนี้ไม่ใช่ภาระอีกต่อไป (7)

### 2.4 เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน

แกนนำ 3 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจจะทำให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากให้ครูเรียนรู้จากกันและกันแบบพี่น้อง (2) อยากให้ความใกล้ชิด รักใคร่สามัคคีกันในหมู่คณะ (3) ทำงานด้วยกันได้ดีขึ้น ไม่มีการแบ่งชั้นหรือแบ่งซี (3) ทำงานด้วยความสนุก (6)

### 2.5 มุ่งองค์ความรู้ของสถานศึกษา

แกนนำ 2 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจจะทำให้มีองค์ความรู้ของสถานศึกษา โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ เอาความรู้เดิมมาต่อยอด (6) โรงเรียนเราเองก็จะได้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับเด็กพิเศษที่เป็นผลมาจากการจัดการความรู้ (7)

### 2.6 ให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการทำงาน

แกนนำ 1 ใน 8 คน รายงานว่า ตั้งใจจะให้บุคลากรในองค์กรมีเครื่องมือการทำงาน โดยความตั้งใจดังกล่าวประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากให้เพื่อนครูรู้สึว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือใหม่ในการทำงานที่ไม่ต้องลงทุน แลไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เห็นใครมีวิธีการทำงานที่ดี ก็สามารถนำมาปรับใช้กับของเรา ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปที่อื่น มีปัญหาติดขัดก็ถามกันได้ง่าย (1)

## 3. วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จากความตั้งใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว นำไปสู่ประเด็นที่ 3 ของการวิเคราะห์เรื่องเล่าเร้าพลัง คือ ผู้วิจัยสนใจวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มแกนนำมีวิธีปฏิบัติในการผลักดันการจัดการความรู้ ดังนี้

### 3.1 การเตรียมความพร้อม

สำหรับวิธีปฏิบัติในขั้นตอนแรกนี้ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่สถานศึกษา ประกอบด้วย

#### 3.1.1 การให้ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกัน

แกนนำ 6 ใน 8 คน เริ่มมีการขับเคลื่อนโดยการให้ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกัน วิเคราะห์ได้จากประเด็นต่อไปนี้ในเรื่องเล่าเร้าพลัง ทีมแกนนำที่ไปอบรมมาจัดอบรมครูทุกคนในโรงเรียน (1) ศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง (2) พบปะพูดคุยกันบ่อย เพราะตนเองรู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน (2) นัดคุยกันก่อนระหว่างกลุ่มผู้ไปอบรมด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดให้มีตรงกันก่อน (6) เริ่มประสานความคิดการจัดการความรู้เข้ากับความคิดของคุณครูท่านอื่นๆ โดยใช้วิธีเล่าให้ฟัง (5) การถ่ายทอดเรื่องการจัดการความรู้ที่ทำ ถ่ายทอดในลักษณะเล่าสู่กันฟัง และจึงเริ่มแทรกไปในกลุ่มเล็กๆ (7) เมื่อกลับมาจากการอบรม เราก็ใช้วิธีประชุมกันทั้งโรงเรียน (7) ประชุมแกนนำทุกคนเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน (8) พูดถึงคำว่า KM (การจัดการความรู้) บ่อยๆ เพื่อสร้างความตระหนักให้กับครูทั้งโรงเรียน (8)

ในขั้นแรกนี้ จะมีการให้ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน 3 ระดับ ระดับแรกเป็นการให้ความรู้ตนเอง ระดับสองเป็นการให้ความรู้ในกลุ่มย่อยระหว่างทีมแกนนำเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ระดับสามเป็นการให้ความรู้ระดับกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เข้าใจร่วมกัน

#### 3.1.2 การวางแผน

แกนนำ 1 ใน 8 คน เริ่มวิธีการขับเคลื่อนโดยการวางแผน วิเคราะห์ได้จากประเด็นต่อไปนี้ในเรื่องเล่าเร้าพลัง สอบถามผู้อำนวยการก่อนลงมือปฏิบัติ (2) ปกติแล้วก่อนเปิดภาคเรียนใหม่จะมีการประชุมครูกันก่อน ใช้เวลาประมาณ 2 - 3 วัน คราวนี้ก็จัดประชุมเช่นเคย โดยหัวข้อที่จัดคือ การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน (6) ต่อจากนั้น จึงนำเอาการจัดการความรู้ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน โดยวางยุทธศาสตร์ว่าจะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหลักในการทำงานทุกชนิด (6) ให้กำหนดหัวปลาจากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (6) และนำเข้าไปสู่แผนและนโยบายของโรงเรียน (8)

ในขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมนั้น ผู้วิจัยพบว่า แกนนำมีกิจกรรมสอดคล้องกับแนวคิดในขั้นแรกของ Lewin ที่เสนอว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเริ่มต้นด้วยการละลายพฤติกรรมเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อยในขั้นนี้ของ Lewin ประกอบด้วย การให้ความรู้ การให้สารสนเทศ การปรึกษา การจัดระบบ และการนัดหมาย ([www. Smaleconsulting.co.uk](http://www.Smaleconsulting.co.uk)) สำหรับกิจกรรมย่อยที่ตัวเปลี่ยนแปลงหรือแกนนำกระทำ ประกอบด้วย การให้ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกัน และการวางแผน



## 3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

หลังจากได้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้วิจัยพบว่า แขนงนำได้ใช้พฤติกรรมต่อไปนี้ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 3.2.1 การชี้แนะและเป็นคู่คิด

แกนนำ 5 ใน 8 คน ใช้การชี้แนะและเป็นคู่คิดในการขับเคลื่อน ดังเห็นได้จากตัวดิฉันเองมีบทบาทเป็นที่เลี้ยงของสายมัธยม คอยให้คำปรึกษาและกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม กระตุ้นให้ครูเขียน blog (1) ผู้อำนวยการและทีมงานที่ไปร่วมอบรมมาเป็นวิทยากรการจัดการความรู้ในที่ประชุมครูทั้งโรงเรียน (6) ในระหว่างที่ดิฉันทำเรื่องนี้ ก็มีครูอื่นๆ เข้ามาซักถามและขอความรู้เพื่อนำไปปรับใช้กับเรื่องของตน ซึ่งดิฉันก็ตอบคำถามด้วยความเต็มใจ (4) ให้ดูงานที่ทำไว้ด้วย (4) ซักจงว่าลองมาทดลองแก้ไขด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (5) ดิฉันชักจูงโดยทำให้ดูก่อน มีหลักฐานให้ดู มีแบบและมีตัวอย่างให้ดู (5) ครูคนใดสนใจก็สามารถนำไปทดลองทำ โดยดิฉันเป็นคู่คิด (5) ทบทวนสิ่งที่ทำมาและบอกเครื่องมือใหม่ๆ เพิ่มเติม เข้าไปช่วยเหลือในกระบวนการที่ครูบ่นว่ายากหรือทำไม่เป็น (8)

### 3.2.2 การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

แกนนำ 3 ใน 8 คน ใช้วิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ในระยะแรกพบว่า ครูจะเครียด จึงได้เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ กลับมานั่งคุยกันอีกครั้งว่าทำอะไรครูจึงจะรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องไม่เครียด เป็นเรื่องธรรมดาที่ใช้กันได้ทั่วไป ไม่ใช่งานพิเศษ (1) ดิฉันจึงคุยกับเพื่อนครูจำนวนหนึ่งเป็นการส่วนตัว พบว่า ปัญหาคือไม่มีเวลา เวลาไม่ตรงกัน และการตั้งวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูเป็นทางการเกินไป จึงคิดหาวิธีแก้ไข (1) จึงเรียนให้ผู้อำนวยการทราบว่าจะประชุมเป็นระยะ และให้มีหัวปลาร่วมเพื่อที่จะทုံความสนใจไปยังที่เดียวกัน (2) จึงคุยกันว่าน่าจะต่อออกจากจุดที่เคยทำได้มาแล้ว (2) ก็สอบถามครูว่าหากหัวปลารจะเป็นการพัฒนาสื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ ครูจะสนใจหรือไม่ พบว่า ครูส่วนใหญ่ให้ความสนใจ ทั้งโรงเรียนจึงมุ่งไปในทางเดียวกัน (2) พยายามอย่างสูงที่สุดไม่ให้ครูคิดว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นใหม่ (6) ในครั้งแรกไม่ได้คาดหวังอะไรมากนัก เพียงแต่ให้ครูคุ้นกับคำว่า KM หรือการจัดการความรู้ (6)

### 3.2.3 การชมและให้กำลังใจ

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการชมและให้กำลังใจในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ครูหลายคนก็เก่ง เพราะไม่ว่าอะไรเข้ามาก็เต็มใจจะเรียนรู้ (3) อยากให้ครูได้บอกเล่าเรื่องราวดีๆ ที่เป็นความภูมิใจของตนเอง เป็นการเปิดตัว KM หรือการจัดการความรู้ (6) หากมีผู้ลงมือทำ แม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ ก็จะชมและให้กำลังใจ (8)



### 3.2.4 การแสดงความใส่ใจและเห็นใจ

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการชมแสดงความใส่ใจและเห็นใจระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ในช่วงเริ่มต้นมีครูหลายคนมาปรึกษากับผมว่า สับสนและไม่รู้จะทำอะไรกับ KM (การจัดการความรู้) ผมรับฟังและให้กำลังใจ (3) รับฟังความคิดเห็น แม้ว่าจะเป็นเสียงบ่น (8) รายงานผลสำเร็จของกลุ่มต่างๆ ให้ผู้อำนวยการทราบ เพื่อท่านจะได้ยกย่องชมเชยในโอกาสต่างๆ (8)

### 3.2.5 การฝึกอบรม

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการฝึกอบรมในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ศึกษานิเทศก์มาอบรมเรื่องบล็อก (2) หลังจากโรงเรียนเปิดแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง จะมีการสัมมนากลางภาค ช่วงนี้เราก็นำเอากระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเช่นกัน ฝึกอบรมปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ให้กับครูทั้งโรงเรียน (6)

### 3.2.6 การนำด้วยการกระทำตัวอย่าง

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการนำด้วยตัวอย่างในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ในตอนเริ่มต้นนั้น ต่างกลุ่มต่างมีหัวปลาของตนเองและยังเล่าเรื่องไม่เป็น ดิฉันได้นำเรื่องแห่งความสำเร็จของตนเองมาเป็นตัวอย่าง คือการฝึกนักเรียนชั้นเล็กๆ ให้มีวินัยในการรักษาความสะอาด ซึ่งครูส่วนใหญ่รับรู้เรื่องนี้อยู่แล้ว แต่ไม่รู้ว่าดิฉันทำอะไร ซึ่งดิฉันก็ได้เล่าถึงวิธีการสอนให้เด็กเล็กๆ ที่เพิ่งเข้าโรงเรียนเข้าใจเรื่องการรักษาความสะอาดและวิธีรักษาความสะอาดของโรงเรียน (2) ดิฉันเองได้เริ่มต้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเล่าเรื่องของเด็กพิเศษให้กลุ่มครูที่สอนเด็กปกติฟัง ครูที่สอนเด็กปกติก็เล่าความสำเร็จในการจัดการกับเด็กที่มีพฤติกรรมรบกวนการเรียนรู้อันจะไม่ใช่เด็กพิเศษ ต่างคนต่างบันทึกขุมความรู้และนำไปประยุกต์กับการจัดการกับนักเรียนของตนเอง แล้วนำกลับมาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันไปเรื่อยๆ (7)

### 3.2.7 การให้ข้อมูลป้อนกลับ

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง ดิฉันบอกว่าให้บอกได้ตรงๆ ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี (5) ส่วนเวลาดิฉันให้ความเห็นจะไม่บอกตรงๆ ว่าตรงไหนไม่ดี แต่จะชมก่อนแล้วจึงเสนอแนะ ทำให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง ไม่มีใครคิดว่าข้อเสนอแนะของเพื่อนจะเป็นข้อตำหนิ (5) ทั้งไประยะหนึ่ง ทีมบริหารลองลงไปติดตามผล พบว่า ประเด็นของการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน และครูก็เริ่มเบื่อ ต่อมาจึงคิดว่าน่าจะทำประเด็นเล็กๆ ก่อน (7)

### 3.2.8 การจัดการทรัพยากร

แกนนำ 2 ใน 8 คน ใช้วิธีการจัดการทรัพยากร ในระหว่างขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยสะท้อนให้เห็นจากเรื่องเล่าเร้าพลัง เวลาที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อิสระไม่ตรงกัน จึงคิดร่วมกันว่าควรจัดสรรเวลาที่ทุกคนรับได้ว่าเป็นเวลาของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (1) จึงเปลี่ยนวิธีใหม่ ให้จัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวันที่มีตลาดนัด และใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง (1) โดยทางโรงเรียนสนับสนุนอาหารว่างวงละ 50 บาท (1) ขอพื้นที่จากทางโรงเรียนเพื่อประสานงาน KM (8)

ตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ขั้นที่สองคือ ขั้นของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในที่นี้เป็นขั้นของการนำเอาสิ่งใหม่ลงสู่ปฏิบัติ กิจกรรมหลักในขั้นที่สอง ประกอบด้วย การชื่นชม การกระตุ้น การยอมรับและเห็นใจ การชี้แนะ การฝึก การนำ การช่วยเหลือและการแนะนำ การให้ข้อมูล ป้อนกลับสม่ำเสมอ และการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ ([www. Smaleconsulting.co.uk](http://www.Smaleconsulting.co.uk)) สำหรับกิจกรรมย่อยขั้นการเปลี่ยนแปลงหรือแกนนำกระทำ ประกอบด้วย การชี้แนะและเป็นผู้คิด การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การชมและให้กำลังใจ การแสดงความใส่ใจและเห็นใจ การฝึกอบรม การนำด้วยการกระทำตัวอย่าง การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการทรัพยากร

## 3.3 การทำให้ยั่งยืน

เมื่อขับเคลื่อนความรู้ในสถานศึกษามาระยะหนึ่งแล้ว แกนนำจะพยายามทำให้การจัดการความรู้อยู่ในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืนด้วยการทำกิจกรรมต่อไปนี้

### 3.3.1 การสร้างนวัตกรรมจากการจัดการความรู้

แกนนำ 3 ใน 8 คน ได้สร้างนวัตกรรมการนำการจัดการความรู้ไปใช้แล้ว ทั้งใน ส่วนที่เป็นกระบวนการ รูปแบบ และชิ้นงานขึ้นมา ดังสะท้อนให้เห็นจาก ต่อมาเมื่อมีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียน ดิฉันจึงนำเอาเรื่องนี้มาใช้ในชั้นเรียน (4) โรงเรียนของเราได้พัฒนาโมเดลของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนขึ้นมา เราเรียกว่า เพาะชำ Model (6) แสดงนวัตกรรมที่กลุ่มการศึกษาพิเศษพัฒนาขึ้นให้ครูเหล่านั้นดู เพื่อกระตุ้นให้ครูกลุ่มอื่นๆ ทำด้วย (7)

### 3.3.2 การประเมินและติดตามผล

แกนนำ 2 ใน 8 คน ได้สร้างความยั่งยืนของการจัดการความรู้โดยประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังสะท้อนให้เห็นจาก ครูคนอื่นๆ สนใจเอาวิธีการไปปรับใช้ แล้วกลับมาแลกเปลี่ยนพูดคุยกัน (5) ทีมแกนนำที่ไปอบรมมาจึงจัดอบรมครูทุกคนในโรงเรียน ต่อจากนั้น ก็แบ่งวงกันตามความสนใจ ครูผลัดกันรับบทบาทเป็นคุณอำนวยและคุณลิขิต ทำ AAR (ทบทวนหลังปฏิบัติการ) เพื่อปรับปรุงไปเรื่อยๆ (8)

### 3.3.3 การขยายผลสู่ส่วนต่างๆ

แกนนำ 1 ใน 8 คน ได้สร้างความยั่งยืนของการจัดการความรู้ด้วยการขยายผลสู่ส่วนต่างๆ ดังสะท้อนให้เห็นจาก ที่แรกทดลองให้จับกลุ่มกันทำโดยอิสระ (7) ครูเบื่อ จึงทดลองจากกลุ่มเล็กๆ ก่อน พอเห็นวงจรแล้วจึงเริ่มขยายไปสู่กลุ่มอื่น (7) ขยายจาก CoPs (ชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้) ของกลุ่มสาระแกนนำ ไปสู่ทุกกลุ่มสาระตลอดทุกช่วงชั้น (8)

ขั้นตอนสุดท้ายของวิธีปฏิบัติในขั้นของการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Lewin คือขั้นของการคืนสภาพหรือทำให้แข็งตัว กิจกรรมหลักในขั้นนี้ประกอบด้วย การจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมิน การจัดตั้งระบบ การตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้น การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมใหม่ การแทรกแซงพฤติกรรมเก่าที่ไม่พึงประสงค์ และการทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปแล้วคงที่ในระยะหนึ่ง ([www. Smaleconsulting.co.uk](http://www.Smaleconsulting.co.uk))

## 4. แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง

สำหรับประเด็นที่สี่ ผู้วิจัยสนใจศึกษาแรงจูงใจในการเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จ ซึ่งจากเรื่องเล่าของแกนนำทั้ง 8 คน ผู้วิจัยได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก พบผลการศึกษา ดังนี้

### 4.1 แรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายในที่วิเคราะห์จากเรื่องเล่าของแกนนำ ประกอบด้วย

#### 4.1.1 ความท้าทาย

แกนนำ 4 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความท้าทายในงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ สนใจเรื่องใหม่ (1) อยากให้เพื่อนครูในโรงเรียนรู้ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน (5) รับผิดชอบไปด้วยเห็นคุณค่าที่แท้จริง ไม่ต้องยึดติดกับคำว่า KM (6) อยากเห็นความสำเร็จว่า ถ้านำลงไปปฏิบัติจริงผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร (8)

#### 4.1.2 ความรับผิดชอบ

แกนนำ 3 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความรับผิดชอบในงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง (1) ต้องทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด (5) ผมอยากให้ครูทุกคนในโรงเรียนเข้าใจในประโยชน์ของ KM (6)

#### 4.1.3 ความหลากหลายในการทำงาน

แกนนำ 3 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความหลากหลายในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ มีโอกาสถ่ายทอดเรื่องที่น่าสนใจให้คนรุ่นหลังได้รู้ เพราะเคยทำมาจริง มีทั้ง

ไม่สำเร็จและสำเร็จ (3) เต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและเป็นกำลังใจให้กับครูทุกคน (3) อยากให้เกิดแนวคิดที่ว่า ทำงานคนเดียวหากคิดไม่ออก จะมีทางเลือกโดยใช้วิธีการมาแลกเปลี่ยนกัน จุดประกายความคิด (5) อยากแบ่งปันความคิดที่เป็นทางเลือกในการพัฒนางาน และเป็นการพัฒนาที่มาจากทุนเดิมทางความรู้ของเรา (6)

#### 4.1.4 ความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์

แกนนำ 2 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์ในวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง (1) อยากเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของโรงเรียน (1) อยากช่วยเด็กพิเศษให้ได้มากขึ้น อยากเห็นเด็กมีความสุข (7)

#### 4.1.5 ความสำคัญของงานในวิชาชีพ

แกนนำ 2 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความสำคัญของงานในวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ อยากให้เด็กอ่านหนังสือได้ทุกคน (4) อยากช่วยให้เด็กไม่อายคนอื่น (4) ต้องการสร้างความสนิทสนมกับเด็ก ได้พูดคุยและปรึกษาปัญหาที่คิดันอาจช่วยเหลือเด็กได้ (4) อยากให้เด็กในโรงเรียนได้ประโยชน์เต็มที่จากการที่ครูได้พัฒนาหน้าที่การทำงานของตน (5)

#### 4.1.6 ความคล่องตัวในการทำงาน

แกนนำ 2 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความคล่องตัวในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ กระตุ้นให้ครูท่านอื่นรับรู้วิธีการ โดยไม่จำเป็นต้องนั่งประชุมกันอย่างเป็นทางการ (4) คิดงานอย่างเป็นอิสระ (8)

#### 4.1.7 ความต้องการข้อมูลป้อนกลับ

แกนนำ 1 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความต้องการข้อมูลป้อนกลับ คือ อยากเห็นความสำเร็จว่าดำเนินลงไปปฏิบัติจริงผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร (8)

#### 4.1.8 ความต้องการ โอกาสใหม่ในการทำงาน

แกนนำ 1 ใน 8 คน แสดงแรงจูงใจที่บ่งถึงความต้องการ โอกาสใหม่ในการทำงาน คือ ครูเอกชนส่วนใหญ่เป็นนักปฏิบัติการณ์ แต่ไม่ถนัดเรื่องการบันทึกความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ วิธีการของการจัดการความรู้ทำให้ครูนักปฏิบัติกลายมาเป็นนักจัดเก็บ เก็บความรู้ที่ตนมีอยู่ให้เป็นระบบ (7)

## 4.2 แรงจูงใจภายนอก

แรงจูงใจภายนอกที่วิเคราะห์จากเรื่องเล่าของแกนนำ มีอยู่ข้อเดียวคือ การยอมรับทางสังคม ได้แก่ ข้อความที่ระบุว่า ความมั่นใจมากขึ้น และเสียงตอบรับยอมรับจากทุกคนทุกโครงการ ทำให้มีกำลังใจทำงานมากขึ้น (8)

## 5. ผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวัง

จากความคาดหวังที่ตั้งไว้ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสนใจว่า เมื่อปฏิบัติการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาไปแล้วระยะหนึ่ง ผลที่เกิดขึ้นไปตามความคาดหวังหรือไม่ ซึ่งจากเรื่องเล่าผู้วิจัยวิเคราะห์พบว่า เกณฑ์ทั้ง 8 คน คิดว่าผลเกิดตามความคาดหวัง แต่มีเกณฑ์ 1 ใน 8 คน ที่รายงานว่า แม้ผลจะเกิดตามความคาดหวัง แต่ก็ไม่ตรงตามเป้า คือ 100% ส่วนรายละเอียดของความคาดหวังเป็นดังนี้

### 5.1 การยอมรับจากชุมชน

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพราะมีโรงเรียนอื่นมาดูงาน KM (2) ครูในโรงเรียนได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรฝึกอบรม KM (2) เป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น ทั้งตัวตนเองและองค์กร (6) มีบุคลากรทางการศึกษาและนักศึกษามาดูงานจำนวนมากในแต่ละปี (7) มีสื่อมาขอสัมภาษณ์ถ่ายทำรายการ เพื่อแนะนำวิธีการบริหารจัดการด้านการศึกษาพิเศษ (7) โรงเรียนก็เป็นที่นิยมของผู้ปกครองมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ปกครองที่มีเด็กพิเศษ (7)

### 5.2 การพัฒนาวิธีการทำงาน

เพื่อนครูส่วนใหญ่หันมาสนใจใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน จะเห็นจากแทบทุกคนหันมาสนใจพัฒนาการเรียนการสอนด้วยการใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ (4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น จากเดิมที่ไม่เคยมีบรรยากาศนี้มาก่อน (4) ผลที่เกิดจากเพื่อนครูเห็นชัดเจน เพราะครูแต่ละคนจะมีการพัฒนางานของตนโดยใช้หลักของการจัดการความรู้ (5) เป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น ทั้งตัวตนเองและองค์กร (6) เดียวนี้ ครูที่ปรียาโชติทุกคนจะหันมาสนใจเรื่องเด็กพิเศษ ไม่ได้คิดว่าเด็กพิเศษเป็นภาระอีกต่อไป (7) สิ่งทีคาดหวังนั้นประสบความสำเร็จ ได้จากครูเจ้าของโครงการยังนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงานครั้งต่อๆ ไป เพราะทุกครั้งจะนัดเวลาให้ข้าพเจ้าไปช่วยเหลือดูแลตลอด (8) ขยายผลนำกระบวนการจัดการความรู้ลงสู่โครงการต่างๆ ในโรงเรียน (8) การทำงานของครูเร็วขึ้น (6) มีการบันทึกความคิดเดิม และเอาความคิดเดิมที่มีอยู่มาต่อยอดในการทำงานถึง 80% (6)

### 5.3 ผลตอบแทนทางการเงิน

เมื่อคราวจัดมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค มีครูสนใจสอบถามและซื้อจำนวนมาก ได้เงินเข้าโรงเรียนจำนวนหนึ่ง เป็นที่น่าชื่นใจ (1) สื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ก็ขายได้มาก (2)

### 5.4 คุณภาพผู้เรียน

ยังมีเด็กประถมศึกษาปีที่ 5 ประมาณ 30 % ยังอ่านไม่คล่องตามดิฉันกำหนดเป้าหมายไว้ (4) เป็นจริงบ้าง แต่ไม่เต็ม 100 % โดยสังเกตพฤติกรรมจากเด็กในชั้นเรียนของตน ซึ่งเป็นเด็กเล็กแต่

มีวินัยมากขึ้น เช่น ขออนุญาตก่อนออกจากห้องเรียนไปห้องน้ำ เก็บของเป็นที่ ทำงานเป็นกลุ่ม เตือนกันเอง (5)

### 5.5 นวัตกรรมการศึกษา

เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาแบบฝึกและแบบทดสอบอิเล็กทรอนิกส์ เพราะได้จัดทำเกือบทุกกลุ่มสาระ (1) ได้ตามที่คาดหวัง ครูจากโรงเรียนคิดเพาะชำโมเดลจากการปฏิบัติของครูทุกคน (6) ขยายผลนำกระบวนการจัดการความรู้ลงสู่โครงการต่างๆ ในโรงเรียน (8)

### 5.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

คิดว่าครูประมาณ 70% สนับสนุนกันมากขึ้น (2) ครูประสานกันดีขึ้น ทำงานได้รวดเร็ว (3) ครูทุกคนพอใจและมีความสุข (3)

### 5.7 การเลื่อนสถานภาพ

ส่วนตัวผมนั้น ขณะนี้ได้ย้ายไปเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาแห่งใหม่ และคิดว่าที่ทำให้ผมสอบได้ ส่วนหนึ่งคือการนำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน (6)

## 6. อารมณ์ของผู้เล่าในขณะเล่าเรื่อง

สำหรับประเด็นสุดท้ายในการวิเคราะห์เรื่องเล่า ผู้วิจัยสนใจศึกษาอารมณ์ที่เกิดขึ้นในขณะเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จ ซึ่งอารมณ์หมายถึง ภาวะของความรู้สึกที่เจ้าตัวเกิดในขณะเล่าเรื่อง ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า เป็นอารมณ์เชิงบวก ดังนี้

### 6.1 พอใจในตนเองที่ทำให้คนอื่นเข้าใจตนเองได้

แกนนำ 4 ใน 8 คน แสดงอารมณ์เชิงบวกที่สามารถทำให้คนอื่นเข้าใจตนเองได้ ประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ เป็นการพิสูจน์ว่า ผมอุทิศตัวให้กับโรงเรียนและชุมชนมานานนั้นมีคนมองเห็น (2) อยากบอกวิธีปฏิบัติที่ง่าย ๆ ให้ครูที่นี้ฟัง จะได้นำไปใช้ (4) ไม่น่าเชื่อว่าแนะนำคนอื่นได้ มีคนอยากเอาวิธีของเราไปใช้แล้วได้ประโยชน์ (5) การที่สามารถทำให้ผู้ฟังคล้อยตามนำการจัดการความรู้ไปเป็นเครื่องมือปฏิบัติงานได้ เป็นสิ่งที่รู้สึกว่าคุณเองทำสำเร็จที่สุด (7)

### 6.2 เพิ่มพูนความสามารถในความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

แกนนำ 4 ใน 8 คน แสดงอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นเพราะตนเองได้เพิ่มพูนความสามารถในความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการทำงาน (2) พอใจในตนเองว่าตัวเรามีระบบระเบียบในการทำงานได้ดีขึ้น

ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้มาฟังเข้าใจอย่างกระจ่างชัดขึ้น (7) ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานประสบความสำเร็จ (8) ตนเองเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้นจากการที่ได้เล่าเรื่อง เพราะเหมือนได้ทบทวนความเป็นมาอีกครั้งหนึ่ง (6)

### 6.3 พอใจในการได้ช่วยเหลือผู้เรียน

แกนนำ 2 ใน 8 คน แสดงอารมณ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการได้ช่วยเหลือผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ มีความสุขที่ได้ช่วยเหลือเด็ก (4) ภูมิใจที่ได้แก้ไขปัญหาเด็กได้ (4) ภาคภูมิใจที่ได้พัฒนาเด็กในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น (5)

### 6.4 ภูมิใจในความสำเร็จของตน

แกนนำ 3 ใน 8 คน แสดงอารมณ์เชิงบวกที่แสดงถึงความภูมิใจในความสำเร็จของตน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ภูมิใจที่ตนเองทำงานได้สำเร็จ (1) ภูมิใจที่ทำงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ (2) รู้สึกภูมิใจที่ได้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน (6)

### 6.5 ภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน

แกนนำ 3 ใน 8 คน แสดงอารมณ์เชิงบวกที่แสดงถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อน ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ เพื่อนให้การยอมรับ (1) ดีใจที่เพื่อนส่วนใหญ่ให้การยอมรับชม (3) ภาคภูมิใจที่สามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ลงปฏิบัติแล้วได้รับการตอบรับและการสนับสนุนจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดี (8)

### 6.6 สุขใจกับความก้าวหน้าขององค์กร

แกนนำ 2 ใน 8 คน มีอารมณ์สุขใจกับความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ช่วยให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย (4) ภูมิใจที่โรงเรียนได้เป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นๆ (8)

### 6.7 ความรู้สึกเชิงบวกเฉพาะตัว

แกนนำ 2 ใน 8 คน มีความรู้สึกเชิงบวกเฉพาะตัว ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ผ่อนคลาย (1) ดี (4)

### 6.8 พอใจที่ผู้บริหารไว้ใจ

แกนนำ 2 ใน 8 คน มีความพอใจที่ผู้บริหารไว้ใจ ซึ่งประกอบด้วยข้อความต่อไปนี้ ภูมิใจที่ผู้บริหารไว้ใจ (1) สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นคุณเอื้อจริงๆ โดยปล่อยให้ผมและทีมงานทำหน้าที่เป็นคุณอำนวยและคุณประสานเต็มที่ (6)

จากอารมณ์ที่แกนนำแสดงออกมาในขณะเล่าเรื่อง แสดงว่าเกิดอารมณ์เชิงบวกตั้งแต่การเกิดอารมณ์พอใจในตนเอง พอใจที่ทำงานได้สำเร็จ พอใจกับความก้าวหน้าขององค์กร การได้ช่วยเหลือผู้เรียน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนและผู้บริหาร ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานของ Rowe, Hirsh และ Anderson (2006) ที่ศึกษาพบว่า อารมณ์สุขก่อให้เกิดการขยายมุมมองในการทำงานจากมุมมองเฉพาะตัวที่แคบไปสู่มุมมองที่กว้างขึ้น และสอดคล้องกับงานของ Bachrach และ Jex (2000) ที่ศึกษาพบว่า การได้รับรู้ว่าการทำงานมีสภาพที่เป็นบวก ก่อให้เกิดอารมณ์เชิงบวกในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากงานนั้นเป็นงานที่เพิ่มมาจากบทบาทของงานที่เคยทำอยู่ สอดคล้องกับงานของ Staw, Sutton และ Pelled (1994) ที่ศึกษาพบว่า อารมณ์สุขที่เกิดในงานจะเกิดกับผู้ที่ทำงานที่มีภาระงานกว้าง มีความหมายมาก และมีความคล่องตัวสูง

**โดยสรุป** ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแกนนำจากการศึกษาเรื่องเล่าเร้าพลัง พบว่า

ประการแรก คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ ประกอบด้วย การอุทิศตนในการทำงาน ความเชื่อมั่น มีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นมิตร ดำรงตำแหน่งบริหาร และมีความสามารถในการสื่อสาร

ประการที่สอง ความตั้งใจในการขับเคลื่อน พบว่า แกนนำมีความตั้งใจ ที่จะได้รับการยอมรับจากชุมชน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หวังให้เกิดผลกับตัวผู้เรียน เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน มีองค์ความรู้ของสถานศึกษา และให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทำงาน

ประการที่สาม วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ จำแนกเป็น 3 เรื่อง (ก) การเตรียมความพร้อม ซึ่งประกอบด้วย การให้ความรู้เพื่อเกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกัน และการวางแผน (ข) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การชี้แนะและเป็นผู้คิด การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การชมและให้กำลังใจ การแสดงความใส่ใจและเห็นใจ การฝึกอบรม การนำด้วยการกระทำตัวอย่าง การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการทรัพยากร (ค) การทำให้ยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ การประเมินและติดตามผล และการขยายผลสู่ส่วนต่างๆ

ประการที่สี่ แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท (ก) แรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ความท้าทาย ความรับผิดชอบ ความหลากหลายในการทำงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความสำคัญของงานในวิชาชีพ ความคล่องตัวในการทำงาน ความต้องการข้อมูลป้อนกลับ และความต้องการโอกาสใหม่ในการทำงาน (ข) แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ การยอมรับจากสังคม

ประการที่ห้า ผลที่เกิดจากการทำงาน จากความตั้งใจ แกนนำรายงานว่า เกิดผลตามความคาดหวัง โดยผลที่เกิดได้แก่ (ก) การยอมรับจากชุมชน (ข) การพัฒนาวิธีการทำงาน (ค) ผลตอบแทนทางการเงิน (ง) คุณภาพผู้เรียน (จ) นวัตกรรมการศึกษา (ฉ) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ (ช) การเลื่อนสถานภาพงาน



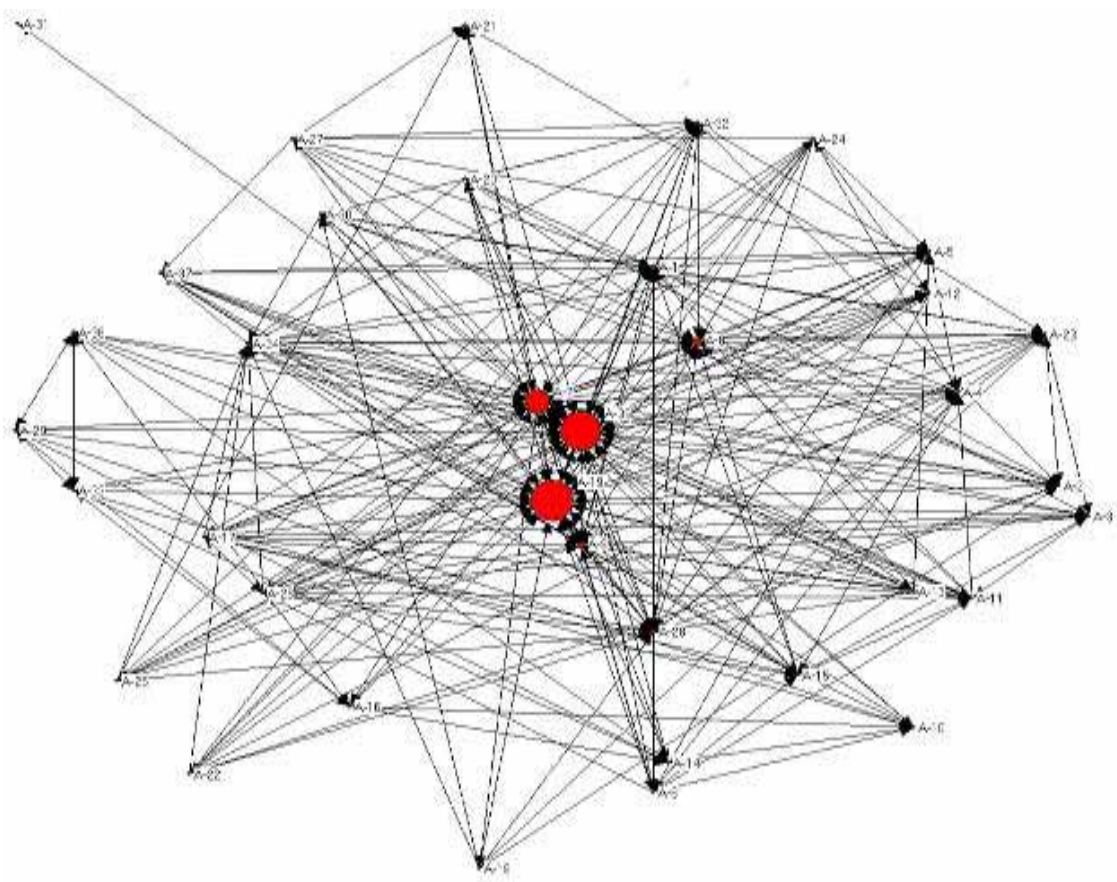
และประการที่หก อารมณ์ของผู้เล่าในขณะเล่าเรื่อง แกนนำผู้เล่าเรื่องมีอารมณ์เชิงบวก ได้แก่ (ก) พอใจในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ (ข) เพิ่มพูนความสามารถในความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ (ค) พอใจในการได้ช่วยเหลือผู้เรียน (ง) ภูมิใจในความสำเร็จของตน (จ) ภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน (ฉ) สุขใจกับความก้าวหน้าขององค์กร และ (ช) พอใจที่ผู้บริหารไว้ใจ

## เครือข่ายสังคมของสถานศึกษา

ในส่วนที่สอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเครือข่ายสังคมของครูในสถานศึกษาหลังนำเอาการจัดการความรู้ลงปฏิบัติได้ 18 เดือน โดยใช้กระบวนการสังคมมิติ คือสอบถามพฤติกรรมการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับครูใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย การเลือกเพื่อนครูเป็นแกนนำ การเรียนรู้แบบปฏิบัติที่ดีเลิศจากเพื่อนครู และการขอความคิดเห็นหรือการสนับสนุนในการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน ผลปรากฏดังนี้

### 1. สถานศึกษาแห่งที่ 1

สถานศึกษาแห่งที่ 1 เป็นสถานศึกษาขยายโอกาส จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 - ช่วงชั้นที่ 3 มีจำนวนครูในสถานศึกษา 37 คน ความสัมพันธ์ในภาพรวมของเครือข่ายสังคม แสดงให้เห็นดังแผนภาพ 7.1

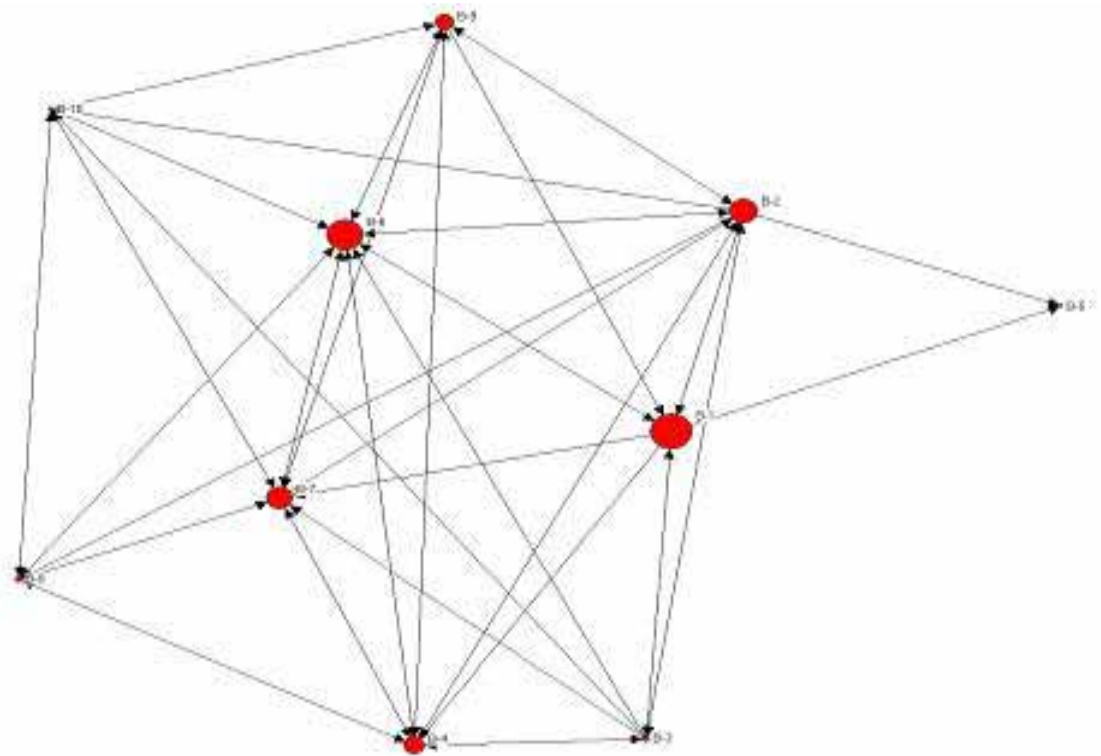


แผนภาพ 7.1 เครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแห่งที่ 1

จากแผนภาพ 7.1 เครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแห่งที่ 1 มีเครือข่ายเป็นรูปวงกลม และมีบุคลากร 1 คนอยู่นอกวง ส่วนผู้ที่เป็ศูนย์กลางการสื่อสารมีอยู่ 3 คน คือ 7, 35 และ 19 โดยหมายเลข 35 และ 19 เป็นแกนนำที่ถูกเลือกโดยผู้บริหาร ส่วนหมายเลข 7 เกิดขึ้นจากการเลือกของกลุ่มครู ทั้ง 3 คนนี้เป็นหลักยึดของหลาย Nodes ย่อย ส่วนผู้บริหารนั้นเป็นหนึ่งในสมาชิกของโครงสร้าง แต่ไม่โตพอที่จะเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคม

## 2. สถานศึกษาแห่งที่ 2

สถานศึกษาแห่งที่ 2 เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 - ช่วงชั้นที่ 2 มีจำนวนครูในสถานศึกษา 10 คน ความสัมพันธ์ในภาพรวมของเครือข่ายสังคม แสดงให้เห็นดังแผนภาพ 7.2

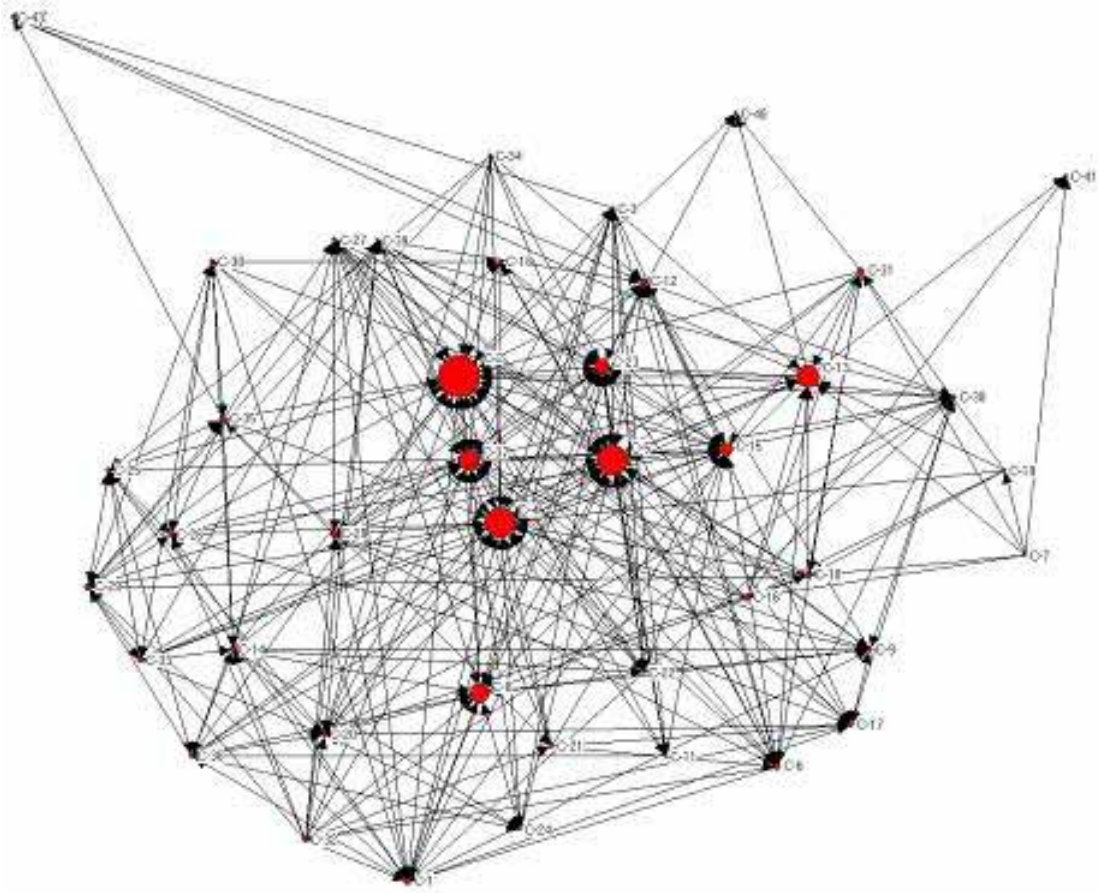


แผนภาพ 7.2 เครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแห่งที่ 2

จากแผนภาพ 7.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2 มีโครงสร้างการสื่อสารเป็นวงกลมเช่นกัน แต่มีผู้เป็นศูนย์กลางเครือข่าย 4 คน ได้แก่ หมายเลข 1, 2, 6 และ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายเน้นเพื่อน หมายเลข 1 และ 2 เป็นแกนนำที่ผู้บริหารแต่งตั้ง แต่หมายเลข 6 และ 7 เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นที่น่าสังเกตว่า หมายเลข 5 ที่เป็นผู้บริหารอยู่นอกวง แต่ก็ได้รับการเลือกจากหมายเลข 1 และ 2 ซึ่งเป็นทีมแกนนำแต่งตั้ง ขณะเดียวกันศูนย์กลางเครือข่ายที่เกิดขึ้นใหม่ก็จะเลือกหมายเลข 1 และ 2 ซึ่งเป็นแกนนำแต่งตั้ง แสดงถึงการเคลื่อนไหวของข่าวสารที่ทีมแกนนำเดิมส่งไปยังบุคลากรส่วนต่างๆ

### 3. สถานศึกษาแห่งที่ 3

สถานศึกษาแห่งที่ 3 เป็นสถานศึกษาเทศบาลขนาดกลาง จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 - ช่วงชั้นที่ 2 มีจำนวนครูในสถานศึกษา 39 คน ความสัมพันธ์ในภาพรวมของเครือข่ายสังคม แสดงให้เห็นดังแผนภาพ 7.3



แผนภาพ 7.3 เครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแห่งที่ 3

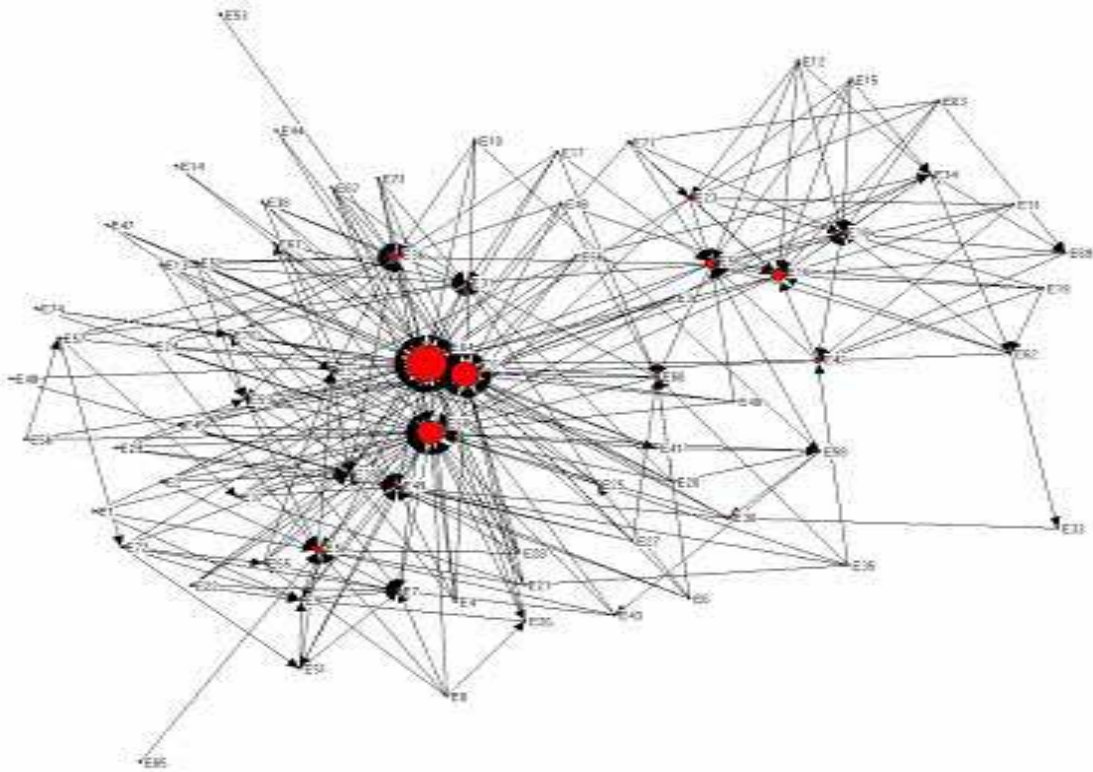
จากแผนภาพ 7.3 สถานศึกษาแห่งที่ 3 มีโครงสร้างการสื่อสารที่มีแนวโน้มเป็นรูปต้นไม้ ในส่วนวงใหญ่มีผู้เป็นศูนย์กลาง 3 คน ได้แก่ หมายเลข 2, 4 และ 5 ในส่วนที่แตกออกไปมีผู้เป็นศูนย์กลางเครือข่าย 1 คน ได้แก่ หมายเลข 13 ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายแน่นแฟ้น หมายเลข 2 และ 4 เป็นแกนนำที่ผู้บริหารแต่งตั้ง โดยที่หมายเลข 2 ในขณะที่ดำรงตำแหน่งรองผู้บริหารสถาบันและรับผิดชอบโครงการการจัดการความรู้ในสถานศึกษา แต่หมายเลข 5 และ 13 เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยที่หมายเลข 13 มีแนวโน้มจะก่อกลุ่มที่มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นได้อีก 1 กลุ่ม และหากไม่กระตุ้นหมายเลข 13 ให้ทำงานต่อเนื่อง มีแนวโน้มว่าจะมีครูที่หยุดการใช้การจัดการความรู้จำนวนหนึ่ง เพราะยึดหมายเลข 13 เป็นแกนนำ เป็นที่น่าสังเกตว่า หมายเลข 40 ที่เป็นผู้บริหารอยู่นอกวง แต่ก็ได้รับการเลือกจากหมายเลข 13 ซึ่งเป็นศูนย์กลางที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ แสดงถึงความเชื่อถือในตัวผู้บริหารของบุคลากร





## 5. สถานศึกษาแห่งที่ 5

สถานศึกษาแห่งที่ 5 เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนขนาดกลาง จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1 - ช่วงชั้นที่ 2 และมีการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษ มีจำนวนครูในสถานศึกษา 72 คน ความสัมพันธ์ในภาพรวมของเครือข่ายสังคม แสดงให้เห็นดังแผนภาพ 7.5



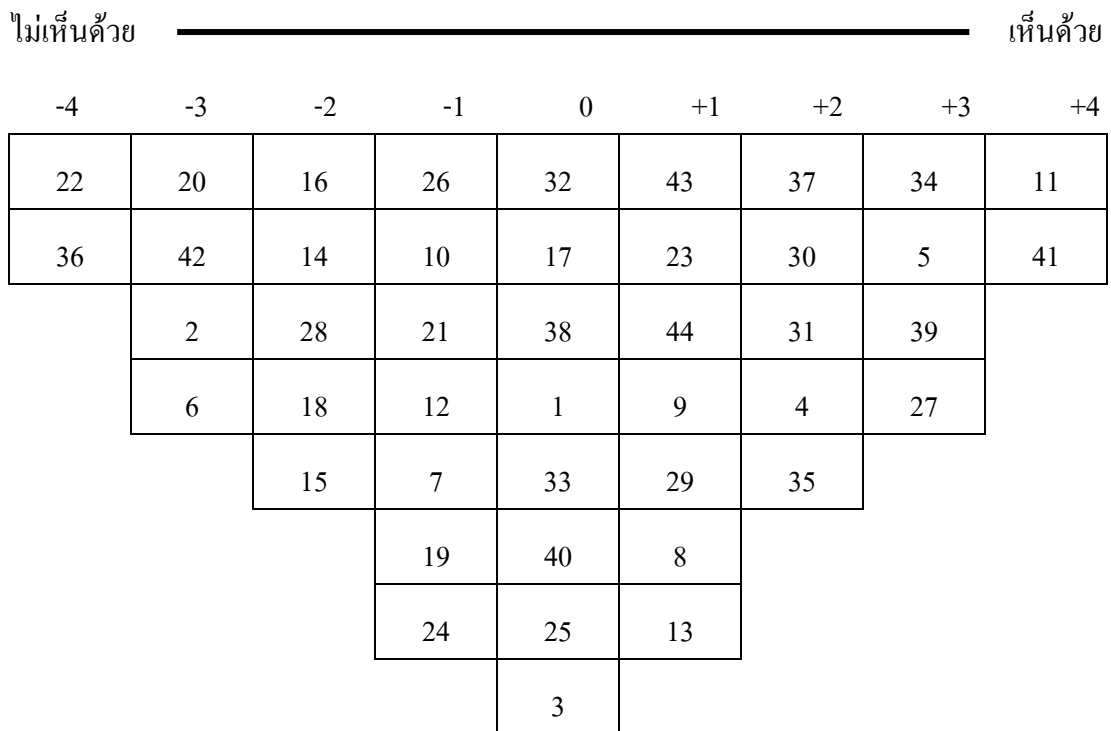
แผนภาพ 7.5 เครือข่ายสังคมของสถานศึกษาแห่งที่ 5

จากแผนภาพ 7.5 สถานศึกษาแห่งที่ 5 มีโครงสร้างการสื่อสารเป็นแบบต้นไม้ มีผู้เป็นศูนย์กลางในวงใหญ่ 3 คน ได้แก่ หมายเลข 64 หมายเลข 54 และหมายเลข 68 หมายเลข 64 เป็นแกนนำแต่งตั้งและรับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการ ส่วนหมายเลข 54 เป็นผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ส่วนหมายเลข 68 เป็นศูนย์กลางตามธรรมชาติ สำหรับในส่วนที่แตกออกไปใหม่จะมีเครือข่ายซึ่งกันหนาแน่นเช่นกัน ซึ่งหมายความว่า การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารเรื่องการจัดการความรู้ไหลเวียนไปได้ด้วยดีและเกิดผล และเช่นเดียวกับสถานศึกษาอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นเจ้าของสถานศึกษาด้วยไม่ได้เป็นศูนย์กลาง เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในเครือข่ายเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจของผู้บริหาร

โดยสรุป ผู้เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคมของสถานศึกษาที่ได้รับเลือกด้วยวิธีการสังคมมิติ รวมทั้งสิ้น 19 คน

## ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ในส่วนที่สามนี้ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นศูนย์กลางทางสังคมของสถานศึกษา 19 คน ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 24 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นประโยชน์ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จำนวน 44 กระทรงความ ให้จัดเรียงลงในตารางโค้งกึ่งปรกติ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิทยาการ Q ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้



แผนภาพ 7.6 ตัวอย่างของการจัดกระทรงความของผู้ตอบคนหนึ่ง

### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของข้อมูล Q

จากข้อมูลที่มีผู้ตอบจำนวน 24 คน ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และได้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีค่าไอเกน (Eigen) เกิน 1.0 จำนวน 7 ปัจจัย ดังตาราง 7.1

ตาราง 7.1 องค์ประกอบหลักของข้อมูล Q

ปัจจัย	1	2	3	4	5	6	7
ค่าไอเกน (Eigen)	7.062	2.470	1.796	1.685	1.556	1.252	1.086
% อธิบายความแปรปรวน	29	10	7	7	6	5	5
% อธิบายความแปรปรวนสะสม	29	40	47	54	61	66	70

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีค่าไอเกน เกิน 1.0 สามารถจัดกลุ่มผู้ตอบ 24 คน เป็น 7 กลุ่ม ผู้วิจัยได้เลือกเอาปัจจัยที่มีค่าไอเกน 1.6 ขึ้นไป และพิจารณาร่วมกับค่าแปรปรวนสะสมที่มีค่าห่างจากปัจจัยถัดไปสูง ด้วยเกณฑ์นี้ทำให้ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบหลักได้ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ 1 องค์ประกอบ 2 และองค์ประกอบ 3

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีหมุนแกน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 3 ไปวิเคราะห์ปัจจัยโดยหมุนแกนด้วยวิธี Varimax ทำให้สามารถกำหนดสมาชิกของแต่ละปัจจัยตามความเห็นที่สอดคล้องกันในระหว่างความจำแนกเป็น 3 ปัจจัย ดังตาราง 7.2

ตาราง 7.2 วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จตาม Q-Samples

หมายเลขผู้ตอบ	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3
1	0.203	-0.237	<b>0.740</b>
2	<b>0.555</b>	0.193	0.086
3	<b>0.535</b>	-0.141	<b>0.597</b>
4	<b>0.830</b>	0.109	-0.011
5	<b>0.567</b>	0.289	0.074
6	<b>0.707</b>	0.016	0.128
7	<b>0.798</b>	-0.001	0.088
8	0.005	0.181	<b>0.652</b>
9	0.153	0.074	<b>0.603</b>
10	<b>0.615</b>	-0.008	0.169
11	<b>0.411</b>	0.218	<b>0.438</b>
12	<b>0.592</b>	<b>0.553</b>	0.294
13	<b>0.411</b>	-0.210	0.083
14	-0.066	<b>0.755</b>	-0.092
15	<b>0.538</b>	0.037	0.254
16	0.012	0.123	<b>0.376</b>
17	<b>0.684</b>	0.332	0.148
18	<b>0.798</b>	0.045	0.069
19	<b>0.385</b>	0.048	-0.039

หมายเลขผู้ตอบ	ปัจจัย 1	ปัจจัย 2	ปัจจัย 3
20	<b>0.571</b>	-0.077	<b>0.388</b>
21	-0.150	<b>0.473</b>	0.329
22	0.148	<b>0.747</b>	0.139
23	<b>0.365</b>	0.353	0.310
24	0.273	<b>0.829</b>	0.062
% อธิบายความแปรปรวน	25	11	11

จากผลการวิเคราะห์ ตาราง 7.2 ผู้วิจัยคิดค่า Loading ตั้งแต่ .36 ขึ้นไป เพื่อการจัดกลุ่มปรากฏว่า จากผู้ตอบจำนวน 24 คน สามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก (ปัจจัย 1) มีจำนวน 16 คน ประกอบด้วยหมายเลข 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20 และ 23 กลุ่มที่สอง (ปัจจัย 2) มีจำนวน 5 คน ประกอบด้วยหมายเลข 12, 14, 21, 22 และ 24 กลุ่มที่ 3 (ปัจจัย 3) มีจำนวน 7 คน ประกอบด้วยหมายเลข 1, 3, 8, 9, 11, 16 และ 20 โดยมีผู้ตอบ 3 คน ได้แก่ หมายเลข 3, 11 และ 20 จัดอยู่ในทั้งกลุ่ม 1 และ 3

### 3. ผลการวิเคราะห์ Distinguishing Statements

ผู้วิจัยได้คำนวณหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยหาจาก Distinguishing Statements ของกระทรวงความต่างๆ ในแต่ละปัจจัย ผลปรากฏ ดังนี้

#### 3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 1

จากตาราง 7.3 ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าวิกฤตของคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยใช้สูตร  $SE \times 1.65 = 0.124 \times 1.65 = 0.204$  ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณากระทรวงความที่มีคะแนนตั้งแต่ 0.21 ขึ้นไปว่าเป็น Distinguishing Statements และเป็นสมาชิกของปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 1 คือ บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ เชื่อว่าเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ตาราง 7.3 กระทรวงความจัดแยกปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 1

กระทรวงความ	ปัจจัย 1		ปัจจัย 2		ปัจจัย 3	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
17. บุคลากรเต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ฝังลึกของตนในการปฏิบัติงาน	4	<b>1.92*</b>	2	0.74	0	-0.10
38. บุคลากรมีการยอมรับความรู้ของ กันและกัน	4	<b>1.83*</b>	-4	-2.15	1	0.26



กระทรวงความ	ปัจจัย 1		ปัจจัย 2		ปัจจัย 3	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
37. บุคลากรเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน	3	1.43*	0	-0.12	1	0.54
7. คนในองค์กรใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานประจำวันจนเป็นความเคยชิน	2	1.03*	0	0.30	-2	-0.59

หมายเหตุ ข้อความที่มี \* ที่คะแนน หมายถึง ข้อความที่มีคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $P < .01$

ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 1 ได้แก่ บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ เชื่อว่าเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ชุดแรกนี้มีผู้ตอบจำนวน 16 คน ประกอบด้วย กระทรวงความที่ 17 บุคลากรเต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกของตนในการปฏิบัติงาน กระทรวงความที่ 38 บุคลากรมีการยอมรับความรู้ของกันและกัน กระทรวงความที่ 37 บุคลากรเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน และกระทรวงความที่ 7 คนในองค์กรใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานประจำวันจนเป็นความเคยชิน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Hasanali (2002) ที่ระบุว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การที่บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และมีความรับผิดชอบตามบทบาทของบุคลากร และสอดคล้องกับงานของ Jennex และ Olfman (2000) ที่ได้ศึกษาพบว่า การนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันจนกระทั่งเป็นอัตโนมัติ เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

นอกจากนี้ ในปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 1 ยังสะท้อนให้เห็นถึงการที่องค์กรยอมรับวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ คือ เต็มใจแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก ยอมรับความรู้ของกันและกัน เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือพัฒนางานและใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Davenport, Long และ Beers (1998) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรในการจัดการความรู้ ปัจจัย 1 ใน 8 ปัจจัย คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานของ Bixler (2002) ที่เสนอรูปแบบ 4 เสาหลักของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ว่าเสาหลักที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์กร

### 3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 2

จากตาราง 7.4 ผู้วิจัยได้พิจารณาหาค่าวิกฤตของคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้สูตร  $SE \times 1.65 = 0.243 \times 1.65 = 0.400$  ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณากระทรวงความที่มีคะแนนตั้งแต่ 0.40

ขึ้นไปว่าเป็นสมาชิกของปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 2 คือบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดการความรู้

ตาราง 7.4 กระบวนการจัดแยกปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 2

กระบวนการ	ปัจจัย 1		ปัจจัย 2		ปัจจัย 3	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
12. องค์กรได้กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน	0	-0.02	4	<b>2.24*</b>	0	-0.24
1. ผู้บริหารส่งเสริมแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรบรรลุผล	1	0.64	3	<b>1.59*</b>	1	0.57
3. ผู้บริหารมุ่งใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาตนและองค์กร	1	0.47	3	<b>1.43*</b>	2	0.71
22. ความรู้ลึกของบุคลากรว่าจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำ	-2	-1.10	3	<b>1.16*</b>	-3	-1.51
21. การเลือกบุคคลที่สนใจและพร้อมจะให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศมาฝึกอบรมเพื่อเป็นคุณวิศาสตร์	-1	-0.44	2	<b>0.89</b>	-2	-0.63
6. การมีจำนวนเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอกับบุคลากรขององค์กร เช่น มีอินเทอร์เน็ตในห้องพักครู	-3	-1.42	1	<b>0.70*</b>	-1	-0.51
13. การเลือกบุคลากรที่เก่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นคุณวิศาสตร์	-2	-1.08	1	<b>0.60*</b>	-2	-0.72
41. บุคลากรในองค์กรพร้อมเปิดรับวิธีการทำงานแปลกใหม่ที่ต่างจากที่เคยทำ	3	1.30	1	<b>0.55*</b>	4	1.72

หมายเหตุ ข้อความที่มี \* ที่คะแนน หมายถึง ข้อความที่มีคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $P < .01$

ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 2 คือ บทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดการความรู้ มีผู้ตอบจำนวน 5 คน ประกอบด้วยกระทรวงความ ที่ 12 องค์กรได้กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน กระทรวงความ ที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพื่อให้ วิทยาลัยและประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรบรรลุผล กระทรวงความที่ 3 ผู้บริหารจูงใจบุคลากรให้เห็นความ สำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาตนเองและองค์กร กระทรวงความที่ 22 ความรู้สึกของ บุคลากรว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำ กระทรวงความที่ 21 การเลือกบุคคลที่สนใจและพร้อมจะให้ บริการเทคโนโลยีสารสนเทศมาฝึกอบรมเพื่อเป็นคุณวิเศษ กระทรวงความที่ 6 การมีจำนวนเทคโนโลยี สารสนเทศที่เพียงพอกับบุคลากรขององค์กร เช่น มีอินเทอร์เน็ตในห้องพักรู กระทรวงความที่ 13 การเลือก บุคลากรที่เก่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นคุณวิเศษ และกระทรวงความที่ 41 บุคลากรในองค์กร พร้อมเปิดรับวิธีการทำงานแปลกใหม่ที่ต่างจากที่เคยทำ

ในปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 2 นี้ สอดคล้องกับงานของ Holsapple และ Joshi (2000) Bixler (2002) Hasanali (2002) Davenport และ Probst (2002) และ Mathi (2004) ที่ศึกษาพบ ตรงกันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งจะเห็นได้จาก การสื่อสารที่ชัดเจนด้วยการกำหนดเป้าหมายและตัววัดการจัดการความรู้ (Davenport, Long and Beers, 1998) ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมและจูงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และจากภาวะ ผู้นำทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อสิ่งต่างๆ กล่าวคือ มีผลให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นงานที่ต้อง ทำ และบุคลากรในองค์กรพร้อมเปิดรับวิธีการทำงานแปลกใหม่ที่ต่างจากที่เคยทำ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารยังแสดงบทบาทในการกำหนดกระบวนการและจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วย การเลือกบุคคล ที่สนใจและพร้อมจะให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศมาฝึกอบรมเพื่อเป็นคุณวิเศษ การมีจำนวน เทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอกับบุคลากรขององค์กร เช่น มีอินเทอร์เน็ตในห้องพักรู และการเลือก บุคลากรที่เก่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นคุณวิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Hasanali (2002) และ Bixler (2002) ที่เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และ องค์กรต้องจัดหาให้เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก (Davenport, Long and Beers, 1998, Jennex and Olfman, 2000, Davenport and Probst, 2002, Mathi, 2004, Chong and Choi, 2005)

### 3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 3

จากตาราง 7.5 ผู้วิจัยได้พิจารณาหาค่าวิกฤตของคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยใช้สูตร  $SE \times 1.65 = 0.186 \times 1.65 = 0.306$  ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณากระทรวงความที่มีคะแนนตั้งแต่ 0.31 ขึ้นไปว่าเป็นสมาชิกของปัจจัยชุดที่ 3 คือ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และแสดงความสำเร็จของผลงานที่มาจากจัดการความรู้

ตาราง 7.5      กระจกความจัดแยกปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 3

กระจกความ	ปัจจัย 1		ปัจจัย 2		ปัจจัย 3	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
11. ผู้บริหารเต็มใจนำเอาการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	3	1.70	4	1.82	4	<b>2.78*</b>
27. ความรับผิดชอบและบทบาทที่เข้มแข็งของทีมแกนนำ	2	0.72	-2	-0.77	3	<b>1.54*</b>
34. การจัดแสดงความสำเร็จของนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ให้รับทราบอย่างกว้างขวาง	-1	-0.33	-1	-0.42	3	<b>1.45*</b>
35. องค์กรกำหนดเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูไว้ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถจัดสรรเวลาได้	-3	-1.29	-1	-0.57	3	<b>1.18*</b>

หมายเหตุ ข้อความที่มี \* ที่คะแนน หมายถึง ข้อความที่มีคะแนนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $P < .01$

ปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 3 คือ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความสำเร็จของผลงานที่มาจากจัดการความรู้ มีผู้ตอบจำนวน 7 คน ประกอบด้วย กระจกความที่ 11 ผู้บริหารเต็มใจนำเอาการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กระจกความที่ 27 ความรับผิดชอบและบทบาทที่เข้มแข็งของทีมแกนนำ กระจกความที่ 34 การจัดแสดงความสำเร็จของนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ให้รับทราบอย่างกว้างขวาง และกระจกความที่ 35 องค์กรกำหนดเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูไว้ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถจัดสรรเวลาได้

ในปัจจัยแห่งความสำเร็จชุดที่ 3 นี้ พบว่า เป็นการผสมกันระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และกระบวนการจัดการ ในกระจกความที่ 11 ผู้บริหารเต็มใจนำเอาการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เป็นบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Alavi and Leidner, 1999) และเป็นการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง (Davenport and Probst, 2002, Chong and Choi, 2005) ขณะที่กระจกความที่ 27 ความรับผิดชอบและบทบาทที่เข้มแข็งของทีมแกนนำ สอดคล้องกับงานของ Hasanali (2002) ที่ศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนอกไปจากนั้น การมีทีมแกนนำที่เข้มแข็งยังสอดคล้องกับงานของ Jennex และ Olfman (2000) ที่ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศการจัดการความรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติ ส่วนกระจกความที่ 34 การจัดแสดงความสำเร็จของนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ให้รับทราบอย่างกว้างขวาง ซึ่งการจัด

แสดงนวัตกรรมนั้นจัดเป็นการเปิดช่องทางการเรียนรู้และการสื่อสารหลายช่องทาง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Davenport และ Probst (2002) และการแสดงความสำเร็จยังเป็นสิ่งล่อใจและรางวัลอย่างหนึ่งที่ Ackerman และ Mandel (1996) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่ง คือ มีรางวัลและสิ่งล่อใจให้กับบุคลากรที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงาน และกระทรวงความที่ 35 องค์กรกำหนดเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูไว้ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถจัดสรรเวลาได้ สอดคล้องกับงานของ Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ Olfman (2000) Mathi (2004) ที่ระบุว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่พอเพียง และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Davenport และ Probst (2002) ที่เสนอว่า การมีโครงสร้างบริหารงานที่เป็นมาตรฐานแต่ยืดหยุ่น การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ Mathi (2004) การสร้างสรรค์ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ และ Jennex และ Olfman (2000) การขยายรูปแบบการบริหารขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

### 3.4 ข้อความเอกฉันท์

ยังมีกระทรวงความเหลืออีก 1 ชุด ซึ่งจัดว่าเป็น Non Distinguishing Statements หรือเป็นข้อความเอกฉันท์ เนื่องจากเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสมาชิกไม่ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กระทรวงความที่กลุ่มเห็นว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ข้อ 8 และ 40 ผลดังตาราง 7.6

ตาราง 7.6 ข้อความเอกฉันท์

กระทรวงความ	ปัจจัย 1		ปัจจัย 2		ปัจจัย 3	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
8. คุณวิศาสตร์เก่งและมีความรับผิดชอบ	3	1.19	2	0.75	2	0.91
40. ทีมแกนนำเข้มแข็งและมีความตั้งใจสูงในการขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้สู่ระดับรายบุคคลในองค์กร	2	1.11	2	0.83	2	0.69

สำหรับข้อความเอกฉันท์ของสมาชิกทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จมี 2 ข้อ ประกอบด้วย กระทรวงความที่ 8 คุณวิศาสตร์เก่งและมีความรับผิดชอบ และกระทรวงความที่ 40 ทีมแกนนำเข้มแข็งและมีความตั้งใจสูงในการขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้สู่ระดับรายบุคคลในองค์กร ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 กลุ่มให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Davenport และ Probst (2002) ที่ศึกษาพบว่า ต้องมีฝ่ายงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระทรวงความที่ 40 ทีมแกนนำเข้มแข็งและมีความตั้งใจสูงในการขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้สู่ระดับรายบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับงานของ Hasanali (2002) ที่ศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนอกจากนี้ การมีทีมแกนนำที่เข้มแข็ง

ยังสอดคล้องกับงานของ Jennex และ Olfman (2000) ที่ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างสรรค์ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติ

#### 4. ความคิดเห็นต่อกระทรวงความที่เห็นด้วยมากที่สุดในระดับ +4 ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในส่วนนี้ ประกอบด้วย กระทรวงความที่ 11 ผู้บริหารเต็มใจนำเอาการจัดการความรู้มาสู่ การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “ผู้บริหารต้องแสดงความกระตือรือร้น ต้องลงมือนำทำ ก่อน” “ครูต้องเลือกทำในสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ” กระทรวงความที่ 12 องค์กรได้กำหนดเป้าหมาย และตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ชัดเจน เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “บอกให้รู้ว่าจะเดินไป ทางไหนกัน จะได้ไม่หลงทาง” กระทรวงความที่ 17 บุคลากรเต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกของตน ในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “หากไม่เต็มใจก็จะไม่เปิดเผยเคล็ดลับที่ทำให้ตนเองทำงาน สำเร็จมาแล้ว” กระทรวงความที่ 38 บุคลากรมีการยอมรับความรู้ของกันและกัน เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “หากไม่ยอมรับกัน ก็ขาดใจที่จะทำงานด้วยกัน” กระทรวงความที่ 41 บุคลากรยอมรับวิธีการทำงานแปลก ใหม่จากที่เคยทำ เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “หากไม่เปิดใจรับวิธีทำงานใหม่ การทำงานจะเหมือนเดิม ผิด ซ้ำๆ แก้ปัญหาไม่ได้” และกระทรวงความที่ 39 องค์กรมีการเคลื่อนไหวเพื่อเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงานองค์กรอื่น และการส่งครูไปเป็นวิทยากรในองค์กรอื่น เหตุผลที่เลือกดัง ตัวอย่าง “มันทำให้รู้สึกว่าคุณกระตือรือร้นจริงๆ ไม่ลืมน่าจะต้องทำอะไร”

#### 5. ความคิดเห็นต่อกระทรวงความที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุดในระดับ -4 ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในส่วนนี้ประกอบด้วย กระทรวงความที่ 5 การมีรางวัลให้กับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการ จัดการความรู้ เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “การพัฒนานวัตกรรมได้สำเร็จเป็นรางวัลในตนเองอยู่แล้ว หากมี รางวัลให้อาจเกิดปัญหา เพราะจะติดอยู่กับรางวัล” และกระทรวงความที่ 36 ทีมแกนนำและครูมีอายุเฉลี่ยอยู่ ในวัยทำงาน ไม่เกิน 50 ปี เหตุผลที่เลือกดังตัวอย่าง “คนอายุมากอาจเรียนรู้ได้ช้าหรือรับของใหม่ได้ช้า แต่ไม่ใช่อุปสรรคหากใส่ใจจริงๆ”

#### สรุป

ในการศึกษาเจาะลึก โดยสรุปมีผลดังนี้

วัตถุประสงค์ประการแรก การวิเคราะห์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของ ครูแกนนำผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง พบว่า (1) คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ ประกอบด้วย การอุทิศตนในการทำงาน ความเชื่อมั่น มีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นมิตร ดำรงตำแหน่ง

บริหาร และมีความสามารถในการสื่อสาร (2) ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เกณฑ์มีความตั้งใจที่จะได้รับการยอมรับจากชุมชน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หวังให้เกิดผลกับตัวผู้เรียน เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน มีองค์ความรู้ของสถานศึกษา และให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทำงาน (3) วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จของเกณฑ์ จำแนกเป็น การเตรียมความพร้อม โดยการให้ความรู้เพื่อเกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกัน และการวางแผน กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การชี้แนะและเป็นผู้คิด การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การชมและให้กำลังใจ การแสดงความใส่ใจและเห็นใจ การฝึกอบรม การนำด้วยการกระทำตัวอย่าง การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการจัดการทรัพยากร การทำให้ยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ การประเมินและติดตามผล และการขยายผลสู่ส่วนต่างๆ (4) แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ความท้าทาย ความรับผิดชอบ ความหลากหลายในการทำงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความสำคัญของงานในวิชาชีพ ความคล่องตัวในการทำงาน ความต้องการข้อมูลป้อนกลับ และความต้องการโอกาสใหม่ในการทำงาน และแรงจูงใจภายนอก ซึ่งได้แก่ การยอมรับจากสังคม (5) ผลที่เกิดจากการทำงาน จากความตั้งใจ เกณฑ์รายงานว่าเกิดผลตามความคาดหวัง โดยผลที่เกิดได้แก่ การยอมรับจากชุมชน การพัฒนาวิธีการทำงาน ผลตอบแทนทางการเงิน คุณภาพผู้เรียน นวัตกรรมการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเลื่อนสถานภาพงาน และ (6) อารมณ์ขณะเล่าเรื่อง เกณฑ์ผู้เล่าเรื่องมีอารมณ์เชิงบวก ได้แก่ พอใจในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ เพิ่มพูนความสามารถในความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ พอใจในการได้ช่วยเหลือผู้เรียน ภูมิใจในความสำเร็จของตน ภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน สุขใจกับความก้าวหน้าขององค์กร ความรู้สึกเชิงบวกเฉพาะตัว และพอใจที่ผู้บริหารไว้ใจ

วัตถุประสงค์ประการที่สอง การวิเคราะห์เครือข่ายสังคมของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษามีโครงสร้างการสื่อสารภายในเป็นแบบวงกลม 3 แห่ง และต้นไม้ 2 แห่ง ซึ่งแสดงว่าทุกสถานศึกษามีการไหลเวียนของข่าวสารระหว่างสมาชิกค่อนข้างทั่วถึง ผลการศึกษาผู้ที่รับบทบาทศูนย์กลางของเครือข่ายสังคมมีจำนวน 19 คน และพบลักษณะที่ตรงกัน คือ ผู้บริหารไม่ได้รับบทบาทเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคม

วัตถุประสงค์ประการที่สาม การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่จัดตามความเห็นของกลุ่มบุคคลด้วยวิธีวิทยาการ Q จำแนกเป็น 3 กลุ่มปัจจัย กลุ่มแรก คือ การที่บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้และเชื่อว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ กลุ่มที่สอง คือ บทบาทและภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการจัดการความรู้ลงไปใช้ในสถานศึกษา ซึ่งส่วนนี้ผู้ให้ความเห็นให้เหตุผลว่าสำคัญมากต่อการนำสิ่งใหม่มาใช้ในสถานศึกษา และกลุ่มที่สามคือ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะได้ยอมรับวิธีการใหม่และความรู้ใหม่ที่มาจากความรู้ฝังลึกของกันและกัน นอกไปจากนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทุกกลุ่มเห็นตรงกันยังขึ้นอยู่กับความเก่งและความรับผิดชอบของผู้ที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทีมเกณฑ์มีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ลงสู่ครูแต่ละคนในสถานศึกษา



## บทที่ 8

### สรุปผลการวิจัย การถอดบทเรียนจากการวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
  - 2) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
  - 3) เพื่อศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้ไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น
  - 4) เพื่อเสนอ นโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- คณะวิจัยจะได้สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ นโยบายและยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรเป้าหมายการวิจัย ประกอบด้วย องค์กรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 แห่ง และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 95 องค์กร โดยมีรายละเอียดสรุปผลการวิจัยดังนี้

#### 1. วิธีการเลือกองค์กรเป้าหมาย

เป็นการเลือกองค์กรเป้าหมายที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ที่อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 12 เขตตรวจราชการ และกรุงเทพมหานคร รวม 13 เขตตรวจราชการ จากนั้นกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามเกณฑ์การเลือก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร คุณภาพทีมงาน และความสมัครใจเข้าร่วมโครงการ เมื่อได้รายชื่อองค์กรแล้ว จึงเชิญประชุมชี้แจงโครงการวิจัยและสอบถามความสมัครใจ มี สพท. เข้าร่วม 17 แห่ง และ สพท. เป้าหมายได้เลือก



สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยการเลือกมีเกณฑ์ดังนี้ แต่ละ สพท. เลือกตามเกณฑ์ที่ สพท. กำหนด อย่างน้อยเขตละ 4 แห่ง แต่ไม่เกิน 6 แห่ง และสถานศึกษาที่ได้รับเลือกต้องสมัครใจ เข้าร่วมโครงการ รวมสถานศึกษาที่เลือกได้ มีจำนวน 78 แห่ง จาก 17 จังหวัด กระจายอยู่ในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกรุงเทพมหานคร

## 2. กระบวนการวิจัย จำแนกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 2.1 พัฒนานักจัดการความรู้ในองค์กรเป้าหมาย
- 2.2 องค์กรเป้าหมายนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร
- 2.3 นิเทศ ติดตามผล ประเมินความก้าวหน้าและปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 2.4 ศึกษาสถานศึกษาที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเลิศในการจัดการความรู้
- 2.5 ศึกษาการแพร่ขยายการจัดการความรู้จากองค์กรเป้าหมายสู่องค์กรทางการศึกษาอื่น
- 2.6 เสนอนโยบายและยุทธศาสตร์

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

- 3.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา
- 3.2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษาแต่ละระยะ
- 3.3 แบบสอบถามปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรทางการศึกษา
- 3.4 แบบทบทวนผลหลังการปฏิบัติการฝึกอบรมแต่ละครั้ง
- 3.5 แบบสอบถามเครือข่ายสังคม
- 3.6 แบบบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลัง
- 3.7 แบบสัมภาษณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น ประเภทแรก ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ประเภทที่สอง ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม และการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาการ Q

## 4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษารูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาองค์กร จำแนกเป็น 4 เรื่อง ดังนี้

### 4.1 รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สพท. 17 แห่ง พบว่า จำแนกได้เป็น 3 กลุ่มรูปแบบ

กลุ่มแรก กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ ซึ่งเสนอกรอบความคิดที่เป็นองค์ประกอบของวงจร ลำดับขององค์ประกอบ และขั้นตอนขององค์ประกอบย่อย รูปแบบในกลุ่มแรก พบใน 2 องค์กร ได้แก่ สพท. ฉะเชิงเทรา เขต 1 และ สพท. หนองบัวลำภู เขต 1 ลักษณะเด่นของรูปแบบแรกนี้จะมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ มีวิสัยทัศน์การทำงานของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก มีกระบวนการใช้การจัดการความรู้ในองค์กร และมีคลังความรู้และการเผยแพร่ ในแต่ละองค์ประกอบได้มีการกำหนดรายละเอียด โดยเฉพาะของ สพท. หนองบัวลำภู เขต 1 ที่กำหนดได้ค่อนข้างชัดเจนและครบวงจร

กลุ่มที่สอง กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบการกำหนดขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งมาจากต้นแบบของ สคส. ที่กระจายมาจากโมเดลปลาหู พบใน 5 องค์กร ได้แก่ สพท. นครสวรรค์ เขต 3 สพท. พระนครศรีอยุธยา เขต 1 สพท. สกลนคร เขต 2 สพท. สงขลา เขต 3 และ สพท. ยะลา เขต 1 ลักษณะเด่นคือ มีองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นวงจร แต่มีการกำหนดปัจจัยของการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนั้นยังมีการให้รายละเอียดของปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

กลุ่มที่สาม กลุ่มรูปแบบผสมผสาน เป็นการนำเอากรุปแบบวงจรความรู้ร่วมกับรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ พบใน 4 องค์กร ได้แก่ สพท. ลพบุรี เขต 1 สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 สพท. แม่ฮ่องสอน เขต 1 และ สพท. สุรินทร์ เขต 1 ลักษณะเด่นของรูปแบบคือ นอกจากจะนำเอารูปแบบวงจรความรู้มาใช้ร่วมกับรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้แล้ว ยังได้คิดสร้างสรรค์รูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะของตนเองขึ้นมา ที่เด่นชัด คือ สพท. ลพบุรี เขต 1 ที่คิด Monkey model 5-> 7: 7: 3 และ สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 ที่ผ่านการพัฒนามาหลายระยะจนตกผลึกเป็นรูปแบบของตนเอง

4.1.2 รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรของ สพท. พบว่า มี 2 รูปแบบหลัก รูปแบบแรก เป็นการนำความรู้และทักษะการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร ซึ่งจำแนกเป็น (ก) จัดอบรมปฏิบัติการให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มและทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ และ (ข) พัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มที่ตั้งใจจะให้เป็นอย่าง รูปแบบที่สอง การนำการจัดการความรู้พัฒนาประสิทธิภาพองค์กร พบว่า (ก) นำลงปฏิบัติกับทุกกลุ่มภารกิจ (ข) นำลงปฏิบัติเฉพาะบางกลุ่มภารกิจหรือ โครงการพัฒนา พบมาก

ในกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล (ค) นำสู่การปฏิบัติทุกกลุ่มภารกิจ แต่ใช้แบบผสมผสานกับวิธีการอื่นที่มีอยู่ เช่น แบบของกพร. สพฐ. และแบบการวิจัยและพัฒนาเฉพาะเขต และ (ง) นำการจัดการความรู้ลงขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์เต็มรูปและชัดเจน

4.1.3 ประสิทธิภาพของ สพท. ในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ผลการศึกษาพบว่า สพท. ได้เริ่มจากการให้ความรู้แก่บุคลากรภายในก่อน จากนั้นจึงส่งบุคลากรไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และตามนิเทศส่งเสริมติดตามงานการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ยิ่งไปกว่านั้นในบาง สพท. ได้มีการจัดมหกรรมวิชาการเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้มาบอกเล่าและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

4.1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ สพท. จำแนกเป็น 8 ประการ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้และการยอมรับซึ่งกันและกันของทุกส่วนในสำนักงานฯ ความสามารถด้านเทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วยความตระหนักและความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ และพลังเสริมแรงการทำงานจากควมมีเอกภาพในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรและบรรยากาศการทำงานดีขึ้น ยืดปัญหาและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก การตระหนักถึงและยอมรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงาน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานและกิจกรรมให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นอย่างแท้จริง กลยุทธ์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและภาวะผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมากในการกระตุ้นการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

## 4.2 รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสามารถจำแนกรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มรูปแบบวงจรความรู้ ลักษณะเด่น คือ การกำหนดศูนย์กลางของการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำให้สำเร็จ ต่อจากนั้นจึงกำหนดองค์ประกอบเพื่อการทำงานตามศูนย์กลาง การเก็บผลงานไว้เป็นคลังความรู้ การเผยแพร่ และการเริ่มวงจรใหม่

กลุ่มที่ 2 กลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ พบว่า แม้สถานศึกษาแต่ละแห่งจะได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่มีความหลากหลายในรายละเอียด ซึ่งเมื่อแยกแยะโดยพิจารณาจากจุดเน้น พบว่า จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ (ก) เน้นความต้องการจำเป็นและปัญหาเชิงพัฒนา โดยเฉพาะในเรื่องการแก้ปัญหา

การเรียนการสอนและการพัฒนาศักยภาพหลักขององค์กร (ข) เน้นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนทางสังคมทั้งภายในและระหว่างองค์กร (ค) เน้นเป้าหมาย ปัจจัยเอื้อ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง และ (ง) รูปแบบที่เน้นประเด็นการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร ซึ่งเป็นรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มรูปแบบผสมผสาน เป็นการนำเอากรูมรูปแบบที่หนึ่งกับกรูมรูปแบบที่สองมาผสมกัน รูปแบบที่ใกล้เคียงมากที่สุดคือ รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าการจัดการ ลักษณะเด่นของรูปแบบนี้คือ กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปของกระบวนการ มีการไหลของผลผลิตจากกระบวนการหนึ่งไปสู่กระบวนการถัดไป ซึ่งผลผลิตจะเพิ่มมูลค่าขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาที่ใช้รูปแบบนี้ยังไม่ปรากฏว่าได้ปฏิบัติไปจนถึงขั้นสุดท้ายหรือขั้นการสรุปผลงานออกมาเป็นความรู้ขององค์กร

4.2.2 รูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร สถานศึกษาทุกแห่งได้นำขั้นตอนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติแบบเดียวกัน และเน้นการมีส่วนร่วม คือ เริ่มจากกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหาร จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบการพบปะกันและแบบผ่านบล็อก สำหรับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ขั้นนี้พบว่า มีแนวทางจัดการที่หลากหลาย แต่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทุกระดับ ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กร การเปิดใจและการทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมไปถึงความศรัทธา และความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร

การขยายผลการจัดการความรู้ ขยายใน 3 ลักษณะคือ ขยายภายในองค์กรในกลุ่มสาระและกลุ่มงาน ขยายผลไปสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และขยายผลไปสู่องค์กรสถานศึกษาอื่นๆ ในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติจริง รูปแบบจะถูกปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา โดยการเริ่มต้นขับเคลื่อนการจัดการความรู้ จำแนกเป็น ถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในเวลาเดียวกัน ถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะกลุ่มที่พิจารณาเห็นว่ามีความพร้อม ลงมือดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มงานของทีมแกนนำ เพื่อเป็นการพัฒนาต้นแบบที่ชัดเจนให้กับองค์กร

ในประเด็นเนื้อหาที่จัดการความรู้ พบว่า สถานศึกษาได้จัดการความรู้ต่างลักษณะกัน 4 ลักษณะ เรียงตามลำดับ คือ พัฒนางานตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา พัฒนางานทั้งของกลุ่มงานและงานของกลุ่มสาระ พัฒนางานในกลุ่มเล็กซึ่งเป็นกลุ่มสนับสนุนการสอน และพัฒนางานตามกลุ่มสนใจของบุคลากร สำหรับการจัดการและวิธีปฏิบัติงานของทีมแกนนำนั้น พบว่าทุกสถานศึกษาเป้าหมายจัดทีมแกนนำเพิ่มเติม ส่วนการปฏิบัติเริ่มจากการส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักการจัดการความรู้แล้วปฏิบัติ หรือเริ่มจากการทำให้ดูเป็นตัวอย่างในกลุ่มขนาดเล็ก หรือสร้างตัวแทนที่มาจาก

แต่ละกลุ่มแล้วนำเข้าสู่ทุกกลุ่มพร้อมๆ กัน ซึ่งทุกที่ได้ใช้แบบผสมผสานและปรับเปลี่ยนกันไปตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

ในส่วนของรูปแบบการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร ผลจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษานำรูปแบบการจัดการความรู้ คือ โมเดลปลาที่ ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 วันของโครงการวิจัย Ed-KM และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกรณีศึกษาของทีมงานวิจัยไปปรับใช้ใน 5 ลักษณะด้วยกันคือ การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุกระดับชั้นตอน การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาแต่ไม่ครบทุกระดับชั้นตอน การจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากโมเดลปลา การจัดการความรู้ที่เริ่มจากความต้องการที่จำเป็นขององค์กรและบุคลากร และการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงคนกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความแตกต่างของการนำโมเดลปลาไปใช้ดังกล่าว ก่อให้เกิดการพัฒนาและได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่หลากหลาย จัดได้เป็น 3 กลุ่มรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาดังเสนอแล้วในข้อ 4.2.1

#### 4.2.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษามุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ใน 9 เรื่อง ดังนี้ การแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของนักเรียน ได้แก่ การแก้ปัญหาคراءةและการเขียนของนักเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูเฉพาะด้าน การพัฒนาสมรรถนะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนางานตามทิศทางของสถานศึกษา การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการสอนกลุ่มสาระ การพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการพัฒนางานชุมชนสัมพันธ์

สำหรับผลที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้นั้น พบว่า ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน ได้แก่ นักเรียนได้รับการชื่นชมและยกย่อง นักเรียนที่มีปัญหาได้รับการช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับครู ได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ครูมีการวิจัยในชั้นเรียน และครูสามารถนำแบบปฏิบัติที่ดีของเพื่อนครูมาต่อยอดใช้งานได้ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อองค์กร ได้แก่ มีนวัตกรรมจัดการความรู้ และมีนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ และผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ การมีกิจกรรมการกีฬา การร่วมกันพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในการจัดการเรียนรู้

#### 4.2.4 เงื่อนไขและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ปัจจัยที่มีความสำคัญระดับสูง ได้แก่ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความพร้อมและความสนใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กรยอมรับ

ความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล

### 4.3 สถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้

4.3.1 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแกนนำ ซึ่งศึกษาผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง พบว่า (ก) คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้ถูกเลือกเป็นแกนนำ ประกอบด้วย การอุทิศตนในการทำงาน ความเชื่อมั่น มีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นมิตร ดำรงตำแหน่งบริหาร และมีความสามารถในการสื่อสาร (ข) ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แกนนำที่มีความตั้งใจขับเคลื่อนการจัดการความรู้จะได้รับการยอมรับจากชุมชน มีความตั้งใจที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตั้งใจให้เกิดผลกับตัวผู้เรียน เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน ตั้งใจให้มีองค์ความรู้ของสถานศึกษา และให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทำงาน (ค) วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ จำแนกเป็น การเตรียมความพร้อม โดยการให้ความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกันทำงาน การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การชี้แนะและเป็นผู้คิด การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การชมและให้กำลังใจ การแสดงความใส่ใจและเห็นใจ การฝึกอบรม การนำด้วยการกระทำเป็นตัวอย่าง การให้ข้อมูลป้อนกลับและการจัดการทรัพยากร และการทำให้อยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ การประเมินและติดตามผล และการขยายผลสู่ส่วนต่างๆ (ง) แรงจูงใจในการเล่าเรื่อง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท แรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ความท้าทาย ความรับผิดชอบ ความหลากหลายในการทำงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความสำคัญของงานในวิชาชีพ ความคล่องตัวในการทำงาน ความต้องการข้อมูลป้อนกลับ และความต้องการ โอกาสใหม่ในการทำงาน และแรงจูงใจภายนอก ซึ่งได้แก่ การยอมรับจากสังคม (จ) ผลที่เกิดจากการทำงานด้วยความตั้งใจ แกนนำรายงานว่า เกิดผลตามความคาดหวัง โดยผลที่เกิด ได้แก่ การยอมรับจากชุมชน การพัฒนาวิธีการทำงาน ผลตอบแทนทางการเงิน คุณภาพผู้เรียน นวัตกรรมการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเลื่อนสถานภาพงาน และ (ฉ) อารมณ์ขณะเล่าเรื่อง แกนนำผู้เล่าเรื่องมีอารมณ์เชิงบวก ได้แก่ พอใจในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ เพิ่มพูนความสามารถในความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ พอใจในการได้ช่วยเหลือผู้เรียน ภูมิใจในความสำเร็จของตน ภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน สุขใจกับความก้าวหน้าขององค์กร และพอใจที่ผู้บริหารไว้ใจ

4.3.2 การวิเคราะห์เครือข่ายสังคมของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามีโครงสร้างการสื่อสารภายในเป็นแบบวงกลม 3 แห่ง และต้นไม้ 2 แห่ง มีศูนย์กลางของเครือข่ายสังคม 19 คน และพบลักษณะที่ตรงกัน คือ ผู้บริหารไม่ได้รับบทบาทเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายสังคม

4.3.3 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ประการ ประการแรก ได้แก่ การที่บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ และเชื่อว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ ประการที่สอง ได้แก่ บทบาทและภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการจัดการความรู้ลงไปใช้ในสถานศึกษา และประการที่สาม ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะได้ยอมรับวิธีการใหม่และความรู้ใหม่ที่มาจากความรู้ฝังลึกของกันและกัน นอกไปจากนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทุกกลุ่มเห็นตรงกัน ขึ้นอยู่กับความเก่งและความรับผิดชอบของผู้ที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทีมแกนนำมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ลงสู่ครูแต่ละคนในสถานศึกษา

#### 4.4 การแพร่ขยายขององค์กรทางการศึกษาเป้าหมายไปสู่องค์กรทางการศึกษา

อื่นๆ

การแพร่ขยายการจัดการความรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การขยายผ่านองค์กร และประเภทที่สองคือ การขยายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.4.1 การแพร่ขยายผ่านองค์กร จำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกระทรวง/กรม ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับแรกคือ ระดับกระทรวง/กรม เน้นการแพร่ขยายโดย (ก) การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ด้วยการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค 4 ครั้ง และการจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 (ข) การสื่อสารเพื่อแพร่ขยายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย จดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้” ราย 2 เดือน บล็อก (blog) ของโครงการทั้งชุมชนเดิมและชุมชนใหม่ ได้แก่ <http://gotoknow.org/planet/edkm> และ <http://gotoknow.org/planet/erkm> บางส่วนใช้ [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เผยแพร่ผ่านรายการโทรทัศน์ เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2550 เวลา 14.00 น. ณ สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 รายการสนทนาเรื่องการจัดการความรู้ในภาคการศึกษา จัดทำวีดิทัศน์(VCD) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสนับสนุนโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และเผยแพร่ข้อเขียนเกี่ยวกับประสบการณ์และรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยของโครงการ โดยปี 2549 ในหนังสือเรื่อง นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ และปี 2550 ในหนังสือเรื่อง สังคมสุขสันต์มหัศจรรย์ KM บทความในวารสารการศึกษาไทย ปีที่ 3 ฉบับที่ 26 เดือนพฤศจิกายน 2549 หนังสือเรื่อง นานาทัศนะ: การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา และหนังสือเครือข่ายการจัดการความรู้ภาคการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค) การสร้างเครือข่ายพันธมิตร เผยแพร่ด้วยการเป็นวิทยากรการนำเสนอคิดและแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรระดับนโยบาย วิทยากรในเวทีระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับภาค และระดับองค์กร ให้คำปรึกษางานวิจัยบัณฑิตศึกษา นำเสนอความสำเร็จของการจัดการความรู้สู่



สาธารณชน และผู้นำวิชาการ/นักวิจัย/นักพัฒนาด้านการศึกษา และด้านสาขาอื่นๆ ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับภาค และระดับองค์กร 15 เวที (ง) การเป็นเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทาง โดยร่วมดำเนินการจัดการความรู้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ต้นสังกัดขององค์กรเป้าหมายการวิจัย 88 แห่ง หรือร้อยละ 93 ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดของการวิจัย

ระดับที่สองคือ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) มีการแพร่ขยาย 2 ลักษณะคือ การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานตามปกติของกลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจของ สพท. และการนำการจัดการความรู้สู่โรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีสถานศึกษาเป้าหมายการวิจัยภายใต้สังกัดเป็นผู้ช่วยดำเนินการ (ก) การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติภายใน สพท. กระทำโดยการบูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับงานปกติที่ทำอยู่เป็นประจำ และประสานสัมพันธ์กับงานของผู้อื่น/กลุ่มงานอื่น รวมพลังเพื่อใช้ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน กำหนดจุดเน้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อจำกัดประเด็นให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการของ สพท. โดยรวม (ข) การแพร่ขยายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาของตนใช้การจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียน และอื่นๆ ตามบริบทและความสนใจ ความต้องการของโรงเรียนเป้าหมาย

ระดับที่สามคือ ระดับสถานศึกษา ระดับนี้มีการแพร่ขยายการจัดการความรู้ใน 2 ลักษณะคือ การแพร่ขยายภายใน และการแพร่ขยายสู่ภายนอก (ก) การแพร่ขยายภายใน ด้วยการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในด้านการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม กิจกรรมการพัฒนา นักเรียน และงานบริหารสถานศึกษา ซึ่งใช้วิธีการบูรณาการกับแผนการพัฒนาหลักขององค์กร การขับเคลื่อนจากเล็กไปสู่อใหญ่ โดยผู้ปฏิบัติที่มีความสำเร็จแล้วแพร่ขยายสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติหรือคุณกิจที่สนใจ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนร่วมกัน และแนวทางการจัดการความรู้จากกิจกรรมเล็กๆ แล้วนำไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องและระบบที่ใหญ่กว่า การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยใจ ที่ใช้การจูงใจให้บุคลากรของโรงเรียนใช้การจัดการความรู้เพื่อยกระดับการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยความสมัครใจ การสร้างเสริมความรู้ความสามารถให้กับนักเรียนโดยใช้การจัดการความรู้ (ข) การแพร่ขยายสู่ภายนอก ด้วยการนำการจัดการความรู้สู่การขยายผลในสถานศึกษาอื่นๆ ในและนอกเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน โรงเรียนเป้าหมายการวิจัยส่วนใหญ่ได้ทำงานร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดในการขยายการจัดการความรู้สู่โรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน ได้ผลเชิงปริมาณตามเป้าหมายของโครงการ

4.4.2 การขยายผลด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิจัยได้จัดบล็อกและกลุ่มบล็อก (Planet) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น 2 กลุ่มคือ [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) และ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm) กระบวนการแพร่ขยาย ประกอบด้วย (ก) เตรียมความพร้อมให้ความรู้และทักษะการใช้บล็อกผ่านการฝึกอบรม 1 วัน (ข) ให้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (ค) ดูแลใกล้ชิดด้วยการอ่านบล็อก ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเพื่อให้เจ้าของบล็อกรับรู้การปฏิสัมพันธ์ เกิด



กำลังใจและการเรียนรู้ และพยายามที่จะเขียนอย่างสม่ำเสมอ (ง) เสริมแรงด้วยการให้รางวัลผู้เขียนบล็อกรให้คำชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณเป็นระยะ และ (จ) ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ห้องค์กรในโครงการ สพฐ. และหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทราบว่า มีบล็อกใดอยู่ในชุมชน ทำให้กลุ่มบล็อกในโครงการเป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้น

## การถอดบทเรียนจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร

โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า จะนำนวัตกรรมการบริหารจัดการการจัดการความรู้มาพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและการพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นวัฒนธรรมองค์กรราชการแบบเก่าและความเชื่อแบบเก่าๆ สร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน ยอมรับและยกย่องความสามารถของคนทำงานในองค์กร และสร้างจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

โครงการวิจัยฯ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่เดือนเมษายน 2549 ถึงเดือนมิถุนายน 2551 รวมเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 2 ปี 3 เดือน มีองค์กรทางการศึกษาที่เลือกสรรแล้ว 17 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 78 แห่ง แต่ละองค์กรจะมีทีมแกนนำการจัดการความรู้ 3 – 6 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา

จากแนวคิดและสภาพของกลุ่มเป้าหมายโดยย่อ ผลการดำเนินงานตามโครงการสามารถถอดเป็นบทเรียนเพื่อเป็นองค์ความรู้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหรือจัดทำโครงการในลักษณะเดียวกันนี้ ได้ดังนี้

### 1. บทเรียนจากการจัดทำกิจกรรมพัฒนาตามโครงการวิจัยฯ

#### 1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างทำการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของงานวิจัยยิ่งนัก งานวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ มีการกำหนดเกณฑ์การเลือกไว้ 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร 3) ศักยภาพของทีมงาน 4) ความสมัครใจเข้าร่วมโครงการ และ 5) การเป็นตัวแทนของเขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่มตัวอย่างหรือแบบคลงกันระหว่างการจัดชั้นและการสุ่ม ซึ่งหากใช้เกณฑ์เลือกแบบกรณีหลัง สมมติฐานของการเลือก คือ กลุ่มตัวอย่างมีศักยภาพในแต่ละองค์ประกอบเหมือนกัน ซึ่งผลงานวิจัยอาจจะออกมาหลากหลาย และกระบวนการวิจัยก็จะใช้วิธีการเป็นอีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เหมือนกับกระบวนการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

ดังนั้น เมื่อเลือกการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์ดังกล่าว บทเรียนที่ได้จากงานวิจัยนี้ คือ ควรจะยึดมั่นในกระบวนการสุ่มเลือก ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า การเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ยึดมั่นในเกณฑ์การเลือกส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

อนึ่ง การเลือกสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วม โครงการ 3 - 6 แห่ง ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้เลือกโดยอิสระ ผลก็คือ บางสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกเพราะไม่เคยเข้าร่วมโครงการพัฒนาใดมาเลย และบางสถานศึกษาอยู่ห่างไกลที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาก ลักษณะเช่นนี้มีผลต่อการจัดกระบวนการและกิจกรรมตามโครงการ อาจไม่เหมาะกับโครงการในลักษณะนำร่องการพัฒนาเช่นนี้

## 1.2 การเลือกแกนนำและการพัฒนาแกนนำ

การเลือกแกนนำทีมการจัดการความรู้ สำนักงานโครงการกำหนดจำนวนและหลักเกณฑ์ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้เลือก สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่จะเลือกศึกษานิเทศก์เป็นแกนนำ เพราะทำงานด้านวิชาการและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานศึกษาอยู่แล้ว หากแต่ว่าโครงการวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งองค์กร จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การขับเคลื่อนงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนหนึ่งไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร และในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อไม่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมโครงการในสำนักงานได้ แกนนำซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์ก็หันไปสนใจการนิเทศโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายการวิจัย หรือขยายผลกิจกรรมโครงการไปยังสถานศึกษาอื่น ซึ่งโดยหลักการไม่ผิด แต่เป้าหมายการพัฒนาหลักของโครงการเปลี่ยนไป

อีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนตัวบุคลากรในทีมแกนนำ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น การย้ายสถานที่ทำงาน การเปลี่ยนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือทำงานไปไม่ได้กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้กระทบต่อประสิทธิผลของโครงการวิจัยฯ

ในระดับสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน มีการย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหาร การย้ายของครูในทีมแกนนำ การเปลี่ยนงาน หรือแม้แต่มีการเลือกแกนนำไม่เหมาะสม ทำให้ขับเคลื่อนกิจกรรมโครงการไม่ได้เต็มที่หรือไม่ได้เลย

ประเด็นหลักอีกประการหนึ่ง ที่เป็นเหตุให้บางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาขับเคลื่อนกิจกรรมตามโครงการไปได้ช้า คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และกิจกรรมที่ต้องนำไปเผยแพร่และผลักดันสู่การปฏิบัติของทีมแกนนำในองค์กร จากการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของนักวิจัยส่วนกลาง พบว่า แกนนำจำนวนมากขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการขับเคลื่อนโครงการในองค์กร เข้าใจไม่ชัดเจนและไม่ลึกซึ้งพอ ปรากฏการณ์เช่นนี้สะท้อนแนวคิดของ ศาสตราจารย์นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช ที่นำเสนอว่า การนำการจัดการความรู้ไปใช้ที่ดีที่สุด คือ การ

ลงมือปฏิบัติตามกระบวนการและกิจกรรมพัฒนา การฝึกอบรมแบบที่ทำทั่วไปไม่อาจยืนยันความสำเร็จได้ ผลที่เกิดขึ้นคือ เมื่อคณะนิเทศไปนิเทศติดตามกิจกรรมตามโครงการ จึงพบว่า ทีมแกนนำไม่รู้จักจริงและไม่มั่นใจในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามโครงการ ต้องมีการทบทวน เพิ่มเติม และแก้ไขให้เกิดความเข้าใจ สภาพเช่นนี้กระทบต่อความมั่นใจของทั้งทีมแกนนำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งมองอีกแง่มุมหนึ่งอาจเป็นสิ่งปกติและธรรมดาสำหรับโครงการเช่นนี้ แต่จะต้องมีการนิเทศ ติดตาม สนับสนุนการปฏิบัติการของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น จะต้องมีการประชุมปฏิบัติการเสริมให้ทันทั่วทั้ง เพราะกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติ และช่วงระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการวิจัยมีจำกัด

ทีมแกนนำอีกส่วนหนึ่งที่ได้รับการพัฒนา ก่อนเริ่มโครงการวิจัย คือ คุณวิศาสตร์ ซึ่งต้องรับผิดชอบและพัฒนางานตามโครงการวิจัย ด้านการใช้บล็อก (Blog) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรมโครงการ ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อคุณวิศาสตร์กลับไปปฏิบัติงานก็มีลักษณะไม่แตกต่างไปจากทีมแกนนำอื่นมากนัก เช่น ไม่เข้าใจการใช้บล็อกตามหลักการของโครงการ มีการเปลี่ยนงาน และไม่สามารถประสานหรือทำงานกลมกลืนไปกับทีมแกนนำอื่นหรือบุคลากรอื่นในสถานศึกษา ที่สำคัญคือ การมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งขยายผลการใช้บล็อกได้จำกัด เป็นต้น

### 1.3 กิจกรรมขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาตามโครงการ

หลังจากที่ทีมแกนนำการจัดการความรู้ได้รับการพัฒนา และกลับไปขับเคลื่อนกิจกรรมตามโครงการ มีหลายสิ่งที่น่าสนใจ เช่น

#### 1.3.1 การทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ในองค์กร

เดิมคาดหวังว่าองค์กรเป้าหมายการวิจัยมีความรู้ความเข้าใจในการทำแผนงาน/โครงการพัฒนาอยู่แล้ว เพราะองค์กรมีการจัดทำแผนงาน/โครงการเป็นปกติทุกปีการศึกษา แต่ปรากฏว่าแผนงาน/โครงการที่แต่ละองค์กรนำส่งสำนักงานโครงการวิจัย ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เพราะไม่ชัดเจน ไม่ใช่แผนงานโครงการระดับองค์กรกลุ่มเป้าหมายการวิจัย สิ่งที่เกิดขึ้นสะท้อนความรู้ความเข้าใจและความแจ่มชัดที่ทีมแกนนำกลุ่มเป้าหมายได้ไปจากกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้เป็นอย่างดี

#### 1.3.2 การนิเทศติดตามงาน

จากที่กล่าวแล้วในตอนต้นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรของทีมแกนนำการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนผู้นำและผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร การนิเทศติดตามจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งของการขับเคลื่อนโครงการ ซึ่งไม่เพียงมีปัญหาด้านประสิทธิผลของงาน แต่กลุ่มเป้าหมายการวิจัยยังกระจัดกระจายห่างไปจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และห่างไกลจากสำนักงานโครงการวิจัย

การจะขับเคลื่อนประสิทธิภาพของกิจกรรมตามโครงการวิจัย จำเป็นต้องมีการนิเทศติดตามงานอย่างค่อนข้างใกล้ชิด และนิเทศด้วยสื่อที่หลากหลายขึ้น การนิเทศจากคณะทีมงานวิจัยเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ปฏิบัติ เป็นการสร้างความเข้าใจและเสริมแรงจูงใจในการขับเคลื่อนกิจกรรมของโครงการ แต่ในสภาพของการจำกัดด้วยทรัพยากรรวมทั้งเวลา จำเป็นต้องมีการส่งเสริมประสานสัมพันธ์ และเสริมความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรเป้าหมายและนักวิจัย ส่วนกลางของโครงการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องทำให้เหมาะสม ทันเวลา สามารถสะท้อนภาพความสำเร็จและปัญหาให้ทั้งผู้วิจัยในองค์กรและนักวิจัย เพื่อการร่วมกันเรียนรู้ แก้ไข และพัฒนาต่อไป

อีกกิจกรรมหนึ่งคือ การ Coaching บุคลากรของกลุ่มเป้าหมาย หลังการนิเทศการสื่อสารดังกล่าวแล้ว จำเป็นต้องมีการนิเทศด้วยกิจกรรมประชุมปฏิบัติการเพื่อเสริมสิ่งที่พบว่ายังขาดอยู่เหมือนกัน และเพิ่มเติมให้ทันเวลา ในการดำเนินงานตามโครงการนี้ สำนักงานโครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ให้กับทีมแกนนำขององค์กรเป้าหมายโครงการ

### 1.3.3 การจัดทำบล็อก (Blog) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรมและผลสำเร็จขององค์กร

กิจกรรมผ่านบล็อกเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการส่วนหนึ่ง เพราะเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไร้พรมแดน และเป็นตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของกิจกรรมโครงการด้วยอีกส่วนหนึ่ง การนิเทศแนะนำติดตามอย่างใกล้ชิดจะเป็นการกระตุ้น แก้ไข และปรับเปลี่ยนให้กิจกรรมนี้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

อีกประการหนึ่ง ปัญหาที่พบคือ การขาดเทคโนโลยีเพื่อการใช้บล็อกทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สิ่งเหล่านี้บั่นทอน ขจัดกำลังใจและความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน อาจมีความจำเป็นที่จะต้องถือเป็นเกณฑ์หนึ่งของการเลือกกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร หรือทำให้เกิดกระบวนการทางเลือกเพื่อให้มีการเขียน การป้อนบทเรียนเพื่อส่งขึ้นบล็อกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย

### 1.3.4 การนำเสนอความสำเร็จขององค์กรกลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย

ประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการในส่วนที่เกี่ยวกับการเตรียมการ และการจัดให้มีการเสนอผลงานอันเป็นความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาองค์กรทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยได้ให้บทเรียนหลายประการ ดังนี้

#### 1.3.4.1 การจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค

การจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค ซึ่งจัดขึ้น 4 จุด ทั่วประเทศ ถือเป็นงานจัดการวิชาการประเภทนี้ในวงการศึกษเป็นครั้งแรกในประเทศไทย ก่อนหน้านั้น มีการจัดการอยู่เป็นระยะ แต่มีหลายวงการทั้งภาครัฐกิจ รัฐ และเอกชนหลายแขนงจัดร่วมกัน โดยความเป็น

จริง จากการนิเทศติดตาม 2 ครั้งแรก พบว่า องค์กรกลุ่มเป้าหมายการวิจัยดังกล่าว มีความก้าวหน้าในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติแตกต่างกัน ทั้งในด้านความเข้าใจกิจกรรมและกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ แต่เมื่อต้องเสนอผลงาน ทุกองค์กรต่างพยายามเร่งรัดและพัฒนาตนเองจนกระทั่งมีผลงานนำเสนอ ทั้งการนำเสนอในห้องและการจัดแสดงเป็นนิทรรศการ

จากการนำเสนอของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ทำให้นักวิจัยส่วนกลางได้รู้ชัดเจนยิ่งขึ้นในสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพิ่มเติม เพื่อการแก้ไขและพัฒนาต่อไป ซึ่งเป็นเหตุให้นำไปสู่การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ Coaching การพัฒนาการจัดการความรู้ขึ้น 5 จุดทั่วประเทศ

บทเรียนอีกประการหนึ่งก็คือ เนื่องจากการจัดแสดงผลงานการจัดการความรู้ครั้งแรก ดังนั้นผู้เข้ามาชมและมาเรียนรู้มีระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ต่างกัน ทำให้วิทยากรต้องปรับการนำเสนอผลงานขององค์กร โดยเริ่มจากการปูพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดหลักการและวิธีการเป็นเบื้องต้นก่อนให้มีการนำเสนอผลงาน ซึ่งหากจะมีเวลาจัดการเข้าชมในลักษณะเป็นฐานเรียนรู้ โดยเริ่มต้นฐานแรกจากการปูพื้นฐานแนวคิด หลักการและวิธีการก่อน จะทำให้ผู้เข้าชมได้ประโยชน์จากการจัดมหกรรมมากขึ้น

#### 1.3.4.2 การจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติ

การจัดมหกรรมการจัดการความรู้มิใช่มีแต่ระดับภูมิภาคเท่านั้น ก่อนสิ้นสุดโครงการวิจัยฯ ได้มีการจัดมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติ มีการนำเสนอผลงานที่เลือกสรรแล้ว และนำมาจัดรวมกันที่กรุงเทพมหานคร สิ่งสำคัญที่ทำให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยก็คือ การเตรียมองค์กรจัดการความรู้เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่จะต้องเตรียมการ เพื่อให้ผลงานและกระบวนการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน การนำเสนอผลงานและนิทรรศการครั้งนี้เน้นที่รูปแบบการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรเป้าหมายการวิจัย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของโครงการวิจัยนี้ องค์กรเป้าหมายการวิจัยจะต้องถอดบทเรียนจากการดำเนินงานการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรให้เป็นรูปธรรม นำเสนอในรูปแบบแผนภูมิเชื่อมโยง โครงสร้างความคิด องค์กรประกอบ และกระบวนการจัดการความรู้ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เป็นการสรุปความคิดรวบยอดของการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ในองค์กรของตัวเอง ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถแสดงออกเป็นรูปธรรมได้ โดยการแนะนำช่วยเหลือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยของโครงการและแกนนำขององค์กรเหล่านั้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรเป้าหมายการวิจัยมีการตกผลึกความคิดในการจัดการความรู้ในระดับหนึ่งตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

#### 1.3.5 วัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย

ดร.วรภัทร ภูเจริญ (2548) กล่าวไว้ว่า “ตัวอย่างเช่นในอดีต พวกเราเคยกระโดดเข้าสู่การจัดการ QCC แล้วก็พบว่า เกิดอเมริกา โดญี่ปุ่น ตายไทย เราก็ลำดับกันว่า ทำไมมาตายที่ไทย ผมก็ขอฟันธงอยู่ที่ “ใจ” ของคน คนของเรา “ใจ” มันมีนิรันดร คนของเราอิทธิบาท 4 ไม่พอ.....”

คำกล่าวดังกล่าว งานวิจัยนี้ได้พบเห็นและซาบซึ้งเป็นอย่างดี ซึ่งก็เป็นธรรมชาติของการนำสิ่งใหม่เข้าไปใช้ในองค์กร แต่เนื่องจากองค์กรเป้าหมายการวิจัยทุกองค์กรเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ ดังนั้น โดยภาพรวมขององค์กร ทั้งผู้นำองค์กรและบุคลากรเกือบทั้งหมดยอมรับการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร และส่งผลให้งานวิจัยประสบความสำเร็จในระดับที่ค่อนข้างน่าพอใจ

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้โครงการไม่บรรลุเป้าหมายสมบูรณ์ อยู่ที่วัฒนธรรมระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ การยึดมั่นในระบบและระเบียบราชการแบบค่อนข้างตายตัว ไม่ยืดหยุ่นตามบริบท และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก และอีกประการหนึ่งคือ ความคิดและพฤติกรรมของผู้นำและบุคลากรในองค์กรยังเคยชินกับการยึดมั่นและผูกพันอยู่กับผู้มีอำนาจและทิศทางที่ผู้มีอำนาจในส่วนกลางหรืออยู่ในฐานะสูงกว่า ทั้ง 2 ประการนี้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมในแนวตั้ง หรือวัฒนธรรมอำนาจในระบบราชการ สิ่งดังกล่าวนี้ไม่ใช่ความบกพร่องขององค์กรและบุคลากรในองค์กร หากแต่เป็นสิ่งที่มีการบ่มเพาะและสืบทอดกันมานาน การนำการจัดการความรู้เข้าพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ผู้วิจัยได้พบเห็นปรากฏการณ์และพฤติกรรมดังกล่าวนี้ชัดเจน และคาดหวังจะได้พบอย่างแน่นอน องค์กรเป้าหมายการวิจัยใดมีผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำดี เข้าใจหลักการ และแนวคิดของการจัดการความรู้ได้ดีและได้ไว การจัดการความรู้จะเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่อง แต่องค์กรใดผู้นำองค์กรยังไม่ลึกซึ้งพอและยังยึดติดกับวัฒนธรรมดังกล่าว การจัดการความรู้จะก้าวหน้าช้าหรือเคลื่อนกลับไปกลับมาจนบุคลากรแกนนำและผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจและเกิดความเบื่อหน่าย นั่นคือขาดอิทธิบาท 4 นั่นเอง ดังนั้นการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องมีการสร้างความตระหนักกันอย่างจริงจัง มีกลยุทธ์ในการใช้และการนำเข้าสู่องค์กร และต้องมีเวลาทำอย่างต่อเนื่องจนเอาชนะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้ได้จริง

## 2. บทเรียนจากความสำเร็จของการจัดทำกิจกรรมพัฒนาตามโครงการวิจัย

2.1 การเสริมพลังอำนาจแก่ทีมแกนนำและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยที่โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้เป็นโครงการวิจัยและพัฒนาด้วยการมีส่วนร่วมของนักวิจัยส่วนกลางและทีมแกนนำในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย ผลการดำเนินงาน พบว่า มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษบางแห่ง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 หรือแกนนำบางคนในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาและทีมแกนนำในสถานศึกษานั้น เช่น โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) โรงเรียนเทพา และโรงเรียนปรียาโชติ มีความเข้าใจและสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรได้จนถือเป็นกรณีตัวอย่างได้ ทีมงานวิจัยส่วนกลางจึงสนับสนุนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำการวิจัยอันเนื่องจากโครงการ เพื่อเพิ่มวิทยฐานะ หรือนำเสนอเป็นกรณีตัวอย่างในกิจกรรมส่งเสริมและแลกเปลี่ยน

เรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ และรับผิดชอบเป็นวิทยากรจัดการฝึกอบรมและให้คำแนะนำแก่องค์กรอื่นที่มีความสนใจและต้องการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสร้างความภาคภูมิใจและส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในศักยภาพขององค์กรและผู้นำองค์กร เป็นกรณีตัวอย่างที่ดีของการสร้างผู้นำจากวิธีการการจัดการความรู้ และการขยายผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 การเชื่อมโยงและเสริมพลังอำนาจเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ให้แก่องค์กรและผู้เรียน โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่ต้นสังกัดมีความรับผิดชอบต่อการนำและการพัฒนาองค์กรในสังกัด ทีมงานวิจัยประสบความสำเร็จในการประสานเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ด้วยการเข้าไปร่วมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากรแกนนำของ สพฐ. ทำให้การใช้การจัดการความรู้ของ สพฐ. ขยายผลไปทั่วประเทศ และสร้างความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สพฐ. ได้รับการยอมรับว่าสามารถขยายผลและนำการจัดการความรู้ไปพัฒนางานเป็นไปตามมาตรฐานการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. ซึ่ง สพฐ. จะต้องติดตามประเมินผลและพัฒนางานนี้อย่างต่อเนื่องต่อไป

2.3 การทำงานเป็นทีมของทีมงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ การประชุมปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันครบกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การนิเทศติดตาม และการปรับแผนให้ทันกับความจำเป็น เพื่อให้กิจกรรมตามโครงการบรรลุเป้าหมาย ถือเป็นจุดเด่นของโครงการ อีกประการหนึ่งที่สำคัญมากคือ องค์ประกอบของทีมงานวิจัยที่มีทั้งนักบริหาร นักวิชาการ และฝ่ายสนับสนุนที่เข้มแข็ง เข้าใจในระบบและระเบียบของราชการและของผู้สนับสนุนโครงการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนโครงการ เหนือสิ่งอื่นใดคือ ความรับผิดชอบร่วมกันของทีมงานทุกคนดังกล่าวแล้ว

2.4 ความเข้าใจในลักษณะพื้นฐานและวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย ทีมงานวิจัยได้พยายามสังเคราะห์และวิเคราะห์ลักษณะพื้นฐาน โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนภาระหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรและปัญหาขององค์กรเหล่านั้น ทั้งจากข้อมูลและประสบการณ์ของทีมงานวิจัย และการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งข้อมูลและองค์ความรู้เหล่านั้น ตลอดจนพฤติกรรมองค์กร ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคขององค์กร รวมทั้งจุดเด่น จุดควรพัฒนา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามโครงการวิจัย และเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จของโครงการ เพราะสิ่งเหล่านี้ทีมงานวิจัยใช้เป็นแนวทางพัฒนาโครงการ การจัดกิจกรรม และการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนากิจกรรมตามโครงการตลอดมา



### 3. บทเรียนเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกจากการประเมินความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาแล้ว จากการเยี่ยมชมองค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

**3.1 ภาวะผู้นำขององค์กรทางการศึกษา** กล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญประการแรกของความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในองค์กรใดหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อัตราความก้าวหน้าจะชะลอตัวลง แม้ทีมนักวิจัยจะเข้าไปช่วยสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นต่อ แต่ก็ยังไม่มีพลังเท่ากับผู้นำขององค์กรเอง ฉะนั้นผู้บริหารมีกำลังในการขับเคลื่อนมากที่สุด

**3.2 การตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล** ในข้อนี้เห็นได้ชัดว่าเมื่อมีการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร ได้มีการตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ความรู้ปฏิบัติที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน การหยิบยกแบบปฏิบัติที่ดีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของคนในองค์กร ดังนั้น การกระตุ้นให้คนในองค์กรทางการศึกษาหันมายอมรับหลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้ คือการยอมรับคุณค่าของคนและความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่มีอยู่ในองค์กรของตนแล้ว

**3.3 การขับเคลื่อนที่เริ่มจากเล็กไปสู่อใหญ่** สำหรับในข้อนี้พบว่า การเริ่มต้นจากพื้นที่ขนาดเล็กในองค์กร จุดเล็กๆ ในองค์กรแล้วค่อยๆ กระจายจะได้ผลดี แต่หากทำทีเดียวทั้งองค์กรจะขับเคลื่อนได้ช้า เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมเชิงคิง แต่การจัดการความรู้เป็นนวัตกรรมเชิงราบทำในจุดเล็กก่อนจะทำให้สื่อสารกันได้เข้าใจเร็วขึ้น นอกจากนั้นการเลือกศึกษากรณีที่สำเร็จแล้วว่ามีปัจจัยใดที่ช่วยให้สำเร็จ 3 - 4 ปัจจัย แล้วลงไปช่วยส่งเสริมให้ปัจจัยเหล่านั้นเกิดขึ้นในพื้นที่ขนาดเล็กก่อน จะช่วยให้การจัดการความรู้ขยายตัวได้เร็ว หากกรณีใดที่ดำเนินการไม่ได้ ให้แยกออกมาเพื่อศึกษาหรือช่วยเหลือ เปรียบเสมือนการแยกประเภทพื้นที่เป้าหมายเป็นส่วนๆ เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น

**3.4 จัดการความรู้ตามวิถีการทำงานขององค์กร** พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานภายในองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเรื่องราว ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรจัดการความรู้ตามวิถีการทำงานหลักขององค์กร โดยทำตามแนวการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือเริ่มการจัดการความรู้จากสถานศึกษาแล้วย้อนกลับไปหาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.5 คุณภาพของแกนนำ** นอกจากผู้บริหารแล้ว แกนนำเป็นปัจจัยสำคัญมากต่อความสำเร็จ การเลือกแกนนำควรดูจากคนที่มีความรู้ก่อน ต่อจากนั้นจึงมาเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดการความรู้



**3.6 กลไกการขับเคลื่อนในพื้นที่** ในข้อนี้เห็นว่า การสร้างกลไกการขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ เช่น กลุ่มบุคคลหรือองค์กรอื่นๆ ที่ใกล้ชิดกับองค์กรทางการศึกษาจะมีส่วนช่วยสนับสนุนด้านวิชาการได้มาก ที่ดำเนินการมาพบว่า แม้แต่ทีมแกนนำขององค์กรเป้าหมายในพื้นที่ ก็สามารถพัฒนาตนขึ้นเป็นทีมดำเนินการขยายผลสู่พื้นที่เครือข่ายได้ ระยะต่อไปจึงควรส่งเสริมให้เกิดทีมดำเนินการขยายผลให้มากขึ้น และพัฒนาต่อเนื่องจนเป็นที่ยอมรับ และควรมีการยกย่องเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 4. บทเรียนจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัย

นอกจากจะได้ผลตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ทีมวิจัยคิดว่ายังได้สิ่งต่อไปนี้ด้วย กล่าวคือ

**4.1 เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จ** งานวิจัยครั้งนี้ได้เรื่องเล่าเร้าพลังจำนวนมาก หลายเรื่องที่เกิดผลกระทบกับเด็กชัดเจน แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องการสกัดความรู้และการถอดบทเรียนจากเรื่องเล่าเหล่านั้นในระหว่างครูดด้วยกัน

**4.2 ธรรมชาติในการทำงาน** เมื่อสิ้นสุดโครงการ นักวิจัยทุกคนและนักจัดการความรู้ในองค์กรเป้าหมายส่วนใหญ่มีลักษณะเฉพาะตัวเปลี่ยนไป ที่มีร่วมกันคือ การรู้จักฟังอย่างลึกซึ้ง การไม่ด่วนสรุป การยกย่องและเห็นคุณค่าของความสำเร็จแม้ไม่ใช่เรื่องใหญ่ และการมองทุกอย่างที่เกิดขึ้นว่าไม่ใช่ปัญหาแต่เป็นโอกาสในการทำความเข้าใจใหม่ การแก้ไขและพัฒนา

**4.3 การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้** ในส่วนนี้พบว่า มีการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่รู้ตัว เรียนรู้จากทุกที่ที่ไป จากทุกอย่างที่พบ ซึ่งเป็น โอกาสแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

**4.4 การสร้างเครือข่ายสังคม** ในข้อนี้ก็เช่นกัน พบว่านอกจากคณะวิจัยจะรู้จักบุคคลที่อยู่ในองค์กรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นแล้ว คนในองค์กรทางการศึกษาต่างพื้นที่ก็ยังมีโอกาสได้รู้จักกันและเรียนรู้จากกัน

**4.5 วิธีการคว่ำจับความรู้ (capture knowledge) จากเรื่องที่พบ** ขณะที่ทำงานไป เรียนรู้ไป คณะวิจัยได้เข้าถึงวิธีการจำนวนมากที่ใช้คว่ำจับความรู้จากเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะจากกรณีของความสำเร็จ แม้ว่าคณะวิจัยจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้หลายชนิด แต่เมื่อมาพบกับสถานการณ์จริงในพื้นที่ คณะวิจัยได้เรียนรู้ว่ามีวิธีการคว่ำจับความรู้จากเรื่องที่พบอีกหลายวิธีที่อยู่นอกตำรา แต่ใช้ได้ผลในบริบทที่ไปทำงาน ซึ่งตรงจุดนี้ทำให้มองเห็นช่องทางว่าครูจะใช้วิธีการเหล่านี้ได้อย่างไรในกระบวนการจัดการเรียนรู้ จัดทำผลงานของครู โดยไม่ต้องดึงตัวครูออกจากชั้นเรียน

## 5. บทเรียนเพื่อการรับมือกับความเสี่ยงเมื่อนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร

บทเรียนนี้เกิดจากการนำการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาองค์กรและการจัดการเรียนรู้ตามโครงการวิจัยฯ ซึ่งนักวิจัยได้เรียนรู้ตลอดการดำเนินงานตามโครงการ โดยพบว่า ความเสี่ยงหนึ่งที่น่าจะเกิดกับการจัดการความรู้แม้จะได้เพาะชำโครงการลงไปแล้ว คือเสี่ยงที่จะไม่ยั่งยืน ดังนั้น บุคคลหรือองค์กรใดหากนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร ควรจะเตรียมตัวและหาทางแก้ไขเพื่อรับมือกับความเสี่ยงนี้ด้วย ดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ข้อเสนอแนะ
1. จัดการความรู้เพราะเป็นนโยบาย ไม่ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงาน	1. ทำแผนการจัดการความรู้ให้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ มีการทำ SWOT เพื่อปรับแผนการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการมาตรฐาน และติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ไม่ได้จัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำกระจัดกระจาย	1. ตั้งคุณอำนวยใหญ่และทีมแกนนำจัดการความรู้ วางแผนการทำงานและจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ 2. เปิดโอกาสให้มีวิธีการทำงานหลากหลาย แต่ต้องอยู่ในระบบเดียวกัน 3. สร้างตัววัดการทำงานที่นำมาใช้กับแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้
3. ขาดการประสานงานและความร่วมมือ	1. ทีมบริหารทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะตามแผนการจัดการความรู้ 2. ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าทั้งจากคณะภายใน และจากคณะภายนอก
4. ไม่ได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันกับความต้องการใช้ และคนใช้เทคโนโลยีไม่เป็น	1. เลือกเทคโนโลยีที่ใช้ง่าย สะดวก และเข้าใช้ได้ง่าย 2. ฝึกอบรมและให้การศึกษาเพื่อให้คนมีความรู้พอสำหรับการใช้
5. มีทรัพยากรไม่พอ	1. วิเคราะห์ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้และควบคุมการใช้ให้ตรงตามเงื่อนไขและข้อกำหนด
6. องค์กรความรู้ที่ได้ขาดคุณภาพ แต่กระบวนการดี	1. จัดให้มีการประกันคุณภาพการจัดการความรู้ 2. จัดให้มีการตรวจสอบความรู้ก่อนเผยแพร่

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์รวบรวมขึ้นจากการดำเนินโครงการวิจัยตลอดระยะเวลา 2 ปีครึ่ง โดยรับฟังจากความคิดเห็นของพหุคูณระหว่างนิเทศ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การตอบแบบสอบถาม และการให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นทางการในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งประมวลได้ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา

โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจำนวนหนึ่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายของโครงการวิจัย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้ จะครอบคลุมองค์กรทั้งสอง ดังนี้

#### 1.1 การกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน และตรงกัน

จากการศึกษาเงื่อนไขที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ทำให้พบว่า สิ่งที่ประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้คือ การเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหาร การไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระเพิ่ม การทำให้การจัดการความรู้เนียนไปกับการปฏิบัติงานประจำ และการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจจุดประสงค์และกระบวนการชัดเจน ด้วยเหตุนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงควร

1.1.1 กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้จุดแข็งหลักขององค์กรที่ทุกคนรับรู้ตรงกันอยู่แล้วเป็นจุดเริ่มต้น

1.1.2 ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ใช้สินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่เป็นหลัก และพุ่งตรงไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงผลผลิตหรือบริการที่องค์กรกำลังทำอยู่โดยมุ่งเป้าหมายหลักสู่การพัฒนาบุคลากรและนักเรียน

1.1.3 เริ่มต้นการจัดการความรู้จากประเด็นเล็กๆ ที่มีผู้สนใจร่วมกัน ใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้ว ทำอย่างไม่เป็นทางการ และนำผลงานที่ทำย้อนกลับไปเป็นฐานของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ต่อไป

#### 1.2 การทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เข้มแข็งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ด้วยเหตุนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงควร

1.2.1 หาพันธมิตรหรือเพื่อนร่วมทาง จำแนกเป็น (ก) พันธมิตรภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นบุคลากรข้ามสายงาน (ข) พันธมิตรระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นองค์กรประเภทเดียวกันหรือต่างองค์กรที่มีการจัดการความรู้เช่นเดียวกัน โดยอาจทำโครงการร่วมกันหรือสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน สำหรับเครือข่ายที่ควรสร้าง เป็นได้ทั้งเครือข่ายระดับกลุ่ม โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับภูมิภาค หรือเครือข่ายผู้สนใจประเด็นการจัดการความรู้เรื่องเดียวกัน

1.2.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสิ่งพิมพ์ ในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดสัมมนา ประชุม โต๊ะกลม สภา ตลาดนัด หรือมหกรรมต่างๆ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายเป็นไปเพื่อเปิดโอกาสให้มีการพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ในการจัดจำเป็นต้องวางแผนอย่างรอบคอบ ให้เหตุการณ์น่าสนใจและเป็นเครื่องมือที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ คู่กัน ไปด้วยกับการจัดเวทีคือการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อแจ้งข่าวสารและบันทึกความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

1.2.3 ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้กับงานประจำทั้งกับงานสำนักงาน งานสนับสนุน การสอนและการเรียนการสอน เครื่องมือที่สามารถใช้ได้ง่ายและทุกสถานการณ์ เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง เพื่อนช่วยเพื่อน ถอดบทเรียน ทบทวนหลังปฏิบัติการ การแบ่งปันแบบปฏิบัติที่ดี และการทำสมุดหน้าขาว เป็นต้น และการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าวนั้น

### 1.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำหรับในข้อเสนอที่สามนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรจะ

1.3.1 ริเริ่มวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและแตกฉานกับทุกเรื่องที่ทำ เพื่อให้เข้าใจการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

1.3.2 ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทบทวนหลังปฏิบัติการกับการทำงานประจำจนเป็นความเคยชิน

1.3.3 พยายามเชื่อมโยงการจัดการความรู้และผลงานเข้ากับสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนตามความเหมาะสม เพราะจะช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่การเชื่อมโยงนั้นต้องชัดเจน โปร่งใสและสม่ำเสมอ

### 1.4 การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้ต้องการการเก็บ เข้าใช้ และดึงกลับ ดังนั้น จึงควรมีศูนย์การจัดการความรู้เพื่อทำบทบาทดังนี้

1.4.1 แปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งความรู้ชัดแจ้งที่จำเป็นต่อการพัฒนางานและการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อจะได้สะดวกสำหรับการนำไปใช้งาน

1.4.2 เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของเทคนิคการจัดการความรู้ และการบูรณาการเข้าไปในงานประจำไม่เป็นการงานใหม่

1.4.3 ขยายผลการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานของตนและไปยังองค์กรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมดจนเต็มพื้นที่ และพัฒนาจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีเครือข่ายร่วมกัน เพื่อการแบ่งปันองค์ความรู้

## 1.5 การสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล

ยุทธศาสตร์ข้อนี้มาจากความสำคัญของเครือข่ายสังคม จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลและความรู้จะไหลเวียนได้ดีผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้คนได้พบปะติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความรู้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น ขณะเดียวกัน เมื่อใช้ยุทธศาสตร์นี้ต้องเตรียมความพร้อมเรื่องสื่อ เช่น โทรศัพท์ โทรสาร เว็บไซต์ อีเมล เท่าๆ กับจัดสถานการณ์ให้ได้มาพบหน้ากัน

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเร่งศึกษาและทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในเรื่องการจัดการความรู้ และพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้ในพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างบูรณาการในทุกโครงการและกิจกรรม

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรใช้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งของการประเมินผลสำเร็จในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนของสถานศึกษา

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

3.1 สพฐ. ควรมีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเรื่องการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนากิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และส่งสัญญาณให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้รับรู้และนำสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

3.2 สพฐ. ควรจัดให้มียุทธศาสตร์และแผนการใช้การจัดการความรู้แบบบูรณาการ มีเอกภาพ และต่อเนื่องในแนวคิดและรูปแบบ เพื่อหน่วยงานในสำนักงาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำสู่การปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนต่อผู้นำสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

3.3 สพฐ. ควรจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้ เช่น ICT เพื่อการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในสังกัดอย่างเหมาะสมกับภาระหน้าที่และขนาดขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.)

4.1 สกศ. ควรติดตามและส่งเสริมให้กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ได้พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้และการขยายผลต่อไป

4.2 สกศ. ควรจัดและส่งเสริมให้มีการประเมินผลความสำเร็จ และการวิจัยการจัดการความรู้ที่สถานศึกษาและสถาบันการบริหารและการจัดการศึกษานำไปพัฒนาองค์กรและการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

4.3 สกศ. ควรจัดให้มีการศึกษารวมรวมผลสำเร็จและองค์ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และเผยแพร่ให้แก่สถานศึกษา สถาบันการบริหารและจัดการศึกษา และบุคลากรในวงการการศึกษาได้ศึกษาและนำไปพัฒนาตนเองและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

4.4 สกศ. ควรจัดให้มีเวทีกลางเพื่อนำเสนอผลงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ของบุคคลและองค์กรทางการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาตนเองและองค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ข้อเสนอแนะการวิจัย

ควรมีการวิจัยเพื่อต่อยอดผลงานและองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ เช่น

- 5.1 บทบาทของผู้บริหารองค์กรกับความสำเร็จในการจัดการความรู้
- 5.2 บทบาทของทีมแกนนำการจัดการความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้
- 5.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้
- 5.4 การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 5.5 การจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาด้วยการจัดการความรู้

ทั้งนี้ เพราะหัวข้องานวิจัยเหล่านี้ จะทำให้ได้องค์ความรู้และกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเกิดความยั่งยืนต่อไป

## บรรณานุกรม

- วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) **องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ (Learning Organization & Knowledge Management)**. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพฯ: ไขใหม่ ครีเอทีฟ กรุ๊ป.
- วิจารณ์ พานิช (2548) **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ตาตา พับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่**. Available at [www.opdc.or.th](http://www.opdc.or.th).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) **นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ 2549**. กรุงเทพฯ: บีม แอดเวอร์ไทซิง.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) **ขับเคลื่อนเครือข่ายประเทศไทย มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ 1 - 2 ธันวาคม 2549**.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550) **ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย รายงานประจำปี 2550**.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) **แนวปฏิบัติการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินติ้ง.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) **รายงานการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำจัดการความรู้**.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) **Knowledge Management การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- สุวัฒน์ เงินจ๋า และคณะ (2550) **การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยนวัตกรรมการจัดการความรู้ รายงานความก้าวหน้า การวิจัยครั้งที่ 2**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Ackerman, M. (1994) "Definition and contextual issues in organization and group memories." **Proceedings of the 27<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society**. Honolulu, Hawaii.
- Ackerman, M. and Mandel, E. (1996) "Memory in the small: An application to provide task-based organization memory for a scientific community." **Proceedings of the 29<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society**. Honolulu, Hawaii.

- Alavi, M. and Leidner, D. (1999) "Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field." **Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society**. Honolulu, Hawaii.
- Alavi, M. and Leidner, D. (2001) Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**. Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Anantatmula, V. (2004) **Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations**. Ph.D. Dissertation, Faculty of Science. The George Washington University. US.
- Bachrach, D. and Jex, S. (2000). Organizational citizenship and mood: an experimental test of perceived job breadth. **Journal of Applied Social Psychology**. Vol. 3, pp. 641-663.
- Barnar, Z. (2003) Knowledge Management: A critical E-business strategic factor. **Master Thesis**. San Diego State University. US.
- Bixler, C. (2002) Applying the four pillars of knowledge management. **KM World**. Vol. 11, No. 1.
- Bots, P. and Brujin, H. (2002) "Effective knowledge management in professional organizations: Going by the rules." **Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences**. Honolulu, Hawaii.
- Boyer, C. (2003) **Knowledge in the Information Technology Consulting Firm**. Ph.D. Dissertation, Capella University. Canada.
- Cheung, C.; Jurman, S.; Maguigad, A. and Slaughter, K. (2007). **Leaders as Change Agent**. Available at [www.apta.com](http://www.apta.com)
- Chong, S. and Choi, Y. (2005) Critical factors in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**. Vol. 6.
- Collison, C. and Parcell, G. (2004) **Learning to Fly**. UK: Capstone.
- Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998) Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
- Davenport, T. and Prusak, L. (2000). **Working Knowledge: How Organizations Know What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. and Probst, G. (Eds) (2002) **Knowledge Management Case Book. Best Practices**, 2nd ed., New York: Wiley.



- Denning, S. (2001) **The Springboard – How Storytelling Ignites Action in Knowledge Era Organizations**. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (1992). **Managing for the Future: The 1990s and Beyond**. New York: Truman Talley Book/Dutton.
- Ginsberg, M. and A. Kambil. (1999) Annotate: A Web-based **knowledge management** support system for document collections. available: [citeseer.ist.psu.edu/ginsburg98annotate.html](http://citeseer.ist.psu.edu/ginsburg98annotate.html) Retrieved at 12/09/2007.
- Gray, J. and Densten, I. (2005) Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. **International Journal of Organizational Behavior**. Vol. 9, No. 2, pp 594-603.
- Greiner, M., Bohmann, T. and Kremar. (2007) A strategy for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 11, No. 8, pp. 3-15.
- Hasanali, F. (2002) **Critical success factors of knowledge management**. available: [www.Providersedge.com](http://www.Providersedge.com). Retrieved at 12/09/2007.
- Holsapple, C. and Joshi, K. (2000) An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **Journal of Strategic Information Systems**. Vol. 9, No. 2, pp. 235-261.
- Jennex, M. and Olfman, L. (2000) Development recommendations for knowledge management/organizational memory systems. **Information Systems Development Conference**.
- Jennex, M. and Olfman, L. (2004) Assessing knowledge management success/effective models. **Proceedings of the 37<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences**. Honolulu, Hawaii.
- Johnson, C. (2005) **Establishing an Online Community of Practice for Instructors of English as a Foreign Language**. Ph.D. Dissertation. Nova Southeastern University. Canada.
- Koshinen, K. (2001) Tacit knowledge as a promoter of success in Technology firms. **Proceedings of the 34<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society**. Honolulu, Hawaii.
- Lawson, S. (2003) **Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management**. Ph.D. Dissertation, Nova Southeastern University. Canada.
- Lewin. **Lewin's Change theory**. Available [www. Smaleconsulting.co.uk](http://www.Smaleconsulting.co.uk).

- Lovarte, E. and Rivera, O. (2007) Communities of Practice: A model for their cultivation. **Journal of Knowledge Management**. Vol 11, No. 3, pp. 67-77.
- Maholtra, Y. and Galletta, D. (2003) Role of commitment and motivation as antecedents of knowledge management systems implementation. **Proceedings of the 36<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society**. Honolulu, Hawaii.
- Marquardt, M. (2002) **Building the Learning Organization**. California: Davies-Black.
- Mathi, K. (2004) Key success factors for knowledge management. **Master Thesis**. University of Applied Sciences. Germany.
- McAdam, R. and McCreedy, S. (1999) A critical review of knowledge management models. **The Learning Organization**. Vo. 6, No. 3, pp. 91-100.
- McDermott, R. (1999) Nurturing three-dimensional communities of practice. **Knowledge Management Review**. Issue 11, pp. 26-29.
- Nevo, D. (2003) **Developing Effective Knowledge Management Systems**. Ph.D. Dissertation, The University of British Columbia. Canada.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**. Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995) **The Knowledge-creating Company**. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2006) **Knowledge-Based Management Synthesizing East and West**. การบรรยายที่กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ. วันที่ 27 มิถุนายน 2549.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2002). **Survey on Knowledge Management Practices**. Available at [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- Pavlin, S. (2006) Community of practice in a small research institute. **Journal of Knowledge Management**. Vol .10, No. 4 pp. 136-144.
- Petrides, L. and Guiney, S. (2002) Knowledge management for school leaders: An ecological framework for thinking schools. **Teacher College Record**. Vol. 104, No. 8, pp. 1702-1717.
- Petrides, L. and Nodine, T. (2003) **Knowledge Management in Education**. California: The Institute for the Study of Knowledge Management in Education.
- Ponzi, L. (2002) **The Evolution and Intellectual Development of Knowledge Management**. Ph.D. Dissertation, Long Island University. US.

- Roman-Velazquez, J. (2004) **An Empirical Study of Knowledge Management in the Government and Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition and its Relationship with Knowledge Management Success and the Approach to Knowledge Flow**. Ph.D. Dissertation, The University of George Washington, US.
- Rowe, G., J.B. Hirsh. and A.K. Anderson. (2006) **Positive effect Increases the breadth of attetional selection**. available: [www. Pnas.org](http://www.Pnas.org). Retrieved at 06/20/2007.
- Rubenstein-Montano, B.; Liebowitz, J.; Buchwalter, J.; McCaw, D.; Newman, B. and Rebeck, K. (2001) **A system thinking framework for knowledge management**. Decision Support Systems. Vol. 31, pp. 5-16.
- Sallis, E. and Jones, G. (2002) **Knowledge Management in Education**. UK: Kogan Page.
- Schein, E. (1997) **Organizational Culture and Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shantz, J. (2003). **Use of Knowledge Management as a Learning Transfer Platform**. Ph.D. Dissertation, University of California. US.
- Smith, P. (1988). Systematic knowledge management: managing organizational assets for competitive advantage. **Journal of Systematic Knowledge Management**. April, pp. 1-12.
- Staw, B.M., Sutton, R.I. and Pelled, L.H. (1994) **Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace**. Organization Science. [www.stanford.edu/dept/MSandE/people/.../suttonvita.html](http://www.stanford.edu/dept/MSandE/people/.../suttonvita.html)
- Tiwana, A. (2002) **The Knowledge Management Toolkit**. New Jersey: Prentice Hall.
- Vlok, D. (2004) **An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organization**. MBA Dissertation, Rhodes University. United Kingdom.
- Vorakulpipat, C. and Rezgui (2008) An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 12, No. 3, pp. 17-34.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002) **Cultivating Communities of Practice**. US: Harvard Business School Press.
- Wiig, K. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**. Vol. 1, No. 1, pp. 6-14.
- [www.iskme.org](http://www.iskme.org)
- [www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)
- [www.opdc.or.th](http://www.opdc.or.th)
- [www.Smaleconsulting.co.uk](http://www.Smaleconsulting.co.uk)
- [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)

**ภาคผนวก ก.**

**องค์กรเป้าหมายโครงการวิจัย**

## องค์กรเป้าหมายโครงการวิจัย

ในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ได้ข้อสรุปว่ามีองค์กรเป้าหมายโครงการวิจัยที่มีต้นทุนทางสังคมและทางปัญญา ซึ่งมีความพร้อมและความเป็นไปได้ในการเข้าร่วมโครงการ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ครอบคลุมพื้นที่ 4 ภูมิภาค จำนวน 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ จำนวน 78 แห่ง รายละเอียดดังตาราง

เขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 แห่ง	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง
เขตตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร	1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	1. โรงเรียนสตรีศรีอยุธยา 2. โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) 3. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน 4. โรงเรียนพระมารดานิจานุเคราะห์
เขตตรวจราชการ 1	2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1	5. โรงเรียนห้องสอนศึกษา 6. โรงเรียนชุมชนบ้านเมืองปอน 7. โรงเรียนบ้านเมืองแปง 8. โรงเรียนบ้านวนาหลวง
เขตตรวจราชการ 2	3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1	9. โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา 10. โรงเรียนชุมชน 11 วัดสุวรรณประดิษฐ์ 11. โรงเรียนจ่านกร้อง 12. โรงเรียนเซนต์นิโกลาส
	4. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครสวรรค์ เขต 3	13. โรงเรียนชุมชนบ้านน้ำวัง 14. โรงเรียนวัดเทพสุทธาวาส 15. โรงเรียนชุมชนวัดหัวถนนใต้ 16. โรงเรียนตะคร้อพิทยา 17. โรงเรียนบ้านโพหนอง 18. โรงเรียนปรีชาโชติ
เขตตรวจราชการ 3	5. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาลพบุรี เขต 1	19. โรงเรียนดงตาลวิทยา 20. โรงเรียนวัดหนองพิมาน 21. โรงเรียนบ้านวังจั่น 22. โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ 23. โรงเรียนวัดยวด

เขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 แห่ง	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง
เขตตรวจราชการ 4	6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1	24. โรงเรียนรอตเสวก 25. โรงเรียนวัดหัวหิน 26. โรงเรียนวัดนาค 27. โรงเรียนวัดศิวาราม 28. โรงเรียนบางปะหัน
เขตตรวจราชการ 5	7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1	29. โรงเรียนอนุบาลวัดปีตุลาธิราชรังสฤษฎ์ 30. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม 31. โรงเรียนวัดเกตุสโมสร 32. โรงเรียนบางปะกง “บวรวิทยายน”
เขตตรวจราชการ 6	8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	33. โรงเรียนบางลี่วิทยา 34. โรงเรียนอู่ทอง 35. โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 1 36. โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกูล) 37. โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ 38. โรงเรียนบ้านสระกระโจม
เขตตรวจราชการ 7	9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3	39. โรงเรียนหนองหานวิทยา 40. โรงเรียนบ้านคุงวิทยา 41. โรงเรียนร่มเกล้า 2 42. โรงเรียนชุมชนคำตานาหนองกุง 43. โรงเรียนบ้านหัวน้ำใหญ่ประชาคม 44. โรงเรียนอนุบาลกู่แก้ว
	10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1	45. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ - สมเด็จพระศรีนคริน หนองบัวลำภู 46. โรงเรียนอนุบาลหนองบัวลำภู 47. โรงเรียนกุดจิกวิทยา 48. โรงเรียนบ้านท่าลาด
	11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2	49. โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา 50. โรงเรียนบ้านบรปือ (บรปือราษฎร์ผดุง) 51. โรงเรียนบ้านเม็กดำ 52. โรงเรียนจตุคามประชาสรรค์

เขตตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 17 แห่ง	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 78 แห่ง
เขตตรวจราชการ 8	12. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1	53. โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ 54. โรงเรียนสวายวิทยาคาร 55. โรงเรียนบ้านกระทุ่ม 56. โรงเรียนบ้านสวาย
	13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1	57. โรงเรียนบุญวัฒนา 58. โรงเรียนสุขานารี 59. โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ) 60. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา
เขตตรวจราชการ 9	14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2	61. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา - ภาควะวันออกเฉียงเหนือ 62. โรงเรียนกุศบาทพัฒนาศึกษา 63. โรงเรียนส่องดาววิทยาคม 64. โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126)
เขตตรวจราชการ 10	15. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 1	65. โรงเรียนสุราษฎร์ธานี 66. โรงเรียนเทพมิตรศึกษา 67. โรงเรียนวัดบางไผ่ 68. โรงเรียนบ้านควนนิมิต
เขตตรวจราชการ 11	16. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3	69. โรงเรียนนาทวีวิทยาคม 70. โรงเรียนจะนะชนูปถัมภ์ 71. โรงเรียนเทพา 72. โรงเรียนบ้านทุ่งไพล 73. โรงเรียนบ้านควนเสม็ด 74. โรงเรียนบ้านแค
เขตตรวจราชการ 12	17. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1	75. โรงเรียนสามแยกบ้านเนียง (สิทธิพันธ์อนุกุล) 76. โรงเรียนบ้านกรงปินัง 77. โรงเรียนบ้านโกตาบารู 78. โรงเรียนบ้านพรู

# ภาคผนวก ข.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเพื่อนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา (นิเทศครั้งที่ 1)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ทำให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

### คำถามการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างไร
2. อะไรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
3. อะไรที่เป็นปัญหาอุปสรรค

### ตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการติดตามผล

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าเป้าหมาย
1	จำนวนคำตอบข้อมูลพื้นฐานองค์กรตัวอย่าง	3 ข้อ
2.	มีวิธีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ระหว่างทีมแกนนำ	อย่างน้อย 1 วิธี
	มีหลักฐานแสดงความสำเร็จ	ครบถ้วน
	จำนวนปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินการสำเร็จ	อย่างน้อย 3 ปัจจัย
3	จำนวนครั้งของการสร้างความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร	อย่างน้อย 1 ครั้ง
4	มีเอกสารแผนบริหารราชการ 4 ปี	1 ฉบับ
5	มีเอกสารแผนปฏิบัติการความรู้	1 ฉบับ
6	มีกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร	อย่างน้อย 1 กิจกรรม
	ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับแผนพัฒนาองค์กร	สอดคล้อง
7	มีทีมปฏิบัติการจัดการความรู้	อย่างน้อย 2 ทีม (บริหารและการเรียนการสอน)
	มีรายละเอียดการสร้างทีม จำนวนทีม จำนวนสมาชิก	ครบถ้วน
8	มีวิธีการจัดการความรู้	อย่างน้อย 1 วิธี
	มีเครื่องมือการจัดการความรู้	อย่างน้อย 5 เครื่องมือ
9	จำนวนครั้งของการสนับสนุนการจัดการความรู้จาก สพท.	อย่างน้อย 1 ครั้ง

ข้อที่	ตัวบ่งชี้	ค่าเป้าหมาย
10	จำนวนครั้งของการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการความรู้	อย่างน้อย 1 ครั้ง
11	อัตราความก้าวหน้าของสถานภาพบล็อก	
	1. % ของบล็อกที่สมาชิกองค์กรมี	1. 10 % ของสมาชิกองค์กร
	2. จำนวนครั้งการบริหารนิเทศผ่านบล็อก	2. อย่างน้อย 1 ครั้ง
	3. จำนวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3 อย่างน้อย 1 ครั้ง
	4. จำนวนของแบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยมที่องค์กรค้นหาได้	4. อย่างน้อย 1 แบบปฏิบัติ
12	% ของความสำเร็จ	50 % ขึ้นไป

( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชื่อ.....  
 สถานที่ตั้ง.....

( ) สถานศึกษา ชื่อ.....  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....อำเภอ.....จังหวัด.....  
 เปิดสอนระดับ.....มีครู.....คน นักเรียน.....คน  
 เก็บข้อมูล เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หลังการเข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการพัฒนาทีมแกนนำนักจัดการความรู้ฯ ..... สัปดาห์  
 ผู้เก็บข้อมูล.....

**1. ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรตัวอย่าง**

องค์กรเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการฯ

- ( ) ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ ( ) ครั้งที่ 2 สุพรรณบุรี ( ) ครั้งที่ 3 พิษณุโลก  
 ( ) ครั้งที่ 4 นครราชสีมา ( ) ครั้งที่ 5 อุดรธานี ( ) ครั้งที่ 6 สงขลา

ผู้ให้ข้อมูล ชื่อ.....นามสกุล.....

- ( ) ผู้บริหารระดับสูง ( ) ตัวแทนทีมแกนนำ  
 ( ) ตัวแทนทีมปฏิบัติการ ( ) อื่นๆ

ประสบการณ์เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการฯ (ในข้อ 1)

- ( ) เข้าร่วม ( ) ไม่ได้เข้าร่วม

**2. ในองค์กรของท่านมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนบทบาท ภาระหน้าที่ระหว่างทีมแกนนำหลังจากการประชุมปฏิบัติการฯ เพื่อให้เข้าใจตรงกันและพร้อมที่จะวางแผนปฏิบัติการจัดการความรู้**

- ( ) ไม่ได้ทบทวน โป้รระบุอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

.....  
 .....

( ) ได้ทบทวน โปรแกรม

ก. ระเบียบวิธีการ

.....  
.....

ข. ผลการดำเนินการ

( ) ไม่เข้าใจและเริ่มงานยังไม่ได้ โปรแกรมอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

.....  
.....  
.....

( ) เข้าใจตรงกันและพร้อมทำงาน โปรแกรม

- แสดงหลักฐานความสำเร็จ

.....  
.....  
.....

- ระบุปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จ

.....  
.....

3. มีการทำความเข้าใจและความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้รับจากการประชุม  
ปฏิบัติการฯ ให้กับบุคลากรในองค์กรของท่านรับทราบหรือไม่

( ) ไม่ได้ทำ โปรแกรมอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

.....  
.....  
.....

( ) ทำแล้ว โปรแกรมวิธีการและผลที่เกิดขึ้น

.....  
.....  
.....

4. องค์กรมีแผนกลยุทธ์/ แผนบริหารราชการ 4 ปี หรือไม่

( ) ไม่มี

( ) มีและได้ปรับปรุงหลังจากเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้

( ) มี แต่ไม่ได้ปรับปรุงหลังจากเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้

ข้อมูลเพิ่มเติม

.....  
.....

5. องค์กรมีแผนปฏิบัติการจัดการความรู้หรือไม่

- ( ) ยังไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร
- ( ) มีเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน แต่ยังไม่จัดส่งให้โครงการวิจัย
- ( ) มีเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และจัดส่งให้โครงการวิจัยแล้ว

ในกรณีที่ยังไม่มีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร โปรดระบุอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

.....

ในกรณีที่มีแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร โปรดระบุปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ

.....

6. องค์กรของท่านได้เริ่มนำการจัดการความรู้ไปใช้ในระดับใด และสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรหรือไม่

ระดับ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
( ) โครงการ/กิจกรรมพัฒนา .....		
( ) กลุ่มงานบริหาร .....		
( ) กลุ่มสาระการเรียนรู้ .....		
( ) ทั้งสถานศึกษา .....		

ข้อมูลเพิ่มเติม

.....

7. มีการสร้างทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ภายในองค์กรหรือไม่

- ( ) ไม่มีทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ โปรดระบุอุปสรรคและวิธีการแก้ไข

.....

- ( ) มีทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ โปรดระบุวิธีการสร้างทีม จำนวนทีม จำนวนสมาชิกในทีม

.....

.....

.....

8. ในองค์กรของท่านได้วางรูปแบบการจัดการความรู้อย่างไร (วิธีการและเครื่องมือ)

.....  
.....  
.....  
.....

9. ก. (สำหรับสถานศึกษา) ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดการความรู้  
อย่างไรบ้าง (เช่น บุคลากรมานิเทศ จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดศึกษาดูงาน ฯลฯ)

ข. (สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ได้ให้การสนับสนุนสถานศึกษาในการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการ  
ความรู้อย่างไร (เช่น เชิญวิทยากรมาอบรมเพิ่มเติม จัดศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย ฯลฯ)

.....  
.....  
.....  
.....

11. สถานภาพเกี่ยวกับบล็อกของสถานศึกษา/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอย่างไร (เช่น จำนวนบล็อก  
การบริหาร/นิเทศผ่านบล็อก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การหาแบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ฯลฯ)

.....  
.....  
.....

12. ระดับความสำเร็จและปัญหา จากผลการปฏิบัติการจัดการความรู้ในระยะแรกเป็นอย่างไร

(ผู้นิเทศสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลและประเมินพร้อมรายละเอียด)

- ( ) ไม่สำเร็จตามแผน โปรระบุปัญหาและอุปสรรค .....
- ( ) สำเร็จบางส่วน (25 - 49 %)
- ( ) สำเร็จประมาณ 50 - 70 %
- ( ) สำเร็จ 70 % ขึ้นไป โปรระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....

ข้อมูลเพิ่มเติม

.....  
.....

## แบบนิเทศ ติดตามความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา (นิเทศ ครั้งที่ 2)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เขต..... โรงเรียน.....

1. หลังจากทีคณะผู้นิเทศไปเยี่ยมท่านครั้งล่าสุด ความก้าวหน้าในการนำนวัตกรรมจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ในองค์กรของท่านอยู่ในระดับใด

โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการประเมินตนเอง ในระดับที่ตรงกับความเป็นจริงขององค์กรท่านมากที่สุด

ขั้นที่	ระดับความก้าวหน้า					การประเมินตนเอง					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. การเกิดชุมชนผู้ปฏิบัติ	ยังไม่มีการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ	มีการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ แต่ยังระบुकุ่มไม่ได้ชัดเจน	มีการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ ตามสายงานและการมอบหมายงาน	มีการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ ทั้งตามสายงาน และการมอบหมายงาน และด้วยความสมัครใจ แต่ยังไม่กว้างขวางทั่วทั้งองค์กร	มีการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ ทั้งตามสายงาน และการมอบหมายงาน และด้วยความสมัครใจ กว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และมีรายชื่อกลุ่มชัดเจน						
2. การกำหนดหัวปลาหรือเป้าหมายการพัฒนา	ยังไม่กำหนดหัวปลา	มีหัวปลา แต่ยังไม่ลงตัว ยังคิดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอีก	กำหนดหัวปลาใหญ่ระดับองค์กร ชัดเจน แต่ยังไม่มีการหัวปลา ระดับกลุ่มผู้ปฏิบัติ	กำหนดหัวปลาใหญ่ระดับองค์กร และมีหัวปลา ระดับกลุ่มผู้ปฏิบัติ แต่ยังไม่ชัดเจน ตรวจสอบความสอดคล้องกับหัวปลาใหญ่	กำหนดหัวปลาใหญ่ ระดับองค์กร และมีหัวปลา ระดับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร						

ขั้นที่	ระดับความก้าวหน้า					การประเมินตนเอง					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3. การใช้เรื่องเล่าความสำเร็จเพื่อถอดความรู้ฝังลึก	มีเรื่องเล่าแต่ยังไม่มี การถอดความรู้จากเรื่องเล่าความสำเร็จ	มีการถอดความรู้จากเรื่องเล่าความสำเร็จอยู่บ้าง แต่ไม่แน่ใจว่าจะทำได้ ถูกต้อง	เฉพาะกลุ่มมีการถอดความรู้จากเรื่องเล่าความสำเร็จ แต่ขาดการบันทึก	หลายกลุ่มมีการถอดความรู้และมีการบันทึก	ทุกกลุ่มมีการถอดความรู้และมีการบันทึก ทั้งวิธีการและผลการปฏิบัติชัดเจน						
4. การนำขุมความรู้มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้	ยังไม่มีการนำขุมความรู้ที่ถอดได้ มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้	บางกลุ่มมีการนำขุมความรู้ที่ถอดได้ มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ แต่ไม่แน่ใจว่าทำได้ ถูกต้อง	หลายกลุ่มมีการนำขุมความรู้ที่ถอดได้ มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ แต่ไม่มีการบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ	หลายกลุ่มมีการนำขุมความรู้ที่ถอดได้ มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ และบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ	ทุกกลุ่มมีการนำขุมความรู้ที่ถอดได้ มาสังเคราะห์เป็นแก่นความรู้ และบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ สามารถขุดเป็นตัวอย่างได้						
5. การประเมินสมรรถนะจากตารางแห่งอิสรภาพเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ยังไม่มี ตารางประเมินสมรรถนะจากตารางแห่งอิสรภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	มีตารางประเมินสมรรถนะ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ไม่แน่ใจว่าทำได้ ถูกต้อง	บางกลุ่มมี ตารางประเมินสมรรถนะ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ไม่มีการบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ	หลายกลุ่มมี ตารางประเมินสมรรถนะ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ	ทุกกลุ่มมี ตารางประเมินสมรรถนะ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบันทึกไว้ อย่างเป็นระบบ สามารถขุดเป็นตัวอย่างได้						

ขั้นที่	ระดับความก้าวหน้า					การประเมินตนเอง					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ยังไม่มีการจับคู่เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	รู้ว่าจะต้องไปเรียนรู้จากใคร แต่ยังไม่เข้าใจวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	รู้ว่าจะต้องไปเรียนรู้จากใคร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว แต่ไม่มีการบันทึก	รู้ว่าจะต้องไปเรียนรู้จากใคร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว และมีบันทึกแต่ไม่สมบูรณ์	รู้ว่าจะต้องไปเรียนรู้จากใคร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว และมีบันทึกที่พร้อมให้ผู้อื่นศึกษา						
7. การเกิดผลผลิตหรือนวัตกรรมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ยังไม่มีเกิดผลผลิตหรือนวัตกรรมใดๆ	มีร่องรอยของความพยายามที่จะสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม	สร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม แต่ยังไม่ทดลองใช้	สร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม และอยู่ในระหว่างทดลองใช้	สร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม จากการจัดการความรู้ และพร้อมให้ดูเป็นตัวอย่าง						
8. การเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้	ยังไม่มีการจัดเก็บ	มีแผนการจัดเก็บ แต่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ	จัดเก็บ แต่ยังไม่เป็นระบบ เข้าถึงหรือค้นหาได้ไม่สะดวก	จัดเก็บเป็นระบบ มีบางกลุ่มสามารถเข้าถึงหรือค้นหาได้สะดวก	จัดเก็บเป็นระบบ ทุกคนที่ต้องการใช้สามารถเข้าถึงหรือค้นหาได้สะดวก						
9. การเผยแพร่องค์ความรู้	ยังไม่มีการเผยแพร่	มีแผนการเผยแพร่ แต่ยังไม่ได้ลงมือทำ	เผยแพร่ตัวเอง ระหว่างกลุ่มเล็กๆ ด้วยวาจา	เผยแพร่ภายในองค์กร ด้วยช่องทางที่ไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ	เผยแพร่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ด้วยช่องทางหลากหลาย และผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ						



## 2. การใช้ชุดเครื่องมือการจัดการความรู้

โดยภาพรวมบุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ชุดเครื่องมือการจัดการความรู้ต่อไปนี้ได้ในระดับใด ระหว่างระดับ 1 ไม่เข้าใจและใช้ไม่เป็นเลย จนถึงระดับ 5 เข้าใจชัดเจนและแนะนำต่อได้

1	2	3	4	5	ไม่เข้าใจ/ใช้ไม่เป็น เข้าใจชัดเจนและแนะนำต่อได้

โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงขององค์กรท่านมากที่สุด

เนื้อหา	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
	1	2	3	4	5
1. การใช้เรื่องเล่าเพื่อถอดความรู้ฝังลึก					
2. การสกัดวิธีปฏิบัติจากเรื่องเล่า (ขุมความรู้)					
3. การสังเคราะห์วิธีปฏิบัติ (ขุมความรู้) เป็นแก่นความรู้					
4. การจัดลำดับแก่นความรู้ สร้างตารางแห่งอิสรภาพ					
5. การประเมินสมรรถนะตนเองตามตารางแห่งอิสรภาพ					
6. การสร้างธารปัญญา					
7. การสร้างบันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8. วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
9. การใช้ IT ในการจัดการความรู้ เช่น blog					
10. การทบทวนหลังการปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)					

หากในองค์กรของท่านมีเครื่องมือการจัดการความรู้ใดเพิ่มขึ้นจากนี้ โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบนิเทศ ติดตามและเก็บข้อมูลความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ลงไปปฏิบัติ  
(นิเทศ ครั้งที่ 3)**

**วัตถุประสงค์ของการนิเทศ ติดตามองค์กรเป้าหมายโครงการวิจัย ครั้งที่ 3**

1. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จระดับสูง ในการนำ KM ไปปฏิบัติในองค์กร
2. เพื่อค้นหาเรื่องเล่าความสำเร็จของบุคลากร/กลุ่มบุคลากร ในการนำ KM ไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข พร้อมทั้งให้การปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ KM เพื่อพัฒนางานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
4. เพื่อให้องค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำ KM ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา
5. เพื่อส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษานำ KM ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และให้เกิดความยั่งยืน
6. เพื่อร่วมวางแผนการจัดงานมหกรรม KM ระดับชาติ

**คำชี้แจง:** เป็นข้อคำถามสำหรับนักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยในการเก็บข้อมูลขององค์กรเป้าหมายการวิจัย

**1. ข้อมูลองค์กร**

( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชื่อ.....  
สถานที่ตั้ง.....

( ) สถานศึกษา ชื่อ.....  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....อำเภอ.....จังหวัด.....  
เปิดสอนระดับ.....มีครู .....คน นักเรียน.....คน

เก็บข้อมูล เมื่อวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ผู้เก็บข้อมูล.....

ผู้เข้าประชุมนิเทศ ครั้งที่ 3 หรือผู้ให้ข้อมูล:

.....

**2. องค์กรของท่านมีวิธีปฏิบัติอย่างไร ที่ทำให้ประสบความสำเร็จสูงในการขับเคลื่อนการใช้ KM ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยขอให้เล่าในประเด็นเหล่านี้**

**2.1 วิธีการ การบริหารจัดการ การกระตุ้นใจ การให้รางวัล ฯลฯ**

.....

.....

2.2 การใช้เครื่องมือ KM ใหม่และเก่า (จากประชุมทีมแกนนำนักจัดการความรู้ฯ และประชุม KM Cognitive coaching)

- ความบ่อยในการใช้เครื่องมือ เครื่องมือใดใช้บ่อย เครื่องมือใดไม่ค่อยใช้ เครื่องมือใดไม่ใช้เลย
- ผลของการใช้เครื่องมือ ได้ผลดีหรือไม่ดี
- ใช้เครื่องมือแล้วมีปัญหา เพราะอะไร
- ใช้เครื่องมือกับกลุ่มใด หรือสถานการณ์ใด

เครื่องมือ KM	ความบ่อยในการใช้เครื่องมือ			ผลการใช้เครื่องมือ		ปัญหาการใช้เครื่องมือ	ใช้เครื่องมือกับกลุ่มใด
	บ่อย	ไม่บ่อย	ไม่ได้ใช้	ดี	ไม่ดี		
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง							
2. การสกัดขุมความรู้และสังเคราะห์แก่นความรู้							
3. ตารางอิสรภาพ							
4. ประเมินตนเอง							
5. ธารปัญญา และบันไดแลกเปลี่ยนเรียนรู้							
6. การตรวจประเมินความรู้ (knowledge audit)							
7. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist)							
8. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR: after action review)							
9. การถอดบทเรียน							
10. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)							
11. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อก (blog)							

เครื่องมือ KM	ความบ่อยในการใช้เครื่องมือ			ผลการใช้เครื่องมือ		ปัญหาการใช้เครื่องมือ	ใช้เครื่องมือกับกลุ่มใด
	บ่อย	ไม่บ่อย	ไม่ได้ใช้	ดี	ไม่ดี		
12. เครื่องมืออื่นๆ ..... ..... .....							

2.3 ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำ KM ไปพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (เช่น นวัตกรรม Good Practice หน่วยงานอื่นมาศึกษาดูงาน การเป็นวิทยากร กลุ่มสนใจการจัดการความรู้ ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

3. องค์กรของท่านมีบุคลากร/กลุ่มบุคลากร/กลุ่มงานใด นำ KM ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานแล้วประสบความสำเร็จสูงมากในองค์กร (ระบุ 2-3 คน/กลุ่ม และเป็นความสำเร็จภายหลังจากนำ KM ไปใช้)

.....

.....

.....

.....

4. องค์กรของท่านมีปัจจัยอะไร ที่ทำให้นำ KM ไปใช้แล้วเกิดความสำเร็จในระดับสูง มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และได้แก้ไขอย่างไร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (มีอะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ)	อุปสรรคของการนำ KM ไปใช้	แนวทางการแก้ไขที่ใช้ และผลที่เกิดขึ้น

5. องค์กรของท่านมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ถ้าหากต้องการส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรม KM ไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. องค์กรของท่านมีแผนดำเนินงาน/ แนวคิด/ วิธีการอย่างไร ที่จะส่งเสริมให้องค์กรนำ KM ไปใช้ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และรักษาความยั่งยืน ให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานโดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ กระบวนการ หรือวิธีการพัฒนางานขององค์กร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. องค์กรของท่านวางแผนอย่างไรในการเข้าร่วมงานมหกรรม KM ระดับชาติ (สัปดาห์สุดท้ายของเดือนพฤษภาคม 2551 จัดในกรุงเทพฯ)

7.1 ถ้าจะให้ให้นำนวัตกรรมที่เกิดจากการนำ KM ไปพัฒนา มาเข้าร่วมจัดงานมหกรรม KM ระดับชาติ องค์กรจะเสนอนวัตกรรมใดบ้าง (นวัตกรรมจาก KM อาจเป็น ระบบ/ กระบวนการ/ ผลผลิต หรือวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมขององค์กร) มีลักษณะอย่างไร ทดลองใช้แล้วเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7.2 องค์กรของท่านคิดอย่างไร เกี่ยวกับการนำเสนอนวัตกรรมขององค์กร การเข้าร่วมงานมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ จะมีการเตรียมการอย่างไร ต้องการการสนับสนุนเรื่องใด และมีปัญหาอุปสรรคใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.3 องค์กรของท่านมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดงานมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติในรูปแบบลักษณะใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.4 องค์กรของท่านคิดอย่างไร หากคณะนักวิจัยกำหนดกิจกรรมในองค์กรเป้าหมายการวิจัยจัดส่งเรื่องเล่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานเข้ารับการคัดเลือกให้นำเสนอในการจัดงานมหกรรมตลาดนัดความรู้ระดับชาติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ตารางบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลัง

ชื่อผู้เล่า	ตัวอย่างประสบการณ์/ เรื่องเล่า/ คำพูด	ประเด็นความรู้ที่ได้

## คำถามของการทบทวนหลังปฏิบัติการ

### (AAR: After Action Review)

1. สิ่งที่คุณคาดหวังว่าจะได้รับจากการประชุมปฏิบัติการ
2. สิ่งที่ได้ตามความคาดหวัง หรือเกินความคาดหวัง เพราะอะไร
3. สิ่งที่ยังไม่ได้ตามความคาดหวัง หรือต่ำกว่าเป้าหมาย เพราะอะไร
4. สิ่งที่คุณอยากให้เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งต่อไป เพื่อจะได้มีความสมบูรณ์มากกว่านี้
5. สิ่งที่จะนำไปดำเนินการต่อในองค์กรหลังประชุมปฏิบัติการ



## แบบสอบถามความสัมพันธทางสังคม

โรงเรียน.....(ผู้วิจัยให้รหัส) ชื่อ-สกุล ผู้ตอบ.....

### คำชี้แจง

หลังจากท่านได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของท่านครบ 1 ปีแล้ว ขอความกรุณาท่านอ่านคำถามต่อไปนี้ และตอบคำถามโดยเสนอชื่อพร้อมนามสกุลของเพื่อนครูของท่านที่มีบทบาทตรงกับคำถาม โดยเสนอชื่อไม่เกิน 6 คน และไม่เสนอชื่อตัวเอง

หากท่านมีคำถามใดๆ กรุณาถามผู้วิจัยได้ และหากมีปัญหาเรื่องชื่อสกุล ให้ขอคูได้จากผู้วิจัย ซึ่งมีบัญชีรายชื่อครูในสถานศึกษาของท่านที่เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ทั้งหมด

### คำถาม

1. ท่านเลือกเพื่อนครูคนไหนบ้างให้เป็นแกนนำของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา (โปรดเสนอชื่อ-นามสกุล ไม่เกิน 6 คน)

1.	4.
2.	5.
3.	6.

2. ท่านเลือกแบบปฏิบัติที่ดีของเพื่อนครูคนใดบ้าง เพื่อนำไปปรับใช้กับงานของท่าน (โปรดเสนอชื่อ-นามสกุล ไม่เกิน 6 คน)

1.	4.
2.	5.
3.	6.

3. ท่านขอความเห็น การสนับสนุนและกำลังใจในการดำเนินการจัดการความรู้จากเพื่อนครูท่านใดบ้าง (โปรดเสนอชื่อ-นามสกุล ไม่เกิน 6 คน)

1.	4.
2.	5.
3.	6.

ขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

## แบบบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลังในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

ผู้เล่าเรื่อง ..... โรงเรียน.....  
ว/ด/ป .....

ดังที่ได้เรียนให้ทราบแล้วว่า ท่านได้รับเลือกจากเพื่อนครูในโรงเรียนของท่านให้เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงขอให้ท่านได้เล่าเรื่องของท่านตามหัวข้อต่อไปนี้ และส่งมาถึง kuncharee @ yahoo.com หลังจากผู้วิจัยได้รับเรื่องจากท่านแล้ว จะขอพบเพื่อสัมภาษณ์ท่านตามวันและเวลาที่จะได้นัดหมายกันภายหลัง

1. ท่านคิดว่าด้วยคุณลักษณะใดของท่านที่ทำให้เพื่อนครูในโรงเรียนเลือกท่านเป็นแกนนำของการจัดการความรู้
2. ท่านมีวิธีปฏิบัติในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างไร
3. ท่านมีแรงจูงใจใดในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
4. ขณะที่ท่านเล่าเรื่องแห่งความสำเร็จนี้ ท่านเกิดอารมณ์ใดบ้างหรือรู้สึกอย่างไรบ้าง

ขอบคุณอย่างยิ่งและหวังว่าจะได้รับเรื่องเล่าของท่านเร็วๆนี้



## บัตรข้อความ (ข้อความทั้งหมดนี้จะพิมพ์ได้ในบัตรแข็งแยกกันรวม 44 ใบ)

1. ผู้บริหารส่งเสริมแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพื่อให้ วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรบรรลุผล
2. บุคลากรในองค์กรเชื่ออย่างจริงจังว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประสิทธิภาพองค์กรได้
3. ผู้บริหารจูงใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาตนเองและองค์กร
4. บุคลากรขององค์กรเข้าร่วมชุมชนผู้ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ
5. การมีรางวัลให้กับความสำเร็จแก่นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้
6. การมีจำนวนเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอต่อบุคลากรขององค์กร เช่น มีอินเทอร์เน็ตในห้องพักรู
7. คนในองค์กรใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ (ค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้อื่น จัดเก็บ ดึงกลับ สร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้) ในการปฏิบัติงานประจำวันจนเป็นความเคยชิน
8. คุณวิศาสตร์เก่งและมีความรับผิดชอบ
9. ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งงบประมาณเพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กร ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. การมอบหมายให้มีตัวบุคคลรับผิดชอบเก็บข้อมูลตัวจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
11. ผู้บริหารเต็มใจนำเอาการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
12. องค์กรได้กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน
13. การเลือกบุคลากรที่เก่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นคุณวิศาสตร์
14. ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากรคนอื่นๆ ในฐานะสมาชิกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
15. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
16. การมีผู้ให้คำปรึกษาในองค์กรเมื่อมีประเด็นปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้
17. มีการเชื่อมโยงเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จของการจัดการความรู้กับตัววัดในประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน
18. มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานจากการจัดการความรู้
19. บุคลากรเต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกของตนในการปฏิบัติงาน
20. ผู้ทำงานรับรู้ว่าความผิดพลาดในการดำเนินการจัดการความรู้ในระยะต่างๆ เป็นบทเรียนสำหรับการ เรียนรู้ในการทำงานระยะต่อไป
21. บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดการความรู้
22. บุคลากรในองค์กรเต็มใจให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือเมื่อถูกขอร้องในการทำกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้
23. การเลือกบุคคลที่สนใจและพร้อมจะให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศมาฝึกอบรมเพื่อเป็นคุณวิศาสตร์
24. ความรู้สึกของบุคลากรว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำ
25. ความรับผิดชอบและบทบาทที่ชัดเจนของผู้บริหารในฐานะคุณเอื้อ
26. การทำให้ระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องง่ายและสะดวกสำหรับบุคลากร
27. ความรับผิดชอบและบทบาทที่ชัดเจนของคุณอำนวยในทุกระดับและทุกกลุ่ม

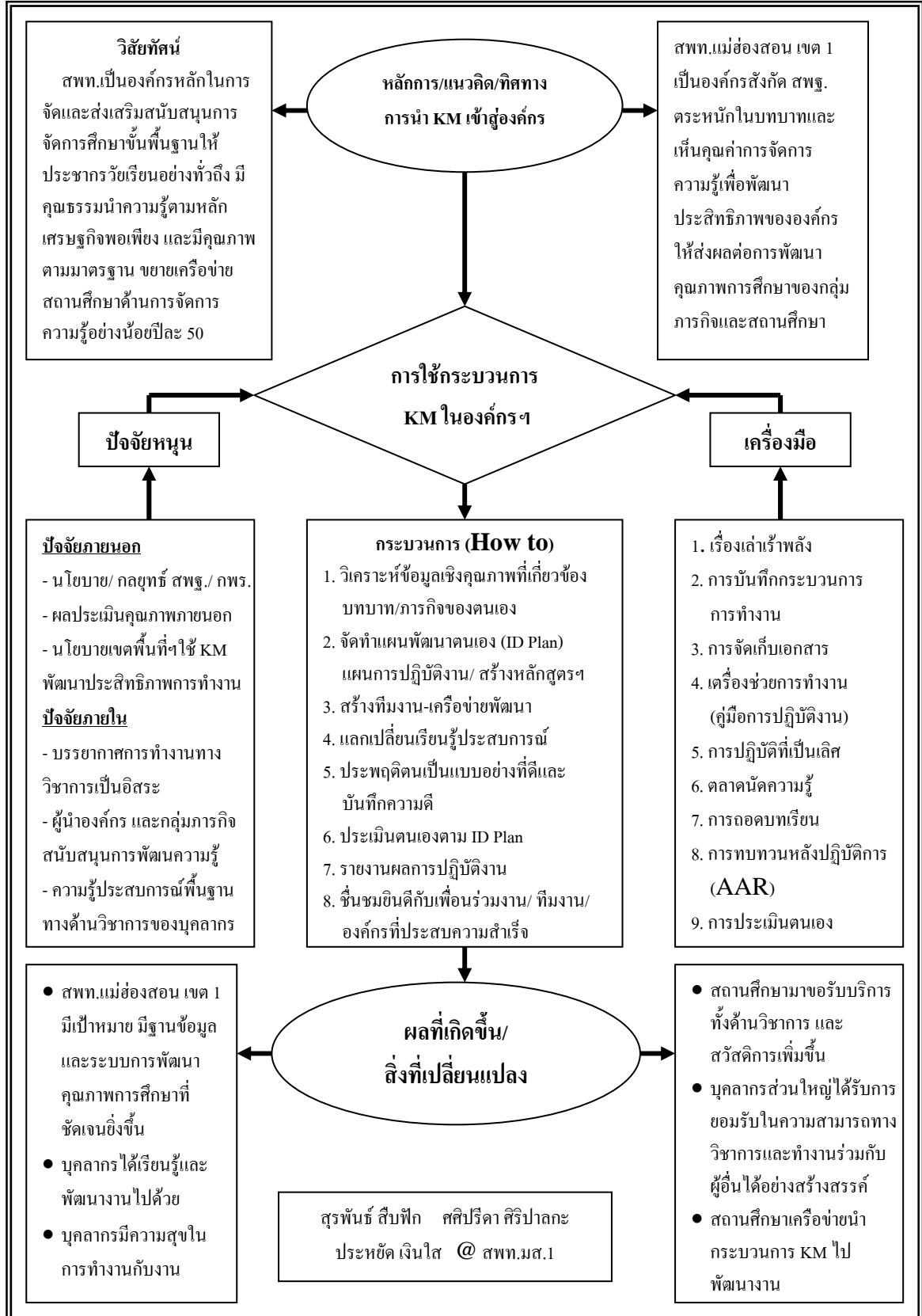
28. การมอบหมายให้มีตัวบุคคลรับผิดชอบผลักดันความสำเร็จของตัววัดการจัดการความรู้
29. ความรับผิดชอบและบทบาทที่เข้มแข็งของทีมแกนนำ
30. การให้คุณค่าศาสตร์เข้าร่วมวางแผนการอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่เริ่มแผนปฏิบัติการจัดการความรู้
31. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรขององค์กร
32. ความรับผิดชอบและความสนใจของคุณกิจในการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความรู้ของผู้อื่นไปพัฒนางาน
33. ความรับผิดชอบและความสามารถของคุณลิขิตในการจดบันทึกและรวบรวมข้อมูลและแก่นความรู้
34. การกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนใช้ผลการประเมินสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนางาน
35. การมีการวัดและประเมินคุณค่าของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้
36. การจัดแสดงความสำเร็จของนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ให้รับทราบอย่างกว้างขวาง
37. องค์กรกำหนดเวลาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูไว้ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถจัดสรรเวลาได้
38. ทีมแกนนำและครูมีอายุเฉลี่ยที่อยู่ในวัยทำงาน ไม่เกิน 50 ปี
39. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน
40. บุคลากรมีการยอมรับความรู้ของกันและกัน
41. องค์กรมีการเคลื่อนไหวเพื่อเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงานองค์กรอื่นและการส่งครูไปเป็นวิทยากรให้องค์กรอื่น
42. ทีมแกนนำเข้มแข็งและมีความตั้งใจสูงในการขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้ลงสู่ระดับรายบุคคลในองค์กร
43. บุคลากรในองค์กรพร้อมเปิดรับวิธีการทำงานแปลกใหม่ที่ต่างจากที่เคยทำ
44. องค์กรเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่ทำให้บุคลากรติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก

## **ภาคผนวก ค.**

**รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย Ed-KM**

# แผนภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แผนภาพ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1  
เขตตรวจราชการที่ 1

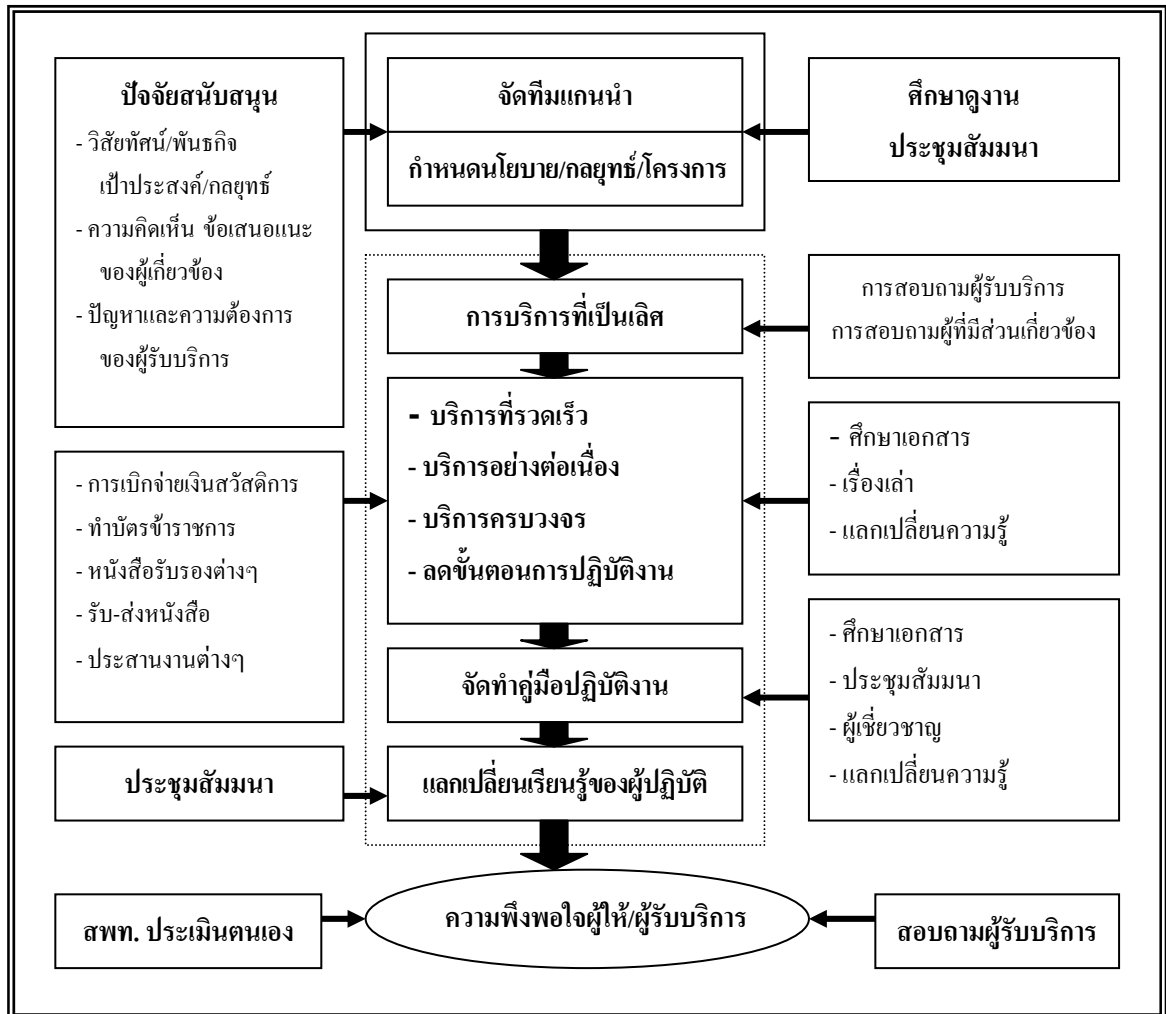


ลักษณะการจัดรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จัดเป็นการจัดรูปแบบแบบผสมผสาน คล้ายรูปแบบของ Andersen และ American Productivity and Quality Center (APQC) เพราะมีหลักการ/แนวคิด/และทิศทาง ซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวชี้ทิศทาง และมีกระบวนการจัดการความรู้ในเชิงระบบ คือ มีปัจจัยหนุนกระบวนการ (How to) และผลที่เกิดขึ้น ซึ่งระบบชัดเจน แต่ไม่ได้แสดงวงรอบของกระบวนการ ซึ่งสะท้อนการย้อนกลับเพื่อปฏิบัติและพัฒนา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ใช้รูปแบบการจัดการความรู้นี้เป็นต้นแบบที่ปรับใช้กับเป้าหมายและองค์กรภายในต่างๆ เช่น การจัดการความรู้ของกลุ่มนโยบายและแผนฯ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

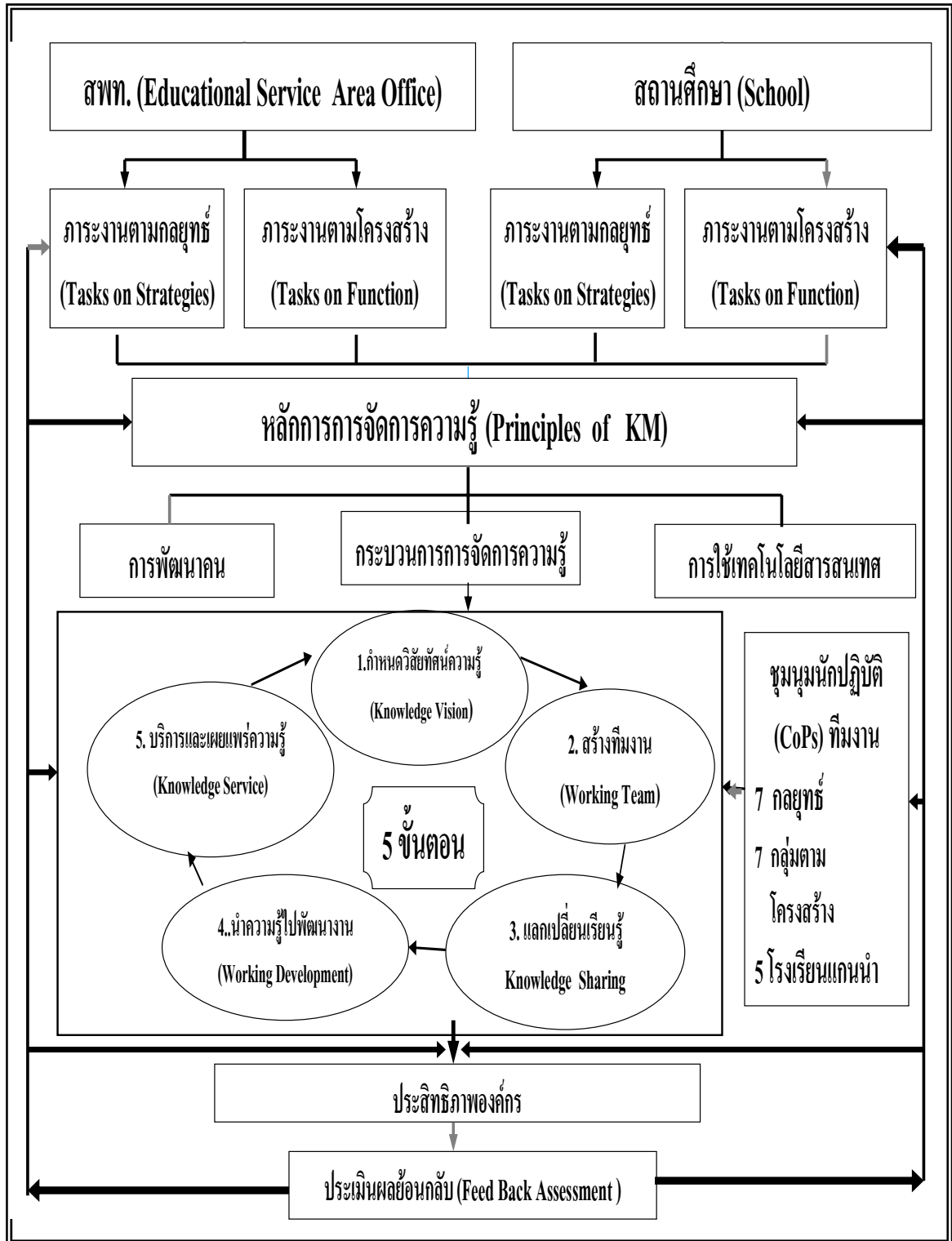


แผนภาพ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3  
เขตตรวจราชการที่ 2



รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 นี้ เป็นรูปแบบที่จัดขึ้นเป็นรูปแบบเฉพาะ เพื่อการบริการที่เป็นเลิศ ที่พัฒนาขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ การปรึกษาหารือ และข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นศูนย์เครือข่ายในพื้นที่อำเภอต่างๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เพื่อบริการขั้นพื้นฐานแก่ข้าราชการครูและผู้เกี่ยวข้อง เป็นการจัดบริการเพื่อลดปัญหาความเดือดร้อนของข้าราชการที่อยู่ห่างไกลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ การทำบัตรข้าราชการ การขอหนังสือรับรองต่างๆ เป็นต้น กระบวนการทำงานใช้การมีส่วนร่วมของข้าราชการครูในพื้นที่ หมุนเวียนมาช่วยให้บริการกับข้าราชการประจำจำนวนหนึ่ง มีลักษณะคล้ายรูปแบบของ Leonard – Barton ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ (Descriptive) ที่มีขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางและความสำเร็จ และคำนึงถึงความพอใจของผู้รับบริการด้วย

แผนภาพ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1  
เขตตรวจราชการที่ 3 (รูปที่ 1)

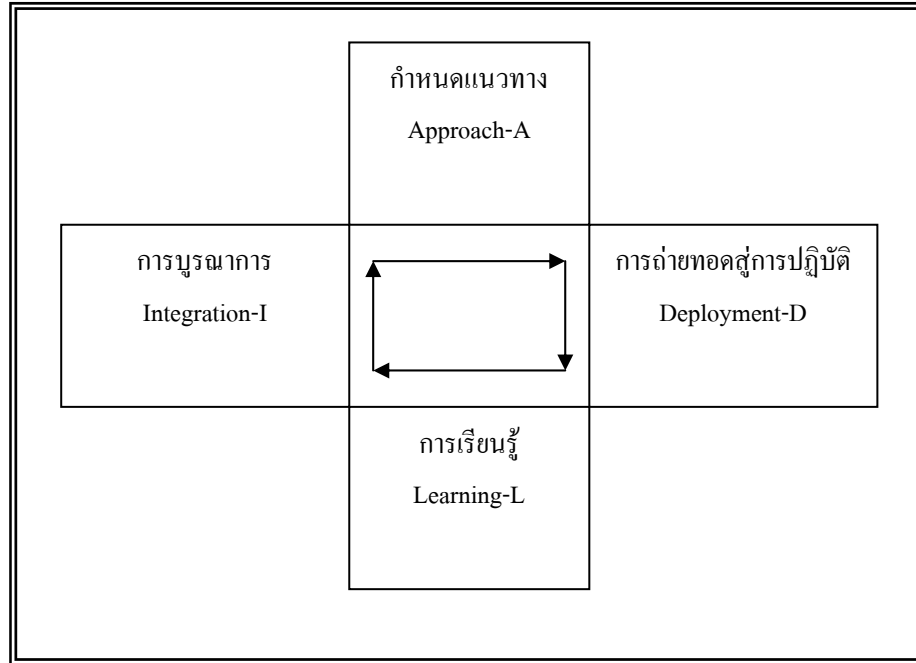


การถอดบทเรียนเส้นทางการจัดการความรู้ตามรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (รูปที่ 2)



จากรูปที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 และรูปที่ 2 การถอดบทเรียนเส้นทางการจัดการความรู้ฯ จะเห็นปัจจัยอันเป็นความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งนำไปสู่ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการความรู้ โดยหลักการจัดการความรู้ ก็คือ กระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนบวจร และมีปัจจัยเกื้อหนุนคือ การพัฒนาคน เทคโนโลยี ทีมงานหรือ CoPs และภาวะผู้นำ รวมทั้งนโยบายการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการกำกับติดตาม เป็นปัจจัยของความสำเร็จ และมีการประเมินผลย้อนกลับครบวงจรโดยบอร์ดบริหาร KM

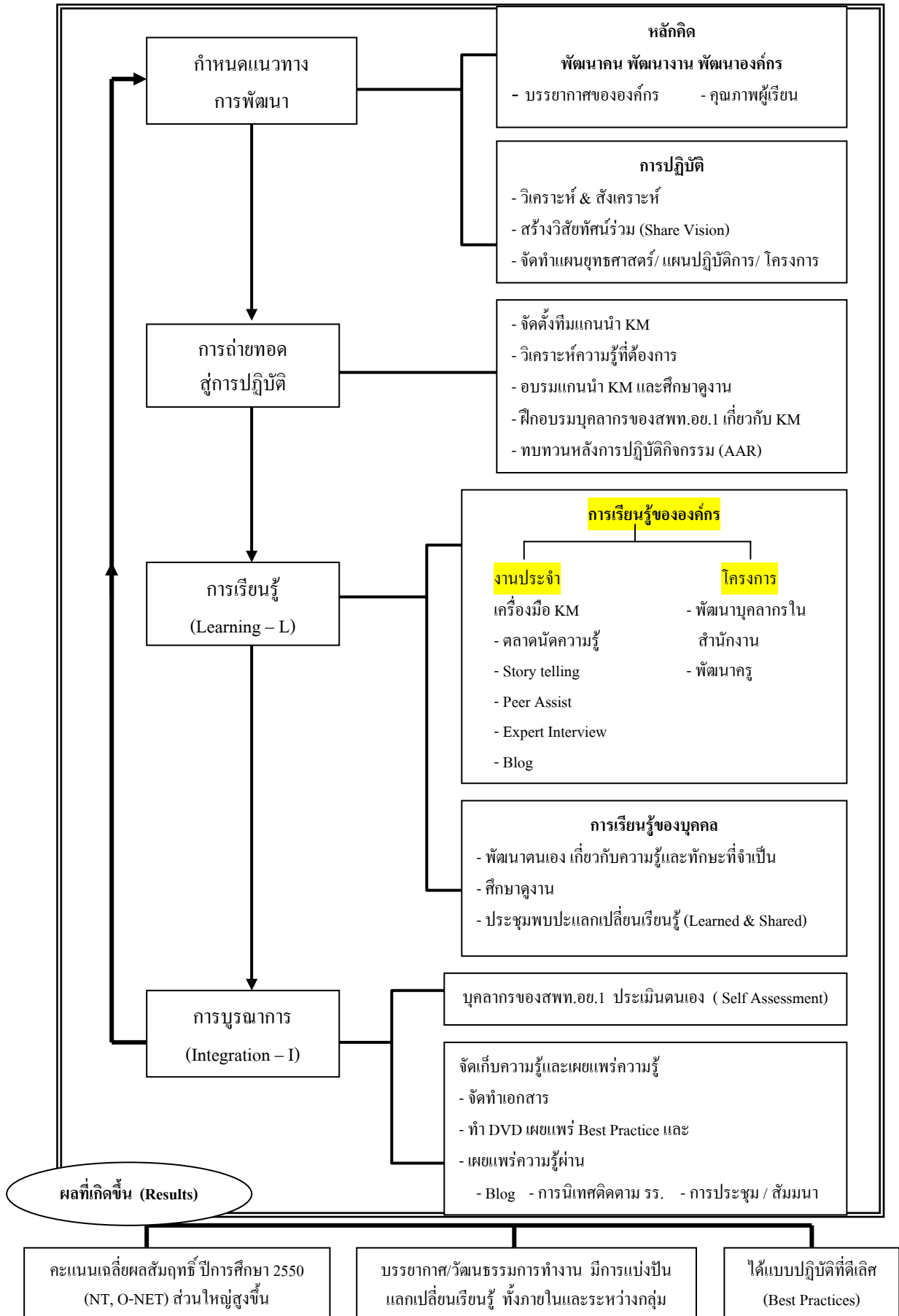
แผนภาพ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 4



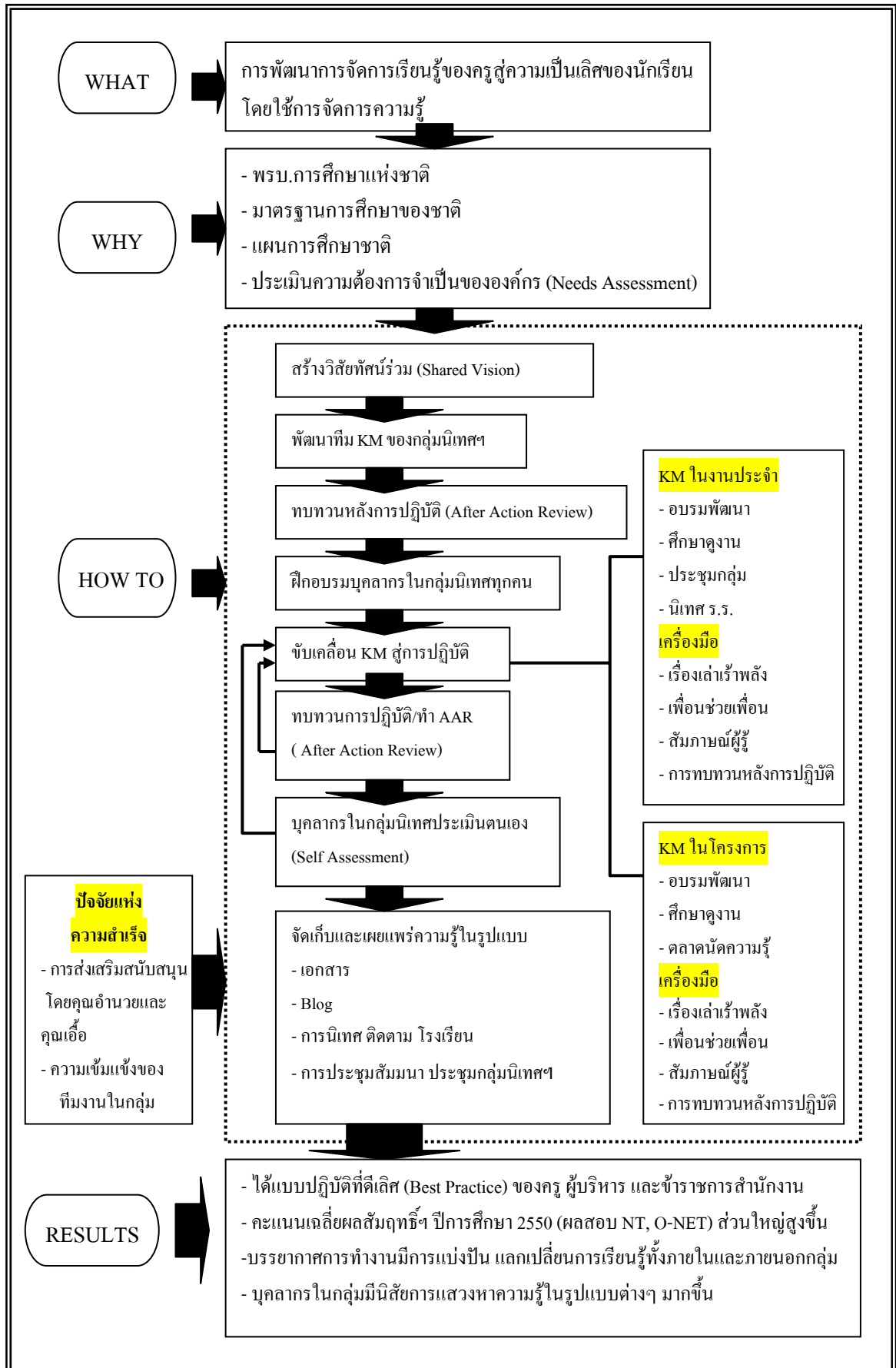
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (สพท.อย.1) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ต้นแบบ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแนวทาง (Approach - A) ซึ่งมีหลักคิดคือ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กร และมีขั้นตอนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment - D) เป็นการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาพัฒนางาน การเรียนรู้ (Learning - L) จัดให้มีการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคลด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้เช่นกัน ส่วนการบูรณาการ (Integration - I) เป็นการนำความรู้ไปใช้รวมทั้งจัดเก็บความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ที่เป็น Best Practice เพื่อนำไปเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าวนี้ ไปใช้พัฒนางานในหลายด้าน เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพการมีผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น ดังตัวอย่างการจัดการความรู้ของครูสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน และการจัดการความรู้เพื่อการนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

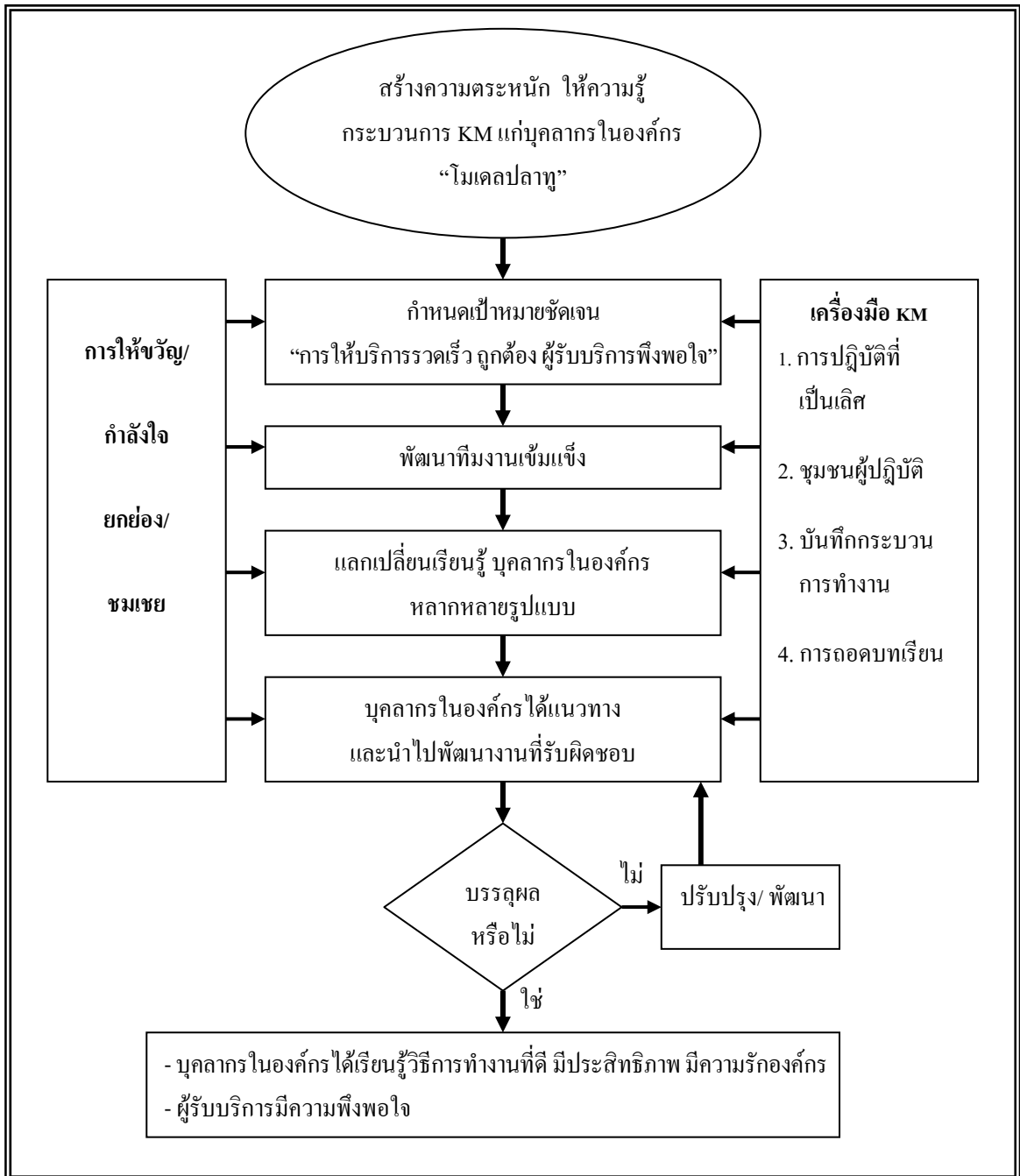
### การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน โดยใช้การจัดการความรู้ (KM)



### การใช้ KM ของกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สพท.อย.1

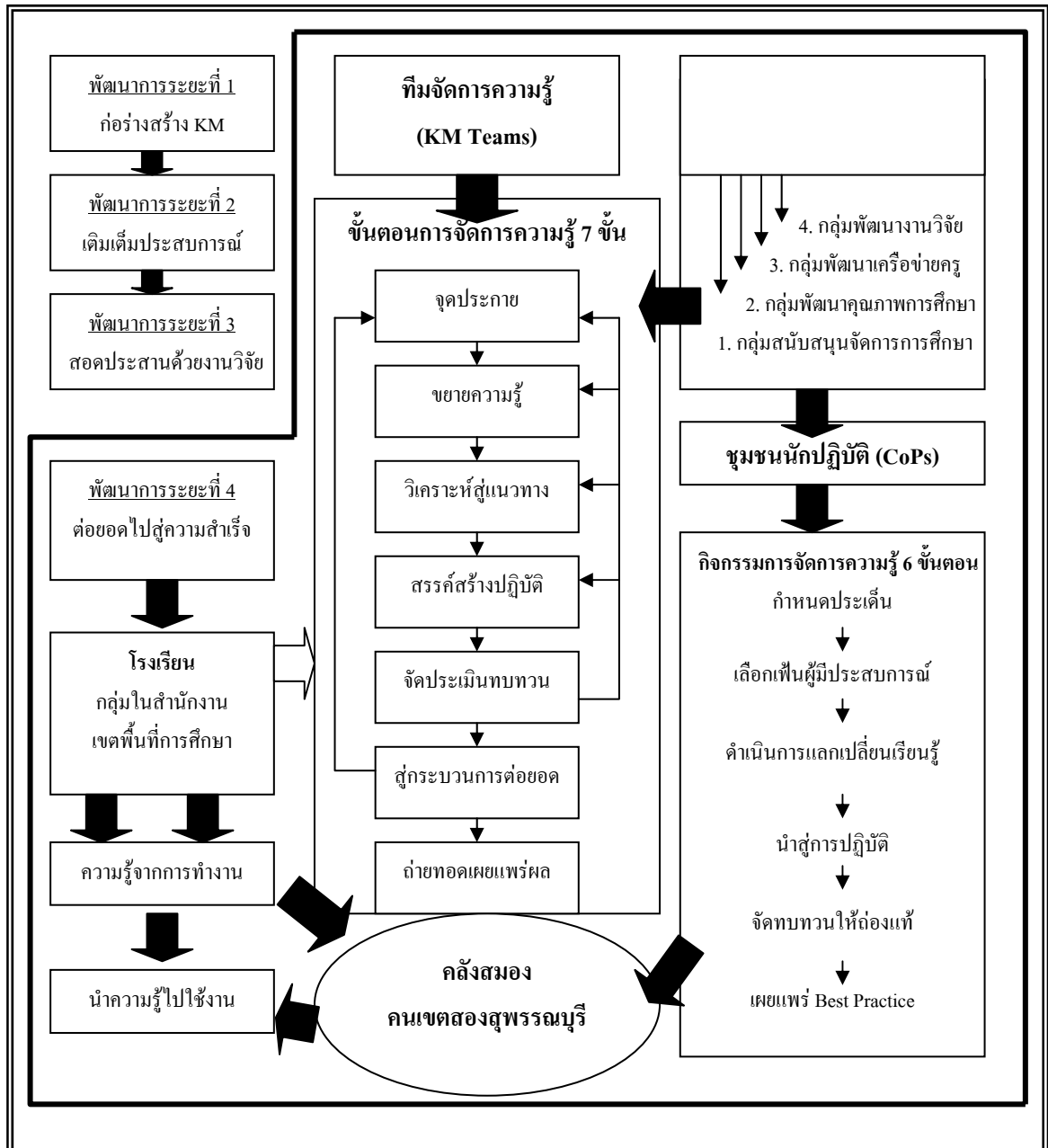


แผนภาพ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1  
เขตตรวจราชการที่ 5



การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1 มีรูปแบบตามโมเดลปลาหูที่ชัดเจน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพ แม้รูปแบบนี้จะมีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้บริการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาได้ใช้รูปแบบนี้ เพื่อการนิเทศสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายการวิจัย และนิเทศสถานศึกษาทั่วไปในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

แผนภาพ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2  
เขตตรวจราชการที่ 6



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (สพท. สพ.2) ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ปลายปี พ. ศ. 2547 แบ่งพัฒนาการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 ก่อร่างสร้าง KM** เป็นระยะที่แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นำมาเผยแพร่แก่บุคลากรระดับผู้บริหารในหน่วยงาน จากนั้นสร้างเว็บไซต์เตรียมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้



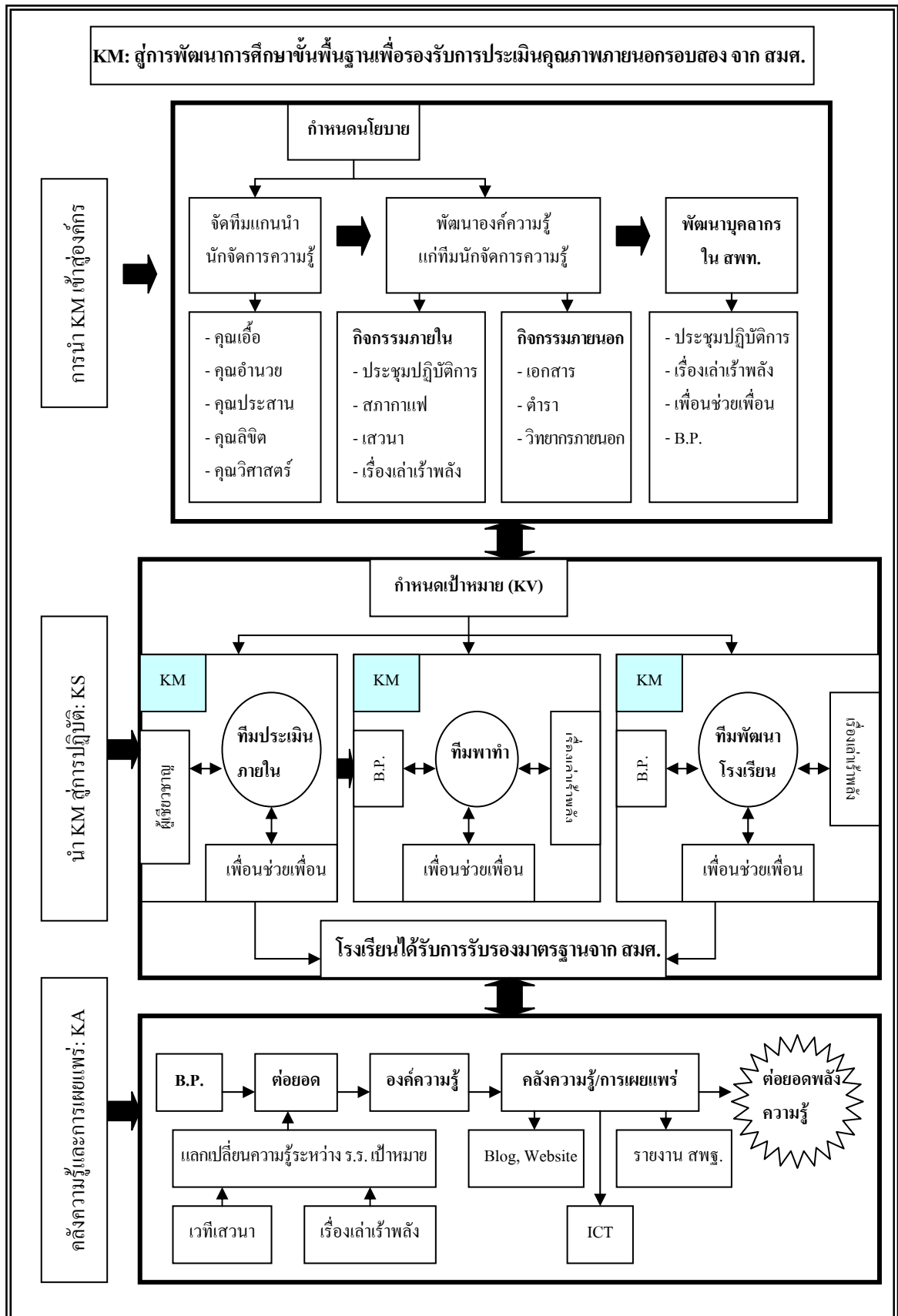
จากการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ต่อมาพร้อมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีก 7 แห่ง นำกิจกรรมและเว็บไซต์คลังความรู้ที่สร้างไว้ นำไปปรับใช้ในชื่อ “mangmoom” ไปทดลองใช้จัดเก็บองค์ความรู้ในหน่วยงาน ผ่านมาระยะหนึ่งพบว่า มีผู้ที่เข้ามาบันทึกองค์ความรู้ในคลังน้อยมาก คณะดำเนินงานจึงได้ทบทวนหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ทำให้นำไปสู่พัฒนาการขั้นต่อไป

**ระยะที่ 2 เติมเต็มประสบการณ์** โดยค้นหาแนวทางจากผู้ที่เคยจัดการความรู้เป็นผลสำเร็จมาก่อน ทำให้ได้เรียนรู้ว่าการจัดการความรู้ที่เน้นเฉพาะในส่วนของ ICT อย่างเดียวไม่พอ หากจะสามารถจัดการความรู้ให้เป็นผลสำเร็จได้ ต้องเริ่มจากกิจกรรมเชิงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ตกผลึกมาจากประสบการณ์ทำงาน ควบคู่กับการนำความรู้ที่บันทึกลงพื้นที่ ICT จึงเรียกได้ว่าสามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ไปได้พร้อมๆ กัน ในแบบการมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน (Face to Face) ควบคู่กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ยังได้เสาะหารูปแบบวิธีการที่จะนำคนในองค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเข้าร่วมเรียนรู้กระบวนการจากกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จากนั้นเริ่มจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทูอย่างจริงจัง

**ระยะที่ 3 สอดประสานด้วยงานวิจัย** เข้าร่วม โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ของ สคส. และเดินทางจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สพท.สพ.2 ในระยะนี้ ยังคงจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทู ควบคู่ไปกับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ 5 ลักษณะ คือ KM ในกลุ่มงาน/ KM ในโครงการ/ KM ในเครือข่ายครู/ KM ในสถานศึกษา และ KM ในงานวิจัยและพัฒนา

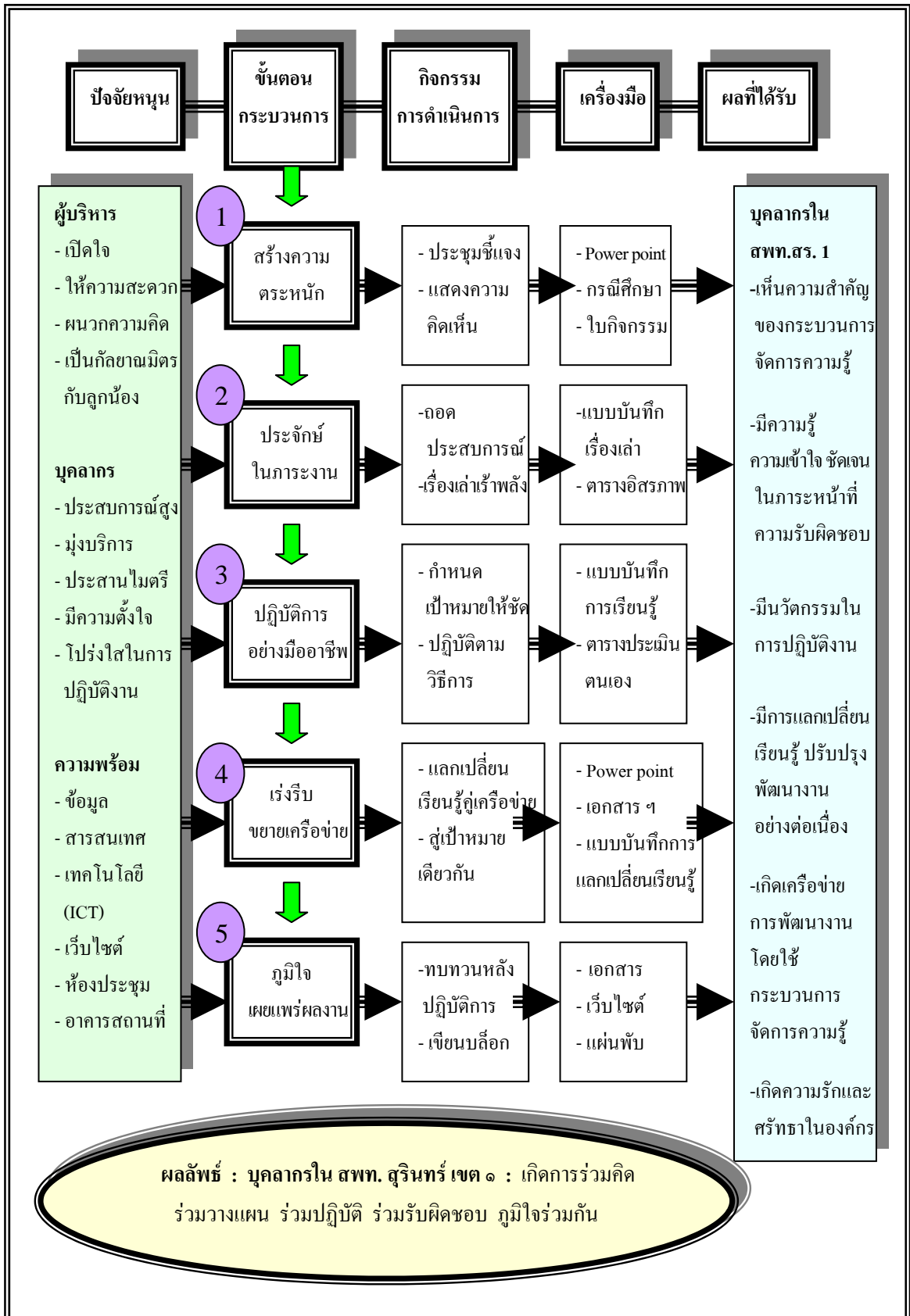
**ระยะที่ 4 ต่อยอดไปสู่ความสำเร็จ** เป็นการปรับรูปแบบการขับเคลื่อนการจัดการความรู้จากเดิม โดยใช้แนวการดำเนินงานที่มีมาเดิม ปรับเพิ่มเสริมต่อยอดด้วยแนวดำเนินงานของหน่วยงานที่เราได้ร่วมเรียนรู้ความสำเร็จจากงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 4 ของ สคส. กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์คุณภาพการศึกษา 7 ขั้นตอน มุ่งจัดการความรู้ตามเรื่องที่เป็นภารกิจ ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอนของครู การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน การจัดการความรู้ในกลุ่มเครือข่ายครู และการพัฒนางานวิจัย

แผนภาพ 7 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 7



รูปแบบการจัดการความรู้นี้ เป็นรูปแบบที่จัดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อใช้การจัดการความรู้พัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการรับรองคุณภาพภายนอกรอบสองจาก สมศ. เป็นการประยุกต์กระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มาใช้ได้อย่างเหมาะสม จุดเด่นคือ ขั้นตอนการปฏิบัติ มีการจัดและพัฒนาทีมประเมินภายใน ทีมพาทำ และทีมพัฒนาโรงเรียน โดยแต่ละทีมมีเป้าหมายชัดเจนสู่คุณภาพของสถานศึกษา แต่ละทีมงานประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีหน้าที่ตรงตามภารกิจและเป้าหมายของทีม และทุกทีมใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อค้นหาและพัฒนาแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย

แผนภาพ 8 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1  
เขตตรวจราชการที่ 8



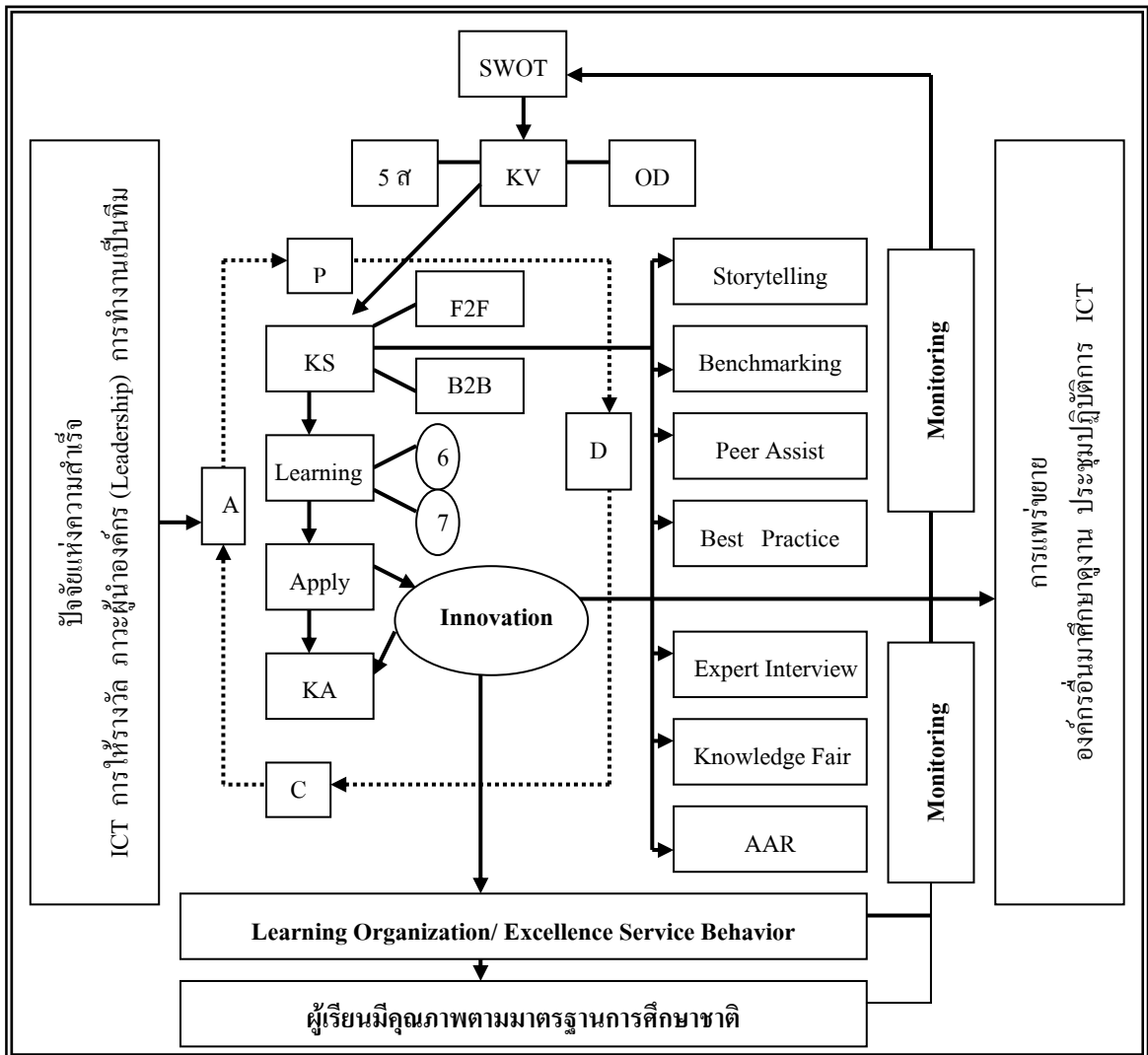
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 เป็นเขตพื้นที่การศึกษานำร่องที่จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Center: KMC) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาก่อน ตั้งแต่ปี 2548 มีการจัดการความรู้ตามกรอบกลุ่มความรู้ 6 กลุ่ม และมีการคัดสรรความรู้ขึ้น Website เครือข่ายแมงมoom (mangmoom) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทั้งมีระบบบริหารจัดการระบบ CEO ที่มีความเข้มแข็งมาก่อน

ด้วยเหตุดังกล่าว รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จึงมีลักษณะผสมผสานระหว่างองค์ความรู้เดิม และแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่โครงการวิจัยฯ ใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโครงการวิจัยฯ

ตามแผนภาพ รูปแบบมี 5 ขั้นตอน เริ่มจากการสร้างความตระหนัก ประจักษ์ในภาระงาน ปฏิบัติการอย่างมืออาชีพ เร่งรีบขยายเครือข่าย และภูมิใจเผยแพร่ผลงาน

ในขั้นตอนที่ 1 สร้างความตระหนัก ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญ ใช้การชี้แจงและทำความเข้าใจผ่านการประชุมระดับต่างๆ การแจกเอกสารและการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ และ Website ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจักษ์ในภาระงานขั้นตอนที่ 2 ใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ตามรูปแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำความรู้สู่การปฏิบัติ นิเทศติดตามงาน โดยบุคลากรระดับสูงและหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนการขยายผลขั้นตอนที่ 4 และขั้นตอนที่ 5 ภูมิใจเผยแพร่ผลงาน เป็นการขยายผลของระดับกลุ่มแกนนำ ทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษา โดยปฏิบัติในลักษณะการจับคู่และขยายเครือข่าย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเผยแพร่ผลงานต่อไป

แผนภาพ 9 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2  
เขตตรวจราชการที่ 9

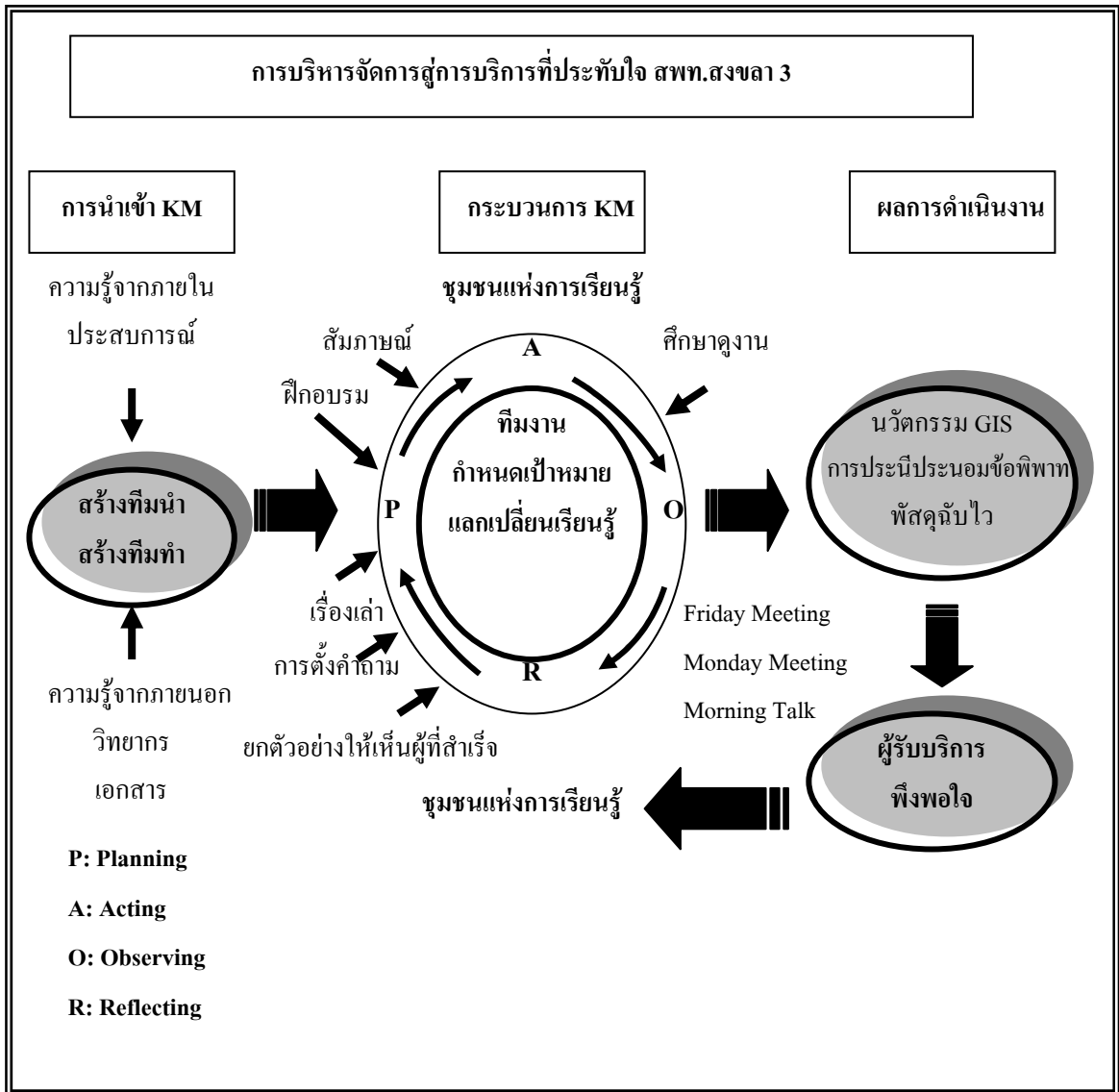


รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2 เป็นรูปแบบที่ผสมผสานองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ องค์ความรู้เดิมเรื่องการวางแผนพัฒนา ซึ่งใช้กระบวนการ SWOT ทฤษฎี 5 ส. และทฤษฎีพัฒนาองค์กร (OD) ส่วนที่ 2 กระบวนการ KM ตามรูปแบบสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) คือ TUNA MODEL และส่วนที่ 3 คือ กระบวนการบริหารจัดการองค์กร ของ เดมมิ่ง คือ PDCA เป้าหมายสุดท้ายคือ การบริการที่เป็นเลิศ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยระบบดังกล่าว มีข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา กำกับด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำ ICT และการทำงานเป็นทีม

อย่างไรก็ตาม จากคำชี้แจงประกอบการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้อยู่ในช่วงของการพัฒนา และกระบวนการจัดการความรู้เน้น ICT แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B to B คือ Blog to Blog มากกว่า F to F (Face to Face) โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Website ของ [www.gotoknow.com](http://www.gotoknow.com), [www.sakon2.com](http://www.sakon2.com), [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) และ [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com) เป็นต้น



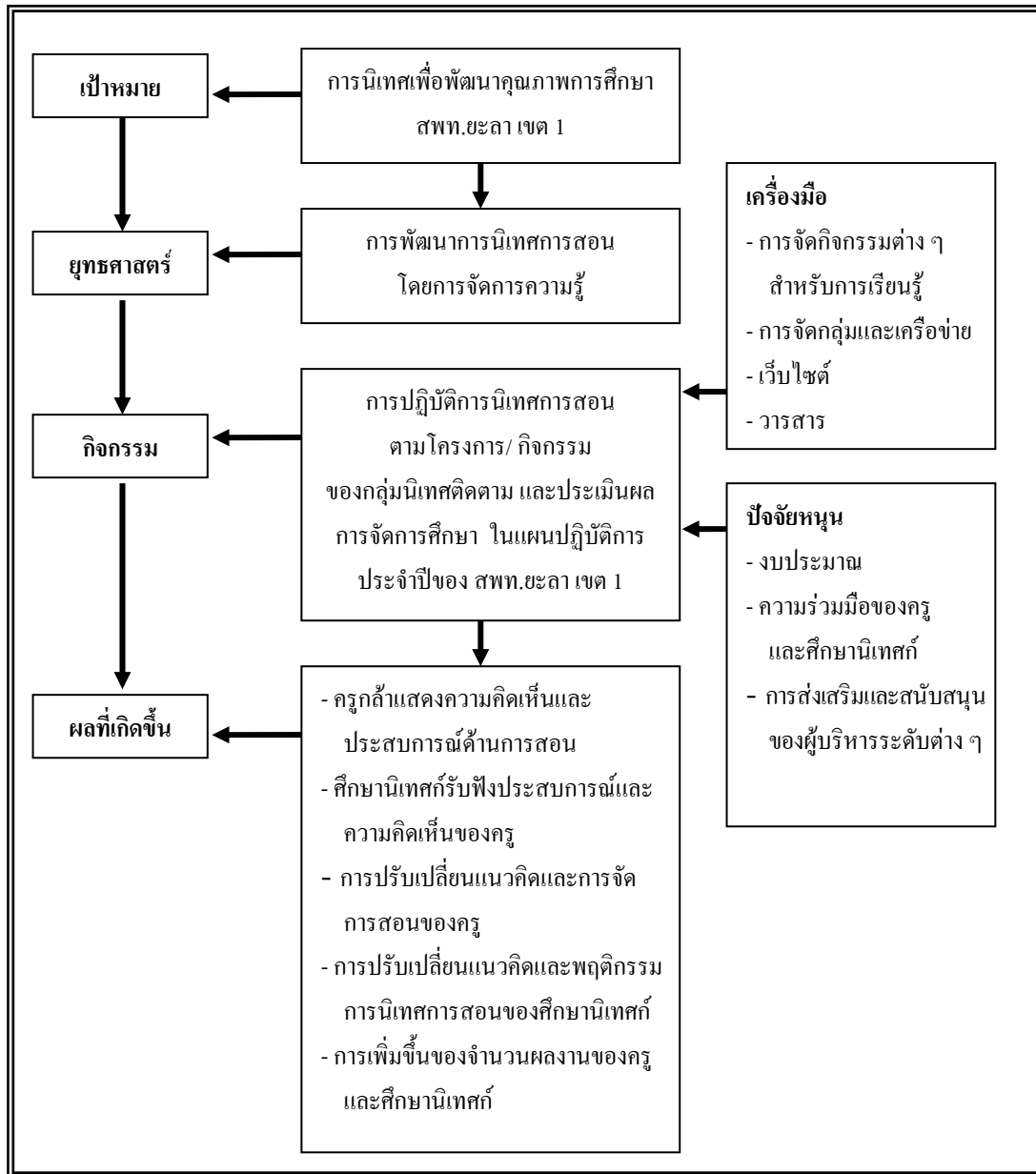
แผนภาพ 11 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3  
เขตตรวจราชการที่ 11



การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายเฉพาะเพื่อการบริหารจัดการสู่การบริการที่ประทับใจ เป็นการนำการจัดการความรู้มาแก้ปัญหาการให้บริการตามหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การนำเข้า กระบวนการ และผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงระบบผสมผสานด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ PAOR เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้สู่เป้าหมาย การพัฒนาของรูปแบบเกิดจากปัญหาการปฏิบัติงาน เมื่อได้เรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ตามโครงการวิจัยฯ แล้ว จึงได้พัฒนารูปแบบผสมผสานนี้ขึ้น

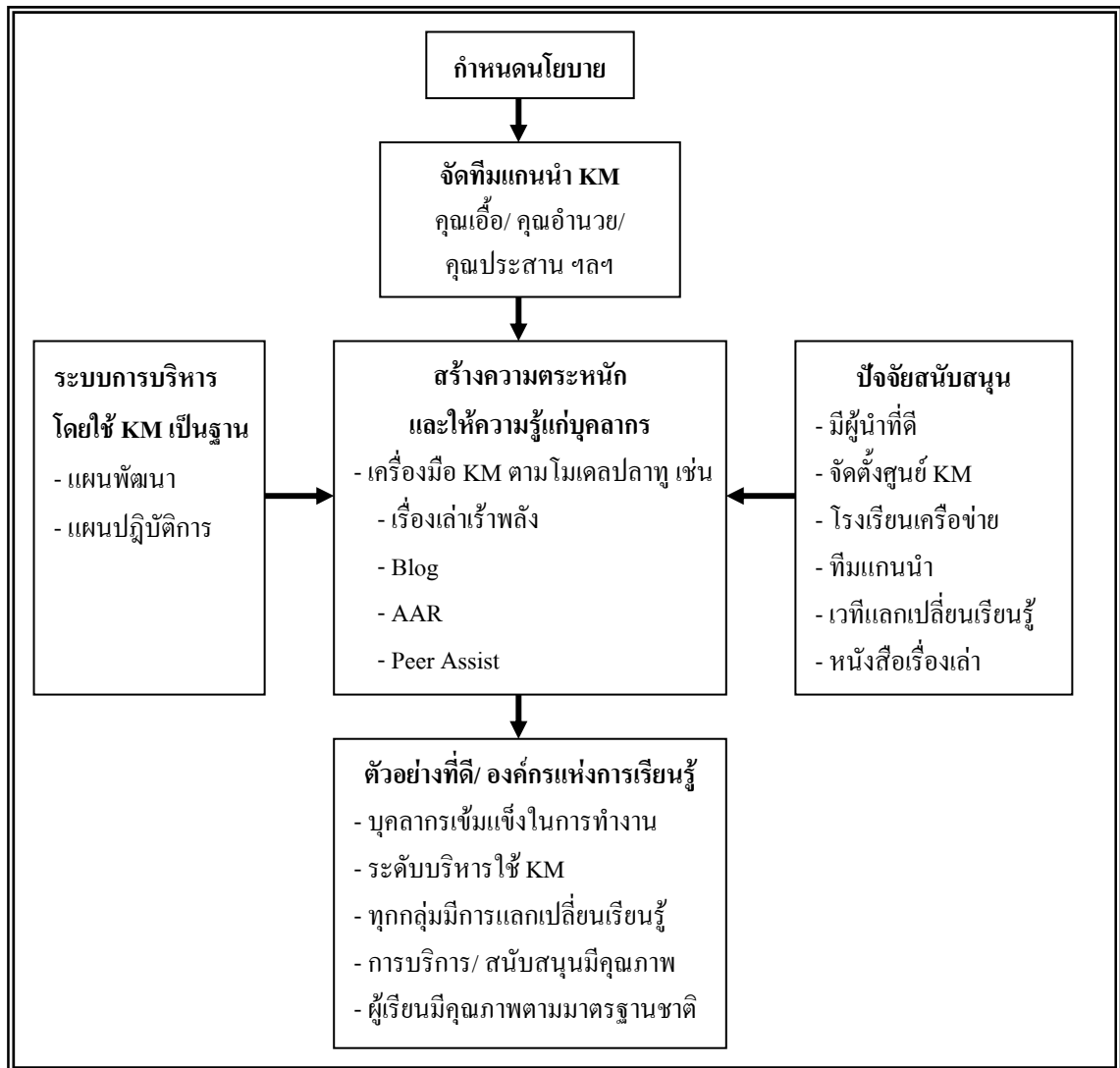


แผนภาพ 12 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1  
เขตตรวจราชการที่ 12



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ใช้การจัดการความรู้เพื่อนำแผนปฏิบัติการสู่ การปฏิบัติในแผนงานการนิเทศการศึกษา เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระบวนการนิเทศ ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมายอันเป็นจุดนิเทศ การกำหนด ยุทธวิธีและเครื่องมือ การปฏิบัติกาการนิเทศ และรายงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ได้นำ การจัดการความรู้ไปใช้ในการกำหนดยุทธวิธีและเครื่องมือ เพื่อกำหนดเป้าหมาย แสวงหาความรู้ ประมวลความรู้ นำความรู้ไปใช้ และการขยายความรู้สู่สถานศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

แผนภาพ 13 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
เขตตรวจราชการกรุงเทพมหานคร



การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นรูปแบบที่ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการใช้การจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่อาจแปลความหมายได้ว่า เมื่อทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตระหนักและมีความรู้แล้ว จะใช้ความรู้นั้นไปพัฒนางาน โดยมีการจัดระบบการบริหารที่ใช้การจัดการความรู้เป็นฐาน และมีปัจจัยหนุน เช่น ภาวะผู้นำ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ โรงเรียนเครือข่าย และสร้างปัจจัยกระตุ้น เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการผลิตเอกสารเรื่องเล่า เพื่อเป็นกรณีตัวอย่าง

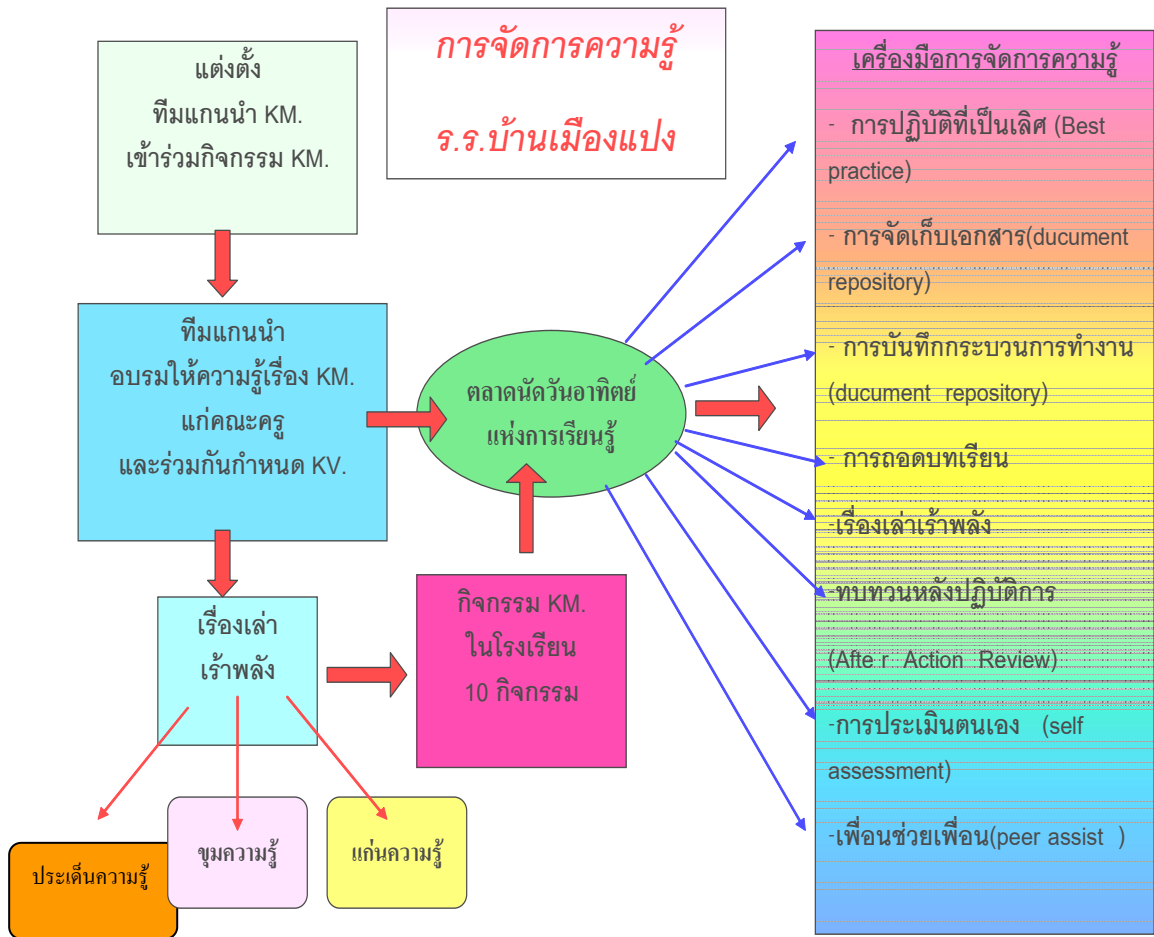
รูปแบบเริ่มจากการกำหนดนโยบาย การจัดตั้งทีมงานขึ้นรับผิดชอบ กำหนดและทำความเข้าใจในบทบาทของบุคลากรในกระบวนการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนักและฝึกใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ สุดท้ายคาดหวังว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีตัวอย่างแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สุดท้ายจะส่งผลให้ผู้เรียนในสถานศึกษาได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ

## **ภาคผนวก ง.**

**รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กลุ่มเป้าหมายโครงการวิจัย Ed-KM**

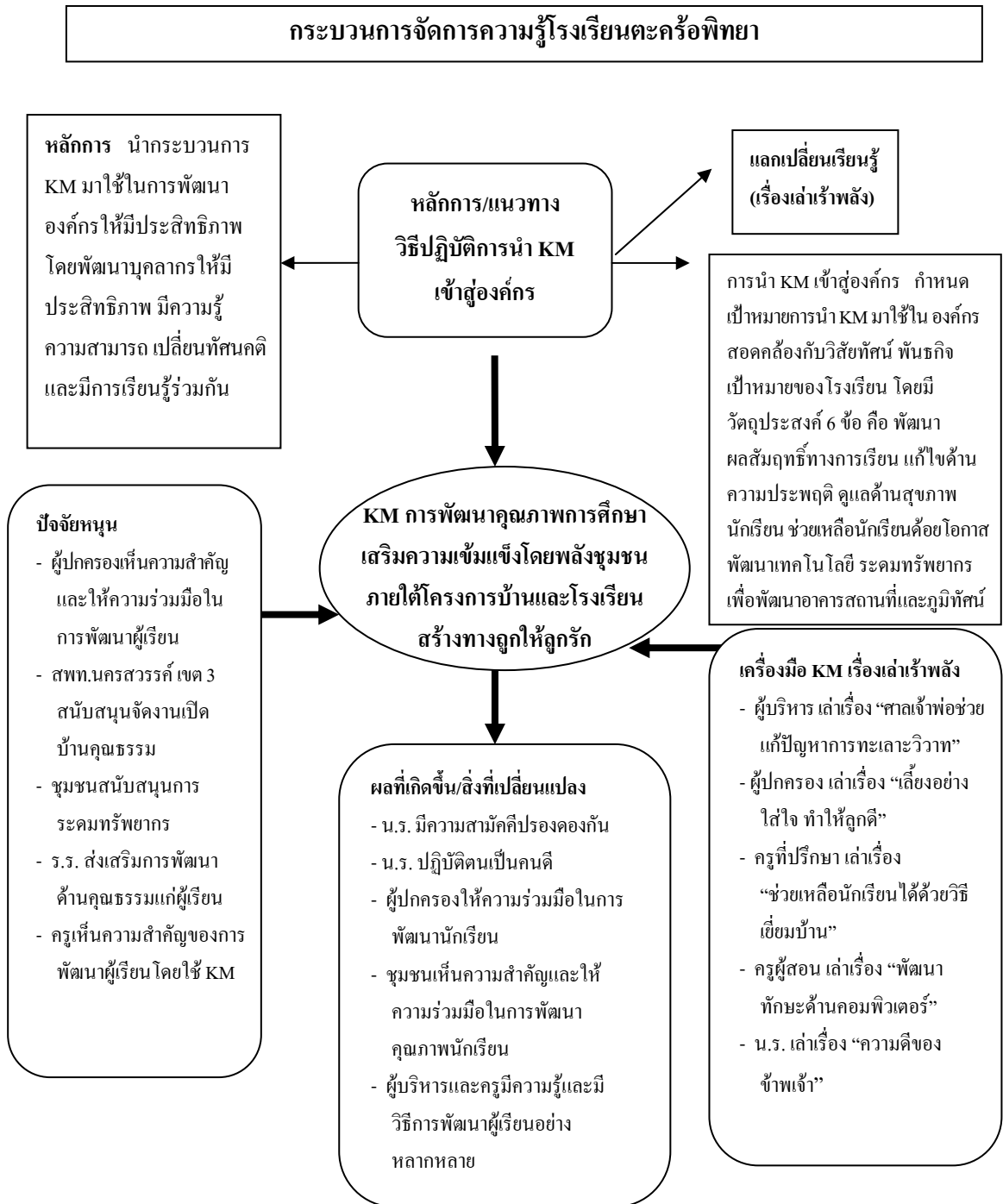
# แผนภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนภาพ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านเมืองแปง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1



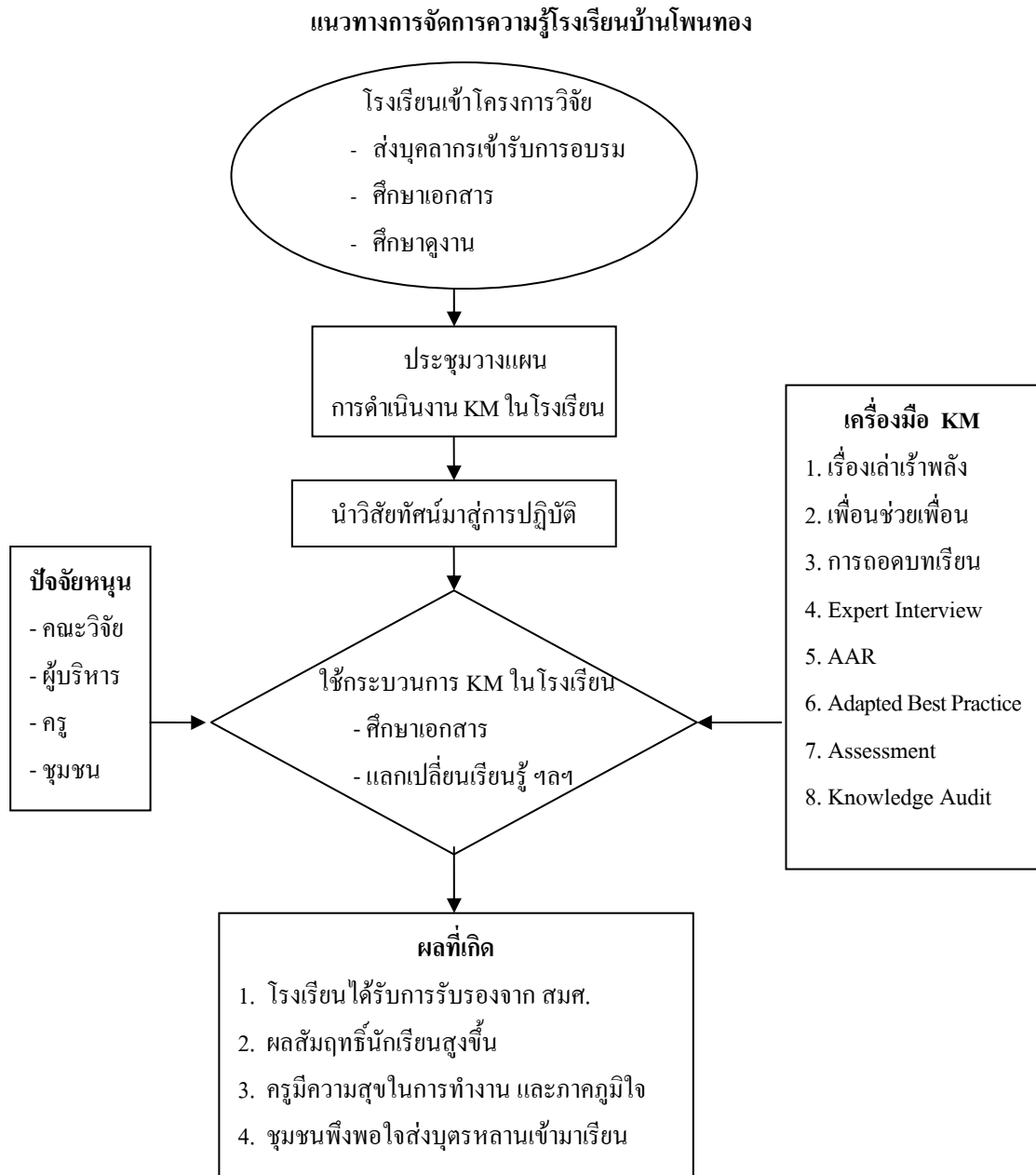
จากแผนภูมิ โรงเรียนนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในกิจกรรมตลาดนัดวันอาทิตย์ แห่งการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 ที่ได้นำกิจกรรมตลาดนัดทุกวัน อาทิตย์มากำหนดเป็นหัวปลาหรือเป้าหมายของการพัฒนางาน เป็นการนำเสนอผลงานของผู้เรียน โดย วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อเป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้สร้างข้อตกลง ร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมตลาดนัดวันอาทิตย์ และเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด หลังจากผู้เรียนอยู่ในโรงเรียนถึง 5 วัน วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และผู้เรียนก็เรียนรู้อย่างมีความสุข หากครูได้ ใกล้เคียงผู้เรียนอีกในวันเสาร์อาทิตย์ ก็จะได้มีโอกาสหล่อหลอมพฤติกรรมหรือความประพฤติที่ดีของ ผู้เรียนได้อีก 2 วัน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีรายได้ระหว่างเรียน เป็นการสร้างความสามัคคีใน หมู่คณะครูและนักเรียน ซึ่งจะมีครูผู้สอนกลุ่มสาระวิชาการงานและอาชีพเป็นผู้รับผิดชอบหลัก อีกทั้งยัง ช่วยแก้ปัญหาชุมชน ในกรณีที่ไม่มิตลาดจำหน่ายสินค้าหรือผลผลิตที่เป็นหลักแหล่งในชุมชนอีกด้วย

**แผนภาพ 2** รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนตะคร้อพิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3



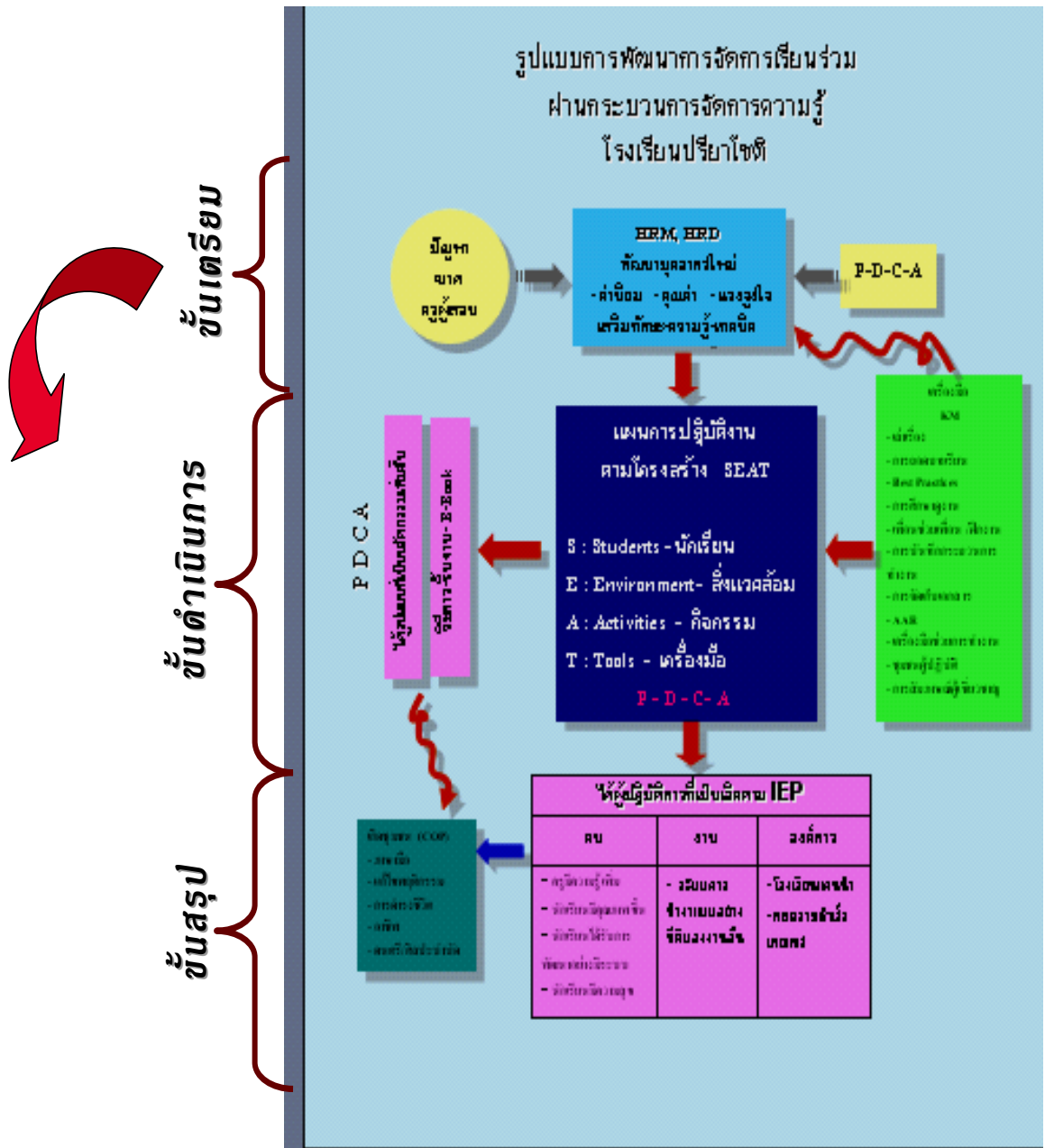
จากแผนภูมิ กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนตะคร้อพิทยา เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ครอบครัวและชุมชน เน้นความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน ซึ่งจะเป็นรากฐานที่ดีในการจัดการเรียนการสอน เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนจนกระทั่งถึงตัวผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือพื้นฐานและได้ประโยชน์มากที่สุดคือเรื่องเล่าเร้าพลัง

แผนภาพ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านโพหนอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3



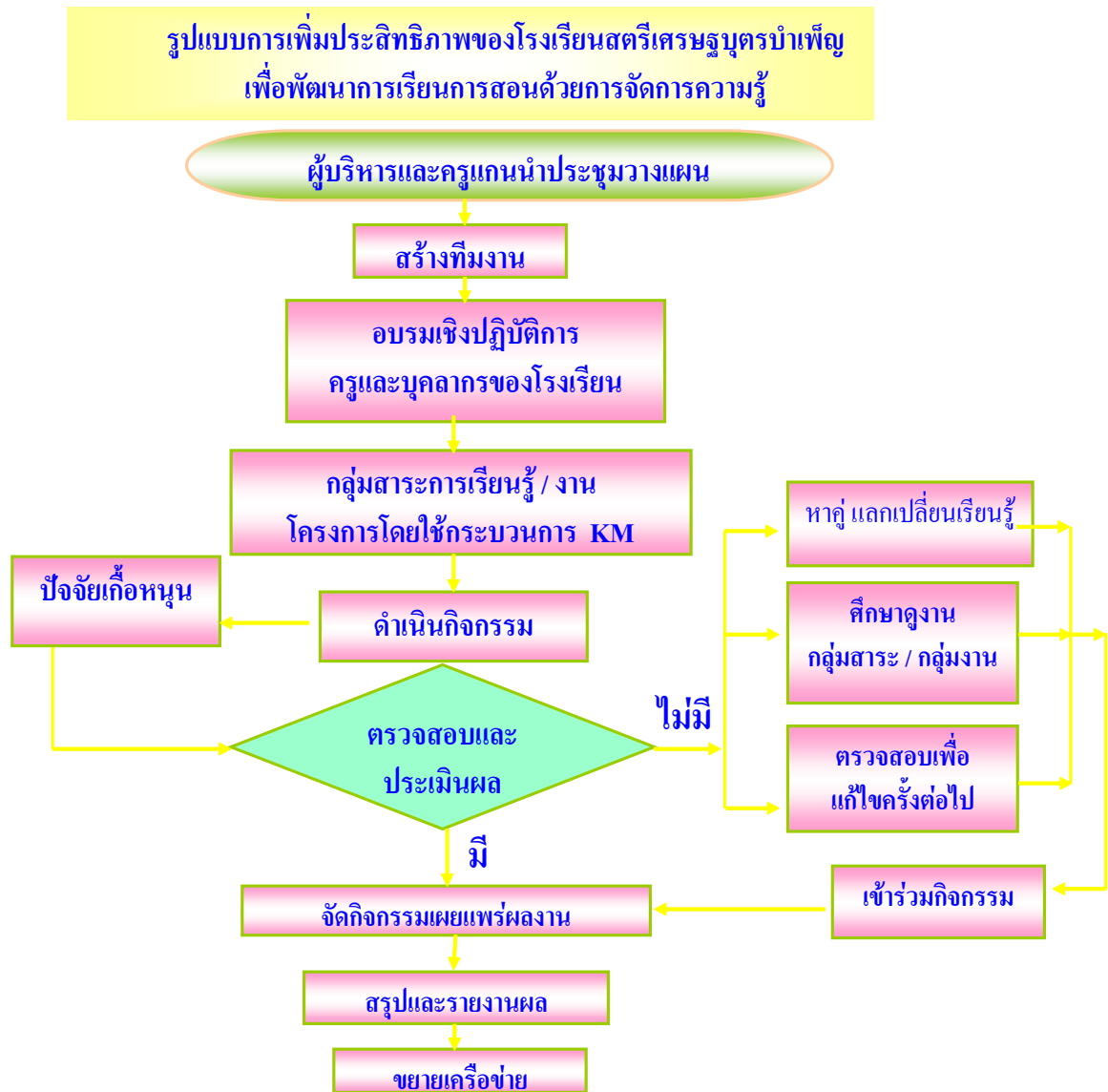
โรงเรียนบ้านโพหนองจัดรูปแบบการจัดการความรู้ตามแบบฉบับของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ภายในปี 2550 นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม รักการประหยัด อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข” โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้หลากหลาย ผลที่เกิดขึ้นคือ โรงเรียนได้รับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ในระดับดีและระดับดีเยี่ยม นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยสูงขึ้น นักเรียนสอบเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนยอดนิยมได้ครบร้อยเปอร์เซ็นต์ นักเรียนมีความรู้ จริยธรรม และโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนแกนนำคุณธรรมชั้นนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แผนภาพ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนปรียาโชติ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3



การจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนร่วมของโรงเรียนปรียาโชติ อยู่ในงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรม และบริหารจัดการ และทุกระดับสายชั้น ครอบคลุมงานทั้งระบบ ซึ่งทุกฝ่ายและทุกระดับชั้นจะมีการดำเนินการจัดการเรียนร่วมสอดแทรกเข้าไปด้วย เนื่องจากโรงเรียนมีนักเรียนที่มีความต้องการการศึกษาพิเศษมาก จำนวนครู บุคลากรไม่เพียงพอ เป็นปัญหาในการบริหารจัดการ จึงได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนของเด็กที่มีความต้องการการศึกษาพิเศษ และจัดทำเป็น e-book เผยแพร่ให้ครูได้ศึกษาและแก้ปัญหาให้นักเรียนเรียนร่วมกันอย่างมีความสุขได้

แผนภาพ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนสตรีศรีษฐบุตรบ่าเพ็ญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

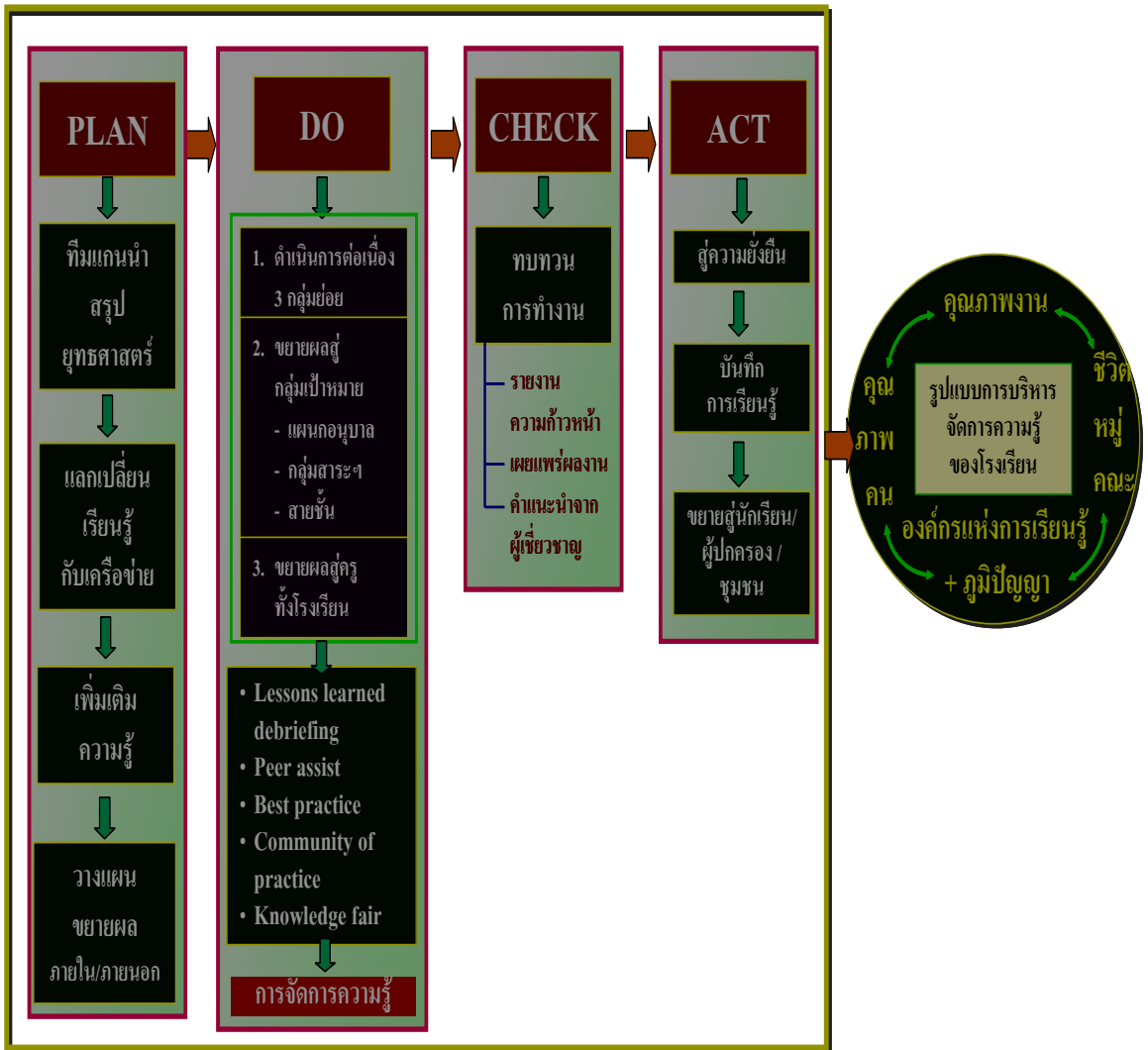


กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนสตรีศรีษฐบุตรบ่าเพ็ญ เป็นกระบวนการเรียนรู้กับทุกกลุ่มคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ตั้งแต่ครูกับครู ครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงานต่างๆ และในการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือเรื่องเล่าเร้าพลังและเพื่อนช่วยเพื่อน รวมทั้งมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้กับผู้เรียนด้วยการสร้างพัฒนาการต่างๆ ในผู้เรียน ได้แก่ พัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาคุณธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนางานในความรับผิดชอบ ไปจนถึงพัฒนาชุมชน นอกจากนี้สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนมีบล็อกไว้เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน มีการเผยแพร่ ขยายผล สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ สำหรับผู้บริหารได้ให้การส่งเสริมสนับสนุน ร่วมพาคิดพาททำ ร่วมทุกข์ร่วมสุข สร้างขวัญกำลังใจ และให้แรงเสริมทางบวก



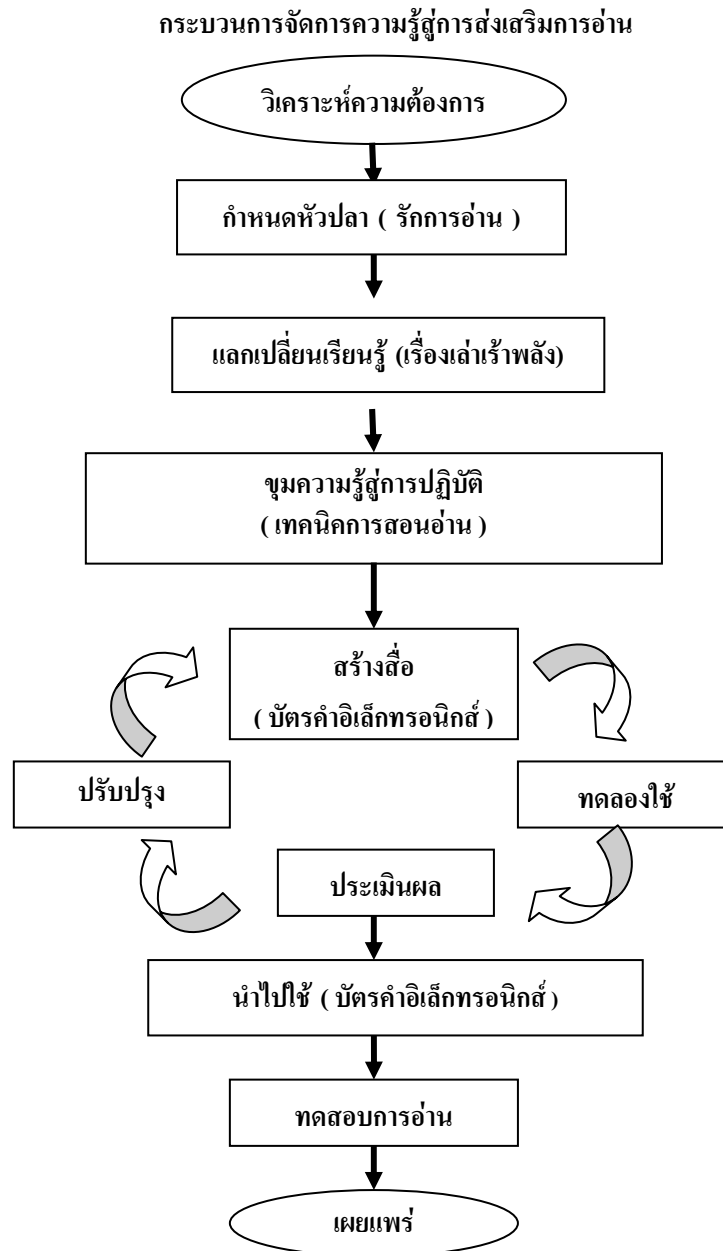
แผนภาพ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ปีที่ 2



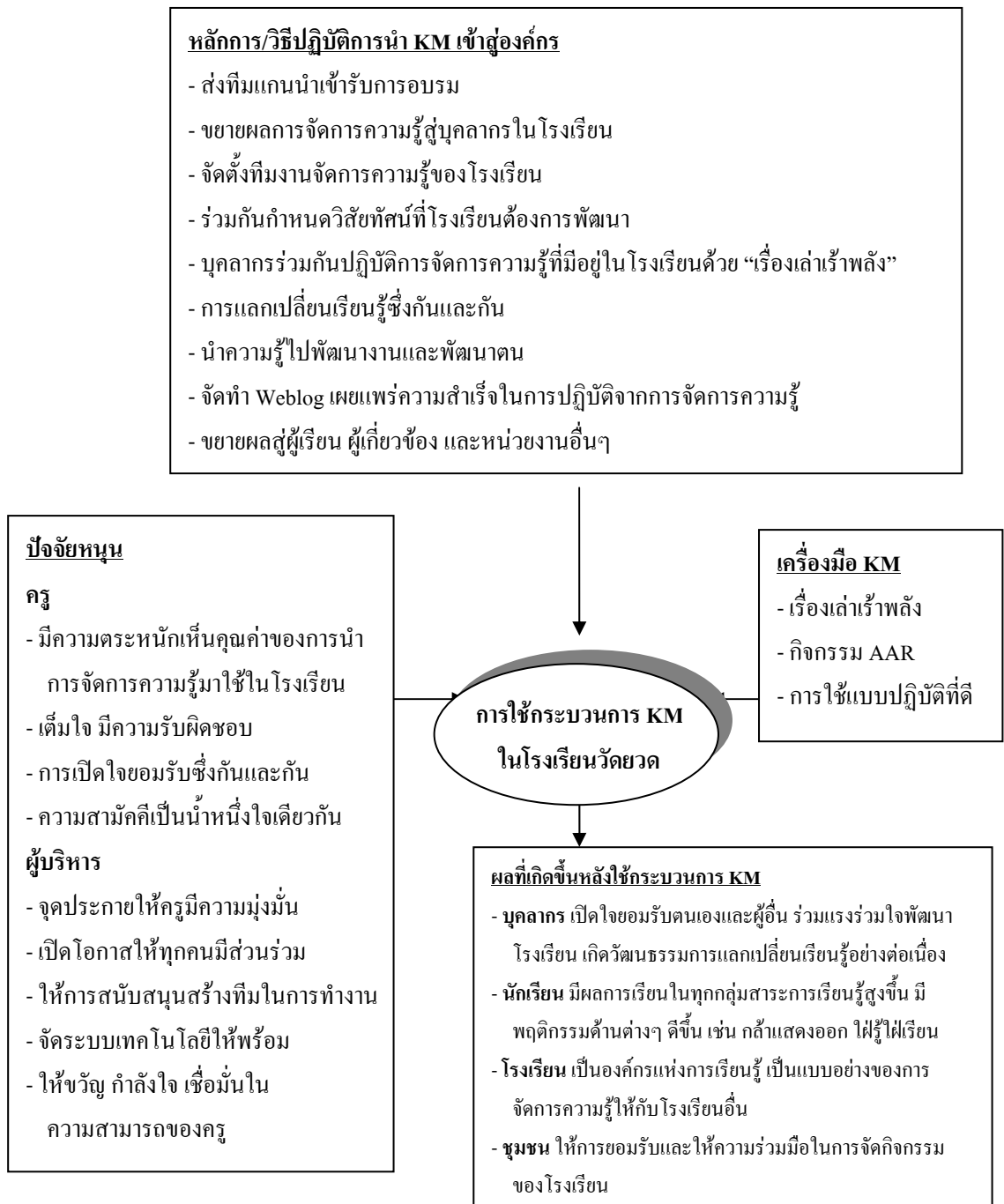
โรงเรียนได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาการทำงาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร และสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้การจัดการความรู้เข้าไปอยู่ในเนื้องาน มีการกำหนดหัวปลาหรือเป้าหมายของงานชัดเจน ซึ่งมาจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และต่อ ยอดจากโครงการที่โรงเรียนดำเนินการในปี 2549 รวมทั้งได้นำ PDCA มาจัดระบบการวางแผนเพื่อกำหนดวิธีดำเนินการพัฒนางาน ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นการระดมความรู้จากภายในองค์กร มีกระบวนการประมวลความรู้ ถอดความรู้จากประสบการณ์ของคนในองค์กร ทำให้เห็นชัดว่าผู้เรียน เรียนรู้อะไร โรงเรียนเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น การจะทำงานด้วยกันต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน สอดรับกับทฤษฎีระบบการบริหารจัดการ อดวัฒนธรรมอำนาจ เป็นความรู้ที่สามารถสกัดออกมาจากคนในองค์กร จัดเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร

แผนภาพ 7 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดท่าไชย (ประชาชนุกุล)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2



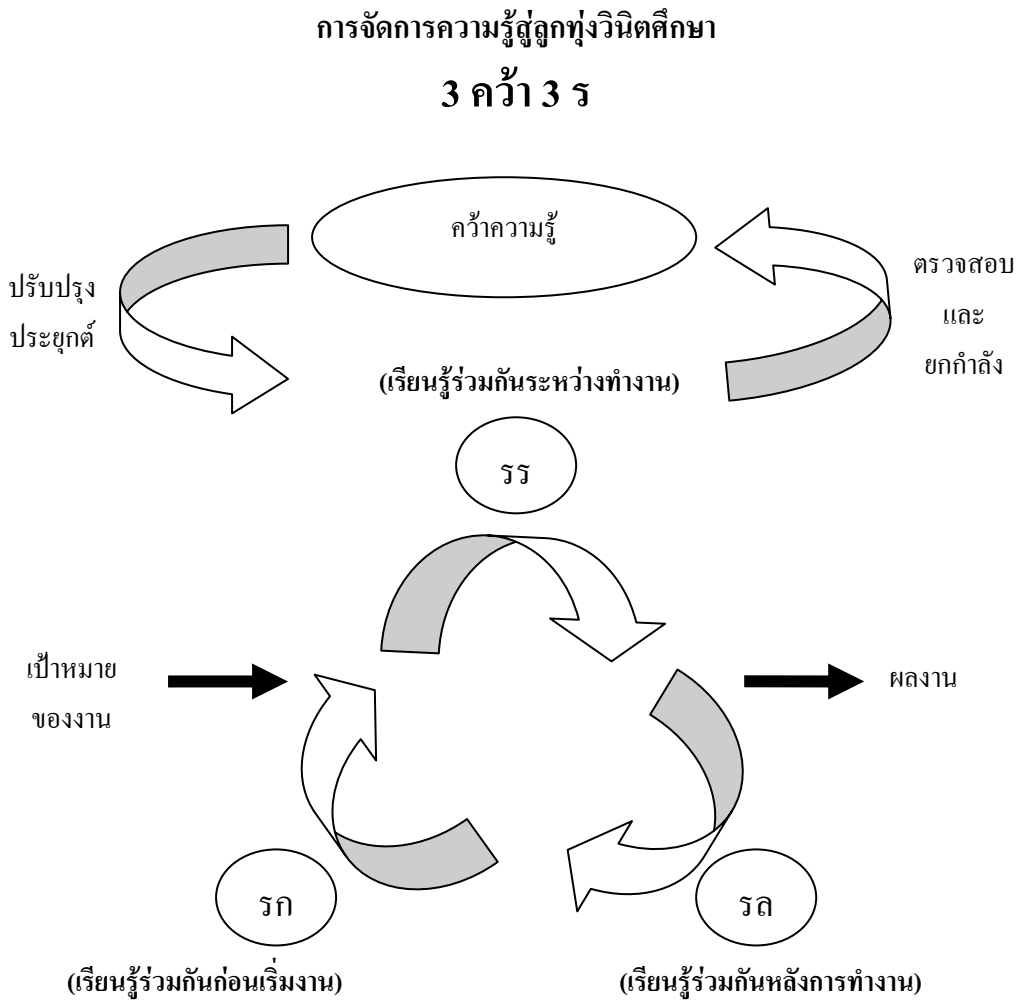
โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชาชนุกุล) ประสบปัญหาให้นักเรียนอ่านหนังสือไม่ได้ ความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่จึงนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในเรื่องส่งเสริมการรักการอ่าน เน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือเรื่องเล่าเร้าพลัง ให้ครูที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาการอ่านมาเล่าเรื่องของความสำเร็จ และร่วมกันสกัดขุมความรู้ สังเคราะห์แก่นความรู้ จนก่อให้เกิดนวัตกรรมในการแก้ปัญหาการอ่าน คือ บัตรคำอิเล็กทรอนิกส์ จนสามารถพัฒนาและนำไปใช้ จนได้ผล จึงทำการเผยแพร่ และส่งเข้าประกวดในงานมหกรรมการประกวดนวัตกรรม หนึ่ง โรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม ภาคกลาง ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี โดยผลการประกวดอยู่ในระดับดี

แผนภาพ 8 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดยวด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1



การจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดยวด เน้นพัฒนาทักษะการอ่าน การคิดวิเคราะห์ การเขียน และปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน โดยมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนตามกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การสร้างทีมงานนักจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปพัฒนางานหรือนำขุมความรู้ไปพัฒนาต่อยอด พร้อมกับเผยแพร่ความรู้ โดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เน้นเรื่องเล่าเร้าพลัง การทำกิจกรรม AAR เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น จนเกิดรูปแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุด

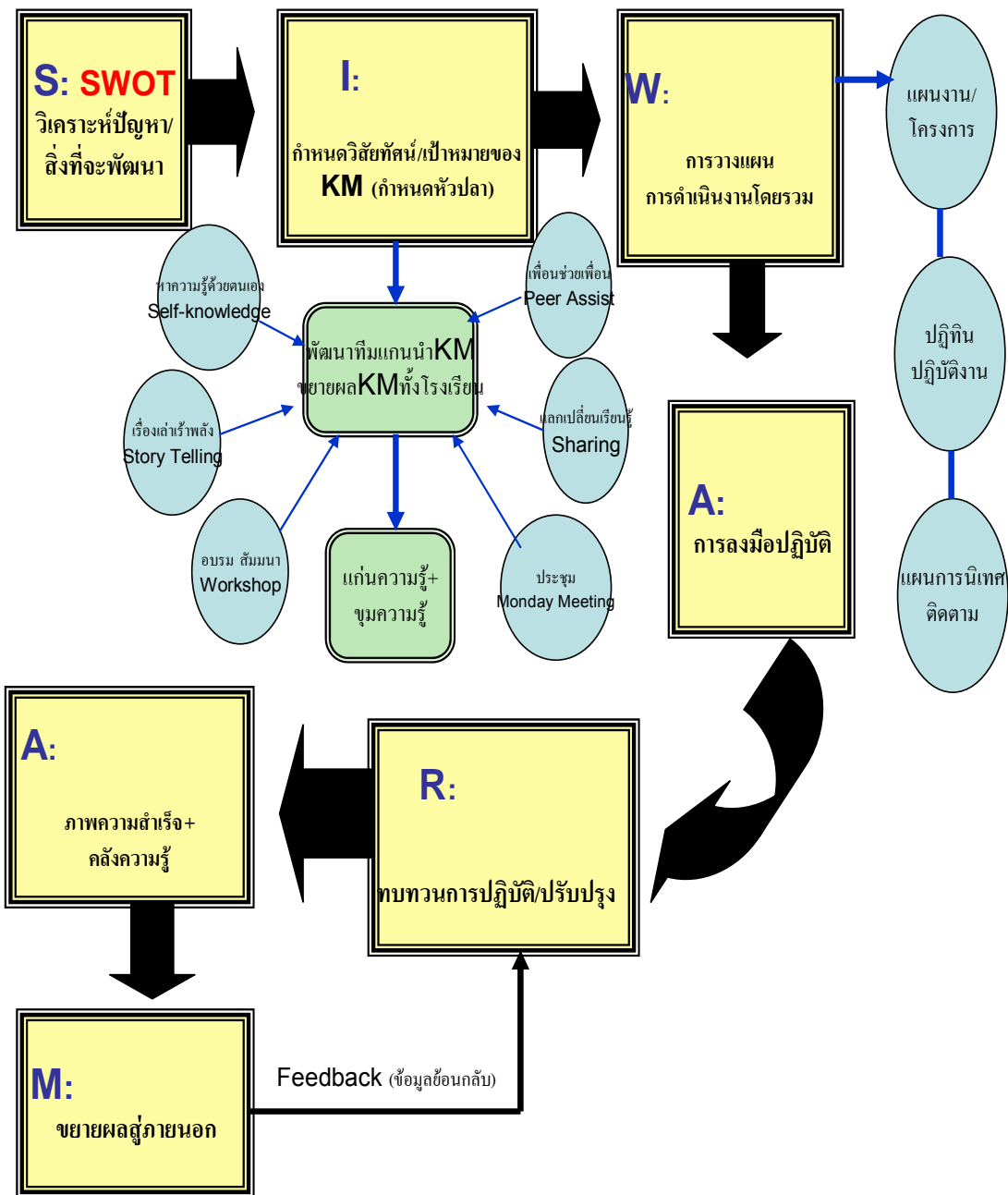
แผนภาพ 9 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1



กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตั้งอยู่บน Benchmark ของโครงการคือ เข้าสู่รายการชิงช้าสวรรค์ และประสบความสำเร็จโดยใช้เทคนิคเลือกจากภายนอก “3 คว่า 3 ร.” ซึ่งวงจร 3 คว่า 3 ร. ต้องเป็นวงจรหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ โดยมี 3 คว่า ได้แก่ คว่า 1 คือ คว่าครู ลพ บุรีรัตน์ แต่งเพลงให้นักเรียนที่เป็นนักร้องของโรงเรียน คว่า 2 คือ คว่าครูสอนดนตรีและครูสอนเต้นจากภายนอกมาสอนนักเรียน และคว่า 3 คือ คว่านักเรียนที่มีความสามารถด้านการร้องเพลง การเต้น ดนตรี และแดนเซอร์ มาเจียรในต่อยอด และมีวงจร 3 ร. เป็นวงจรหลักของพลังการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ เรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน โดยให้เพื่อนที่มีความสามารถช่วยเหลือกัน เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน โดยให้ครู เพื่อน บุคคลภายนอกวิพากษ์วิจารณ์ระหว่างการแสดงเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้เกิดคุณภาพ และเรียนรู้ร่วมกันหลังการทำงาน โดยให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องวิจารณ์หลังเสร็จสิ้นการแสดง เพื่อปรับปรุงพัฒนาในครั้งต่อไป ทั้งนี้ทั้ง 2 วงจรต้องเป็นวงจรเดียวกันหรือส่งเสริมกันและกัน ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จนเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ซึ่งโรงเรียนสามารถพัฒนาได้ เพราะได้รับความร่วมมือจากชุมชน และใช้เครื่องมือจัดการเรียนรู้มาดำเนินการ ซึ่งเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ของโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาองค์ความรู้ได้ตลอดเวลา อย่างเป็นธรรมชาติของชีวิต

แผนภาพ 10 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดศิวาราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

แผนภูมิรูปแบบ **SIWARAM Model:**  
การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร  
ของโรงเรียนวัดศิวารามด้วยการจัดการความรู้ (KM)

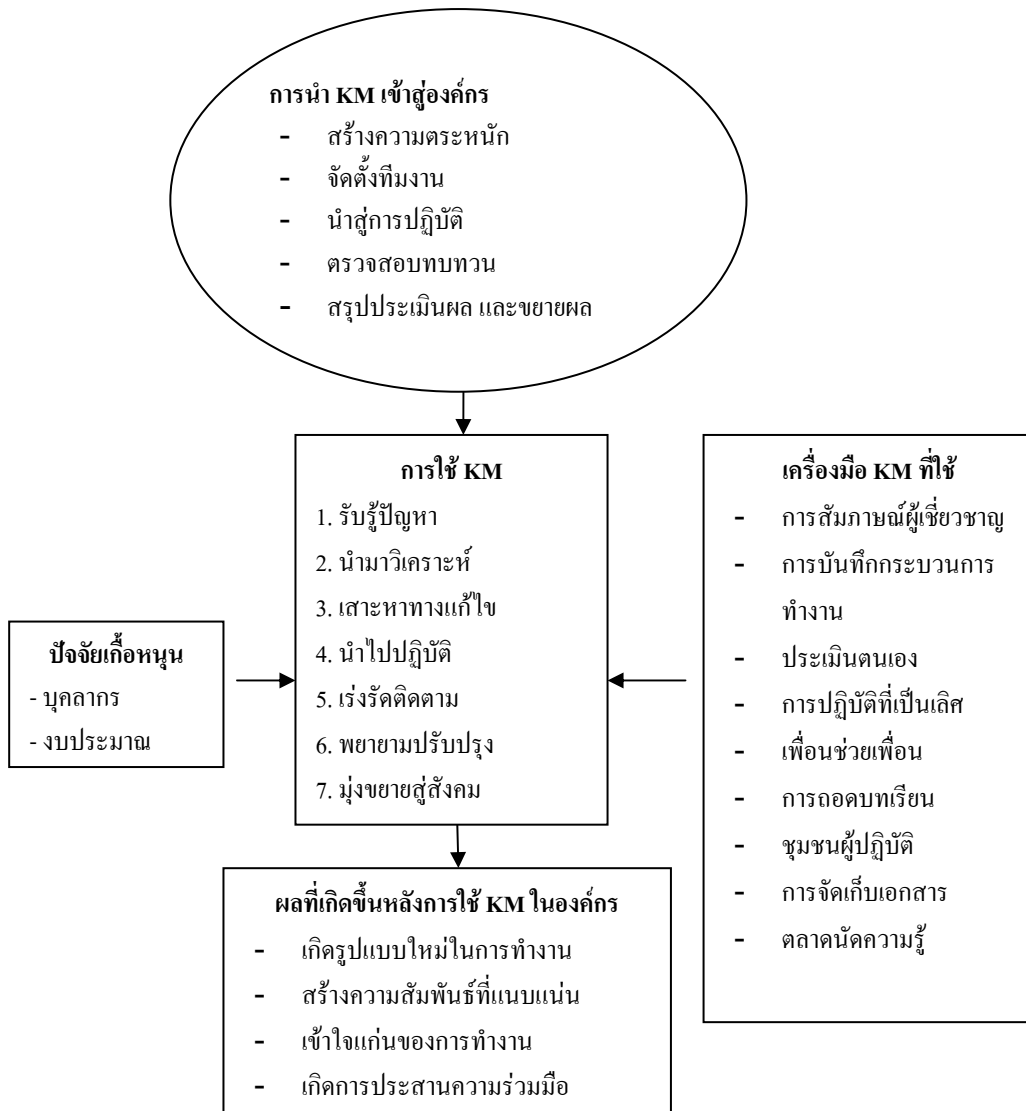


แผนภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดศิวาราม เรียกว่า SIWARAM Model: การเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรของโรงเรียนวัดศิวารามด้วยการจัดการความรู้ ได้มีการจัดทำ SWOT เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดเด่น จุดด้อย และวิเคราะห์ข้อกำหนดปัญหา พิจารณาความต้องการในสิ่งที่ จะพัฒนาในเบื้องต้นก่อนการดำเนินการ โดยมุ่งพัฒนาทีมแกนนำการจัดการความรู้และกระบวนการ จัดการความรู้ของโรงเรียน แล้วจึงดำเนินการขยายผลไปสู่บุคลากรทั้งโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือการ จัดการความรู้หลากหลายชนิด และมีกระบวนการขั้นตอนคล้ายกับ PDCA

หลังนำกระบวนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในโรงเรียนแล้ว เกิดบรรยากาศแห่งการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรในองค์กรมีลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตร สังคมใน องค์กรกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้ผลงานที่ผ่านมาในปีการศึกษา 2549 และ 2550 โรงเรียน ได้รับเกียรติยศ รางวัลและความสำเร็จ อาทิ

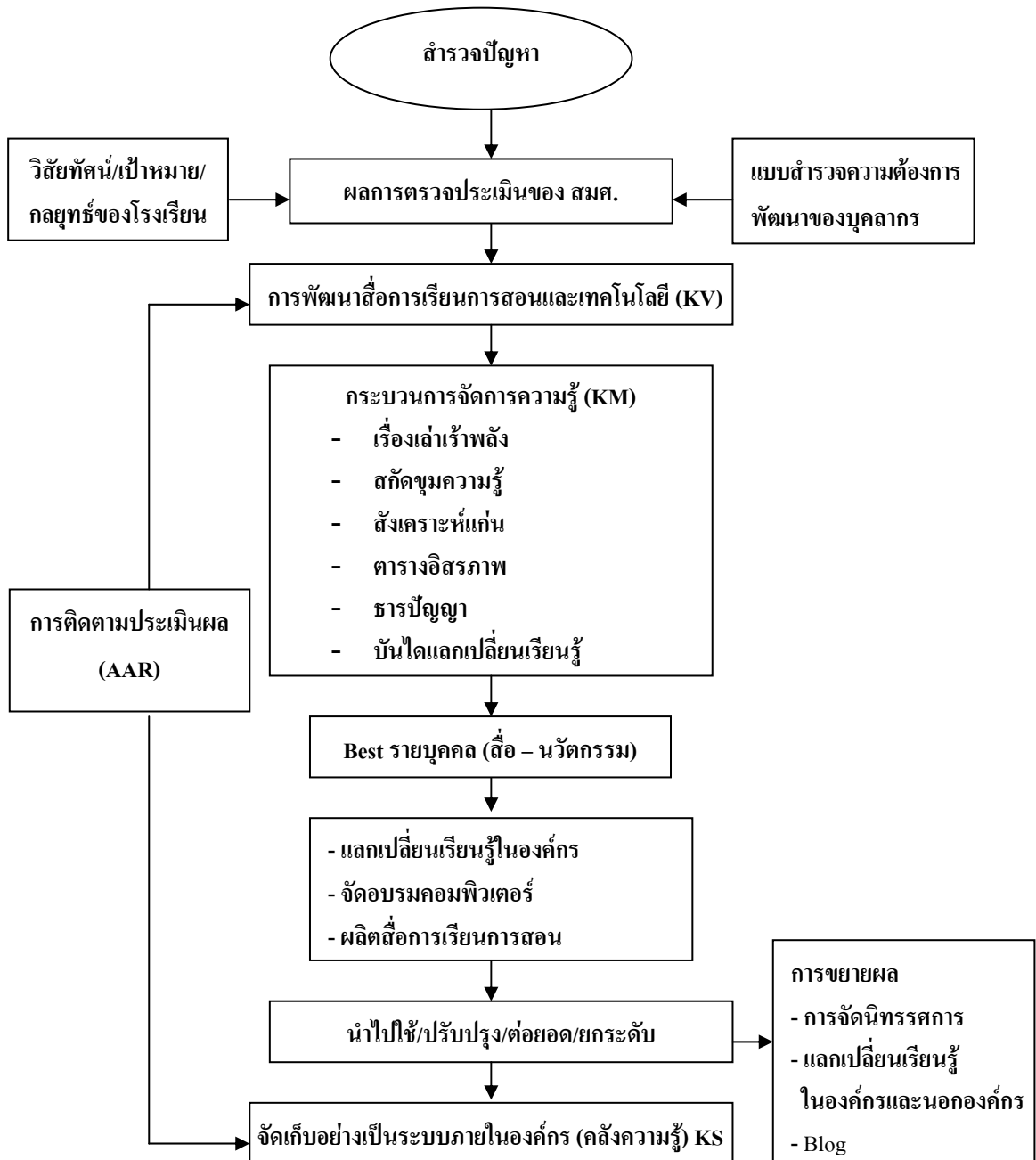
1. โรงเรียนเข้าร่วมโครงการรักการอ่าน ได้รับเกียรติบัตร ผู้บริหารรักการอ่านยอดเยี่ยม ครู รักการอ่านยอดเยี่ยม และโรงเรียนรักการอ่านยอดเยี่ยม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2549
2. โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ระดับเหรียญทอง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
3. ได้รับเกียรติบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ
4. เข้าร่วมกิจกรรมการประกวด ตามโครงการโรงเรียนคุณภาพ (Quality School) 8 กิจกรรม คือ หลักสูตรปฐมวัย การนิเทศภายใน การสอนคณิตศาสตร์ การสอนภาษาอังกฤษ ระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรม ICT ดีเด่น และห้องสมุดดีเด่น ได้รับเหรียญทอง 5 กิจกรรม เหรียญเงิน 3 กิจกรรม
5. ได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. เมื่อวันที่ 17 - 19 ธันวาคม 2550 ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนภาพ 11 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยาลำปางงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2



โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยาลำปางใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในวโรกาสที่พระองค์ทรงครองราชย์ครบ 60 ปี และทรงพระเจริญพระชนมายุครบ 80 พรรษา จัดตั้งตั้งแต่ พ.ศ. 2549-2551 นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการทำงาน โดยนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน จนทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร การนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กรโดยการสร้างความตระหนักแก่บุคลากร จัดตั้งทีมงาน นำสู่การปฏิบัติโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาขับเคลื่อนการทำงาน อาทิ การตรวจสอบทบทวน การประชุมหลังปฏิบัติการ พร้อมกับสรุป ประเมินผลและเผยแพร่สู่โรงเรียนอื่นๆ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนที่เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานคือ บุคลากรและงบประมาณ และเกิดผลต่อความเปลี่ยนแปลงในการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งเรื่องการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครองและชุมชน ผู้เรียน องค์กรศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยราชการต่างๆ

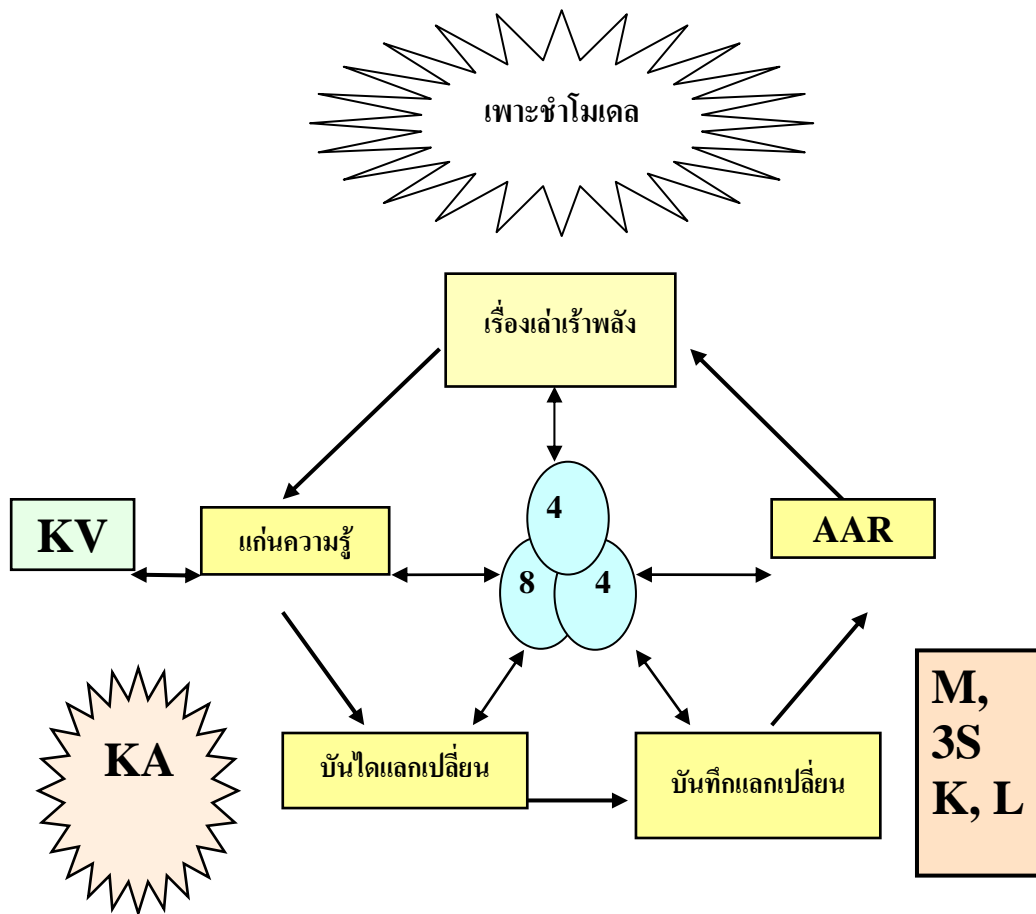
แผนภาพ 12 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2



การดำเนินงานจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา มิตรภาพที่ 126 ใช้โมเดลปลาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ที่เรียกว่า pop up ประกอบการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระวิชา ซึ่งได้รับความสนใจจากผู้เรียนมาก เนื่องจากสนุกสนาน ไม่น่าเบื่อ ครูได้ถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในแนวราบ จนได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2 ให้เป็นแกนนำในการผลิตสื่อ

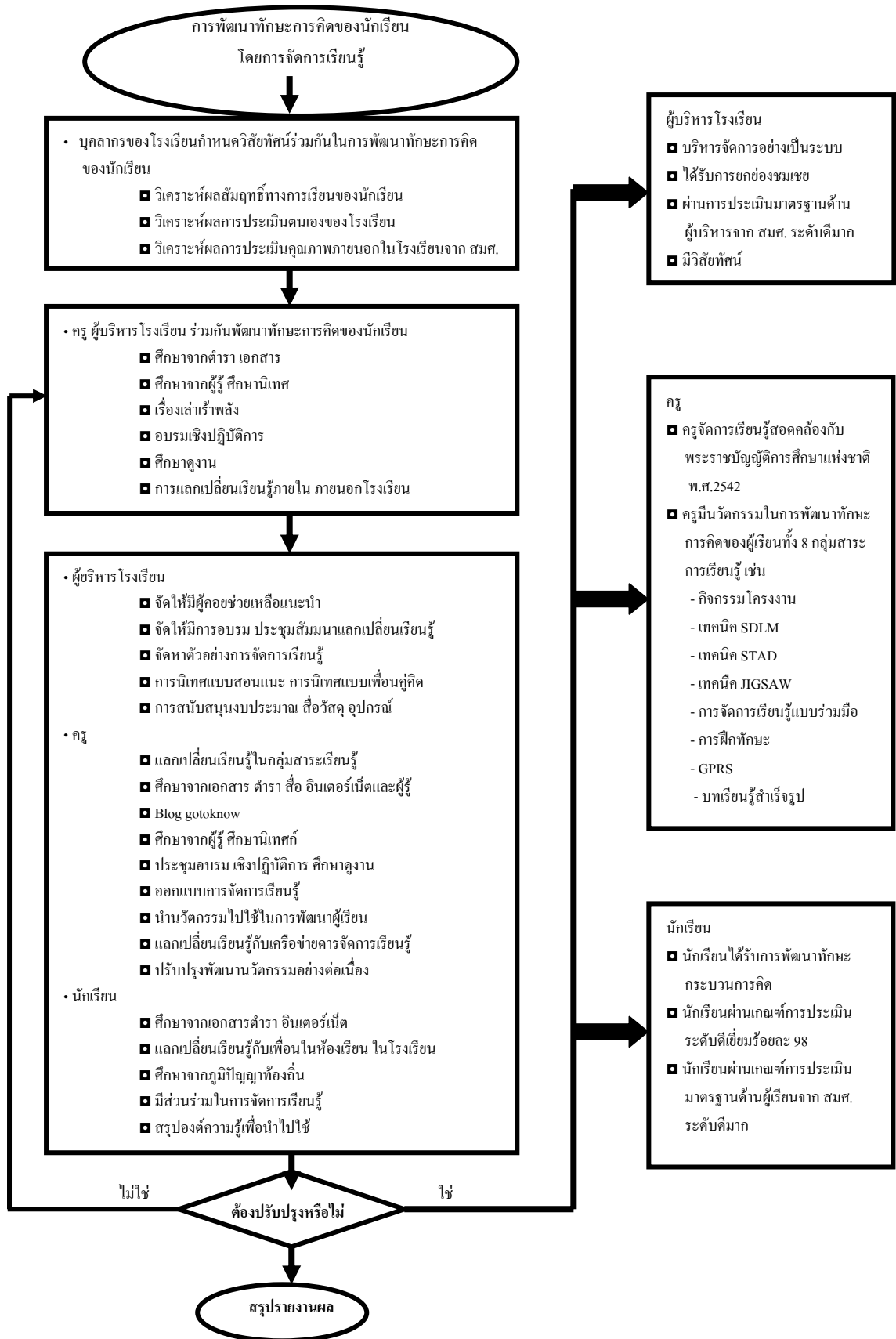


แผนภาพ 13 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนเทศบาล 4 (พะชะโมเดล) เทศบาลนครนครราชสีมา



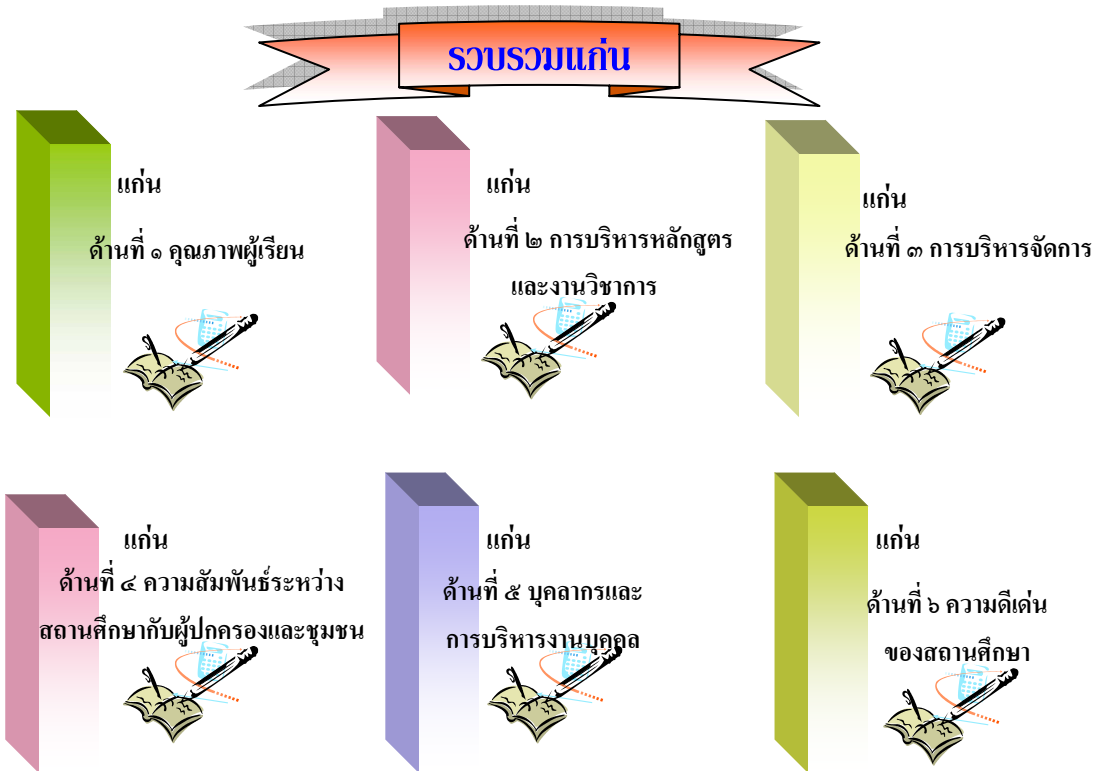
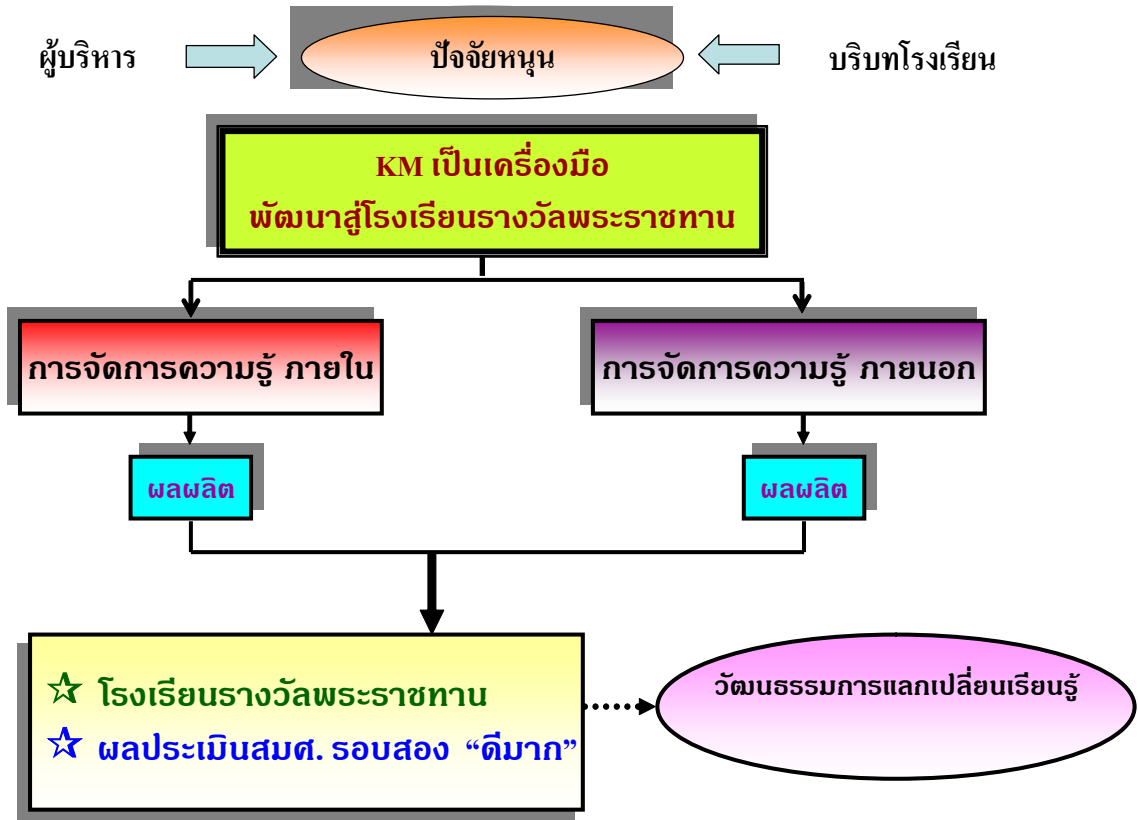
โรงเรียนเทศบาล 4 (พะชะโมเดล) เทศบาลนครนครราชสีมา ได้แสดงแนวคิดการจัดการความรู้ของโรงเรียนเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง แก่นความรู้ บันไดแลกเปลี่ยน บันทึกละเอียดเปลี่ยน และการทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เน้นให้เห็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ M คือ mind หรือใจที่จะทำ 3S ตัวที่ 1 คือ Share การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวที่ 2 คือ Show การนำเสนอและเผยแพร่ และตัวที่ 3 คือ Support การส่งเสริมสนับสนุนให้จัดการความรู้ภายในโรงเรียน ส่วน K คือ Knowledge Access การนำความรู้มาเก็บไว้ในคลังความรู้ และ L คือ Learn การเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แผนภาพ 14 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนสวายวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1



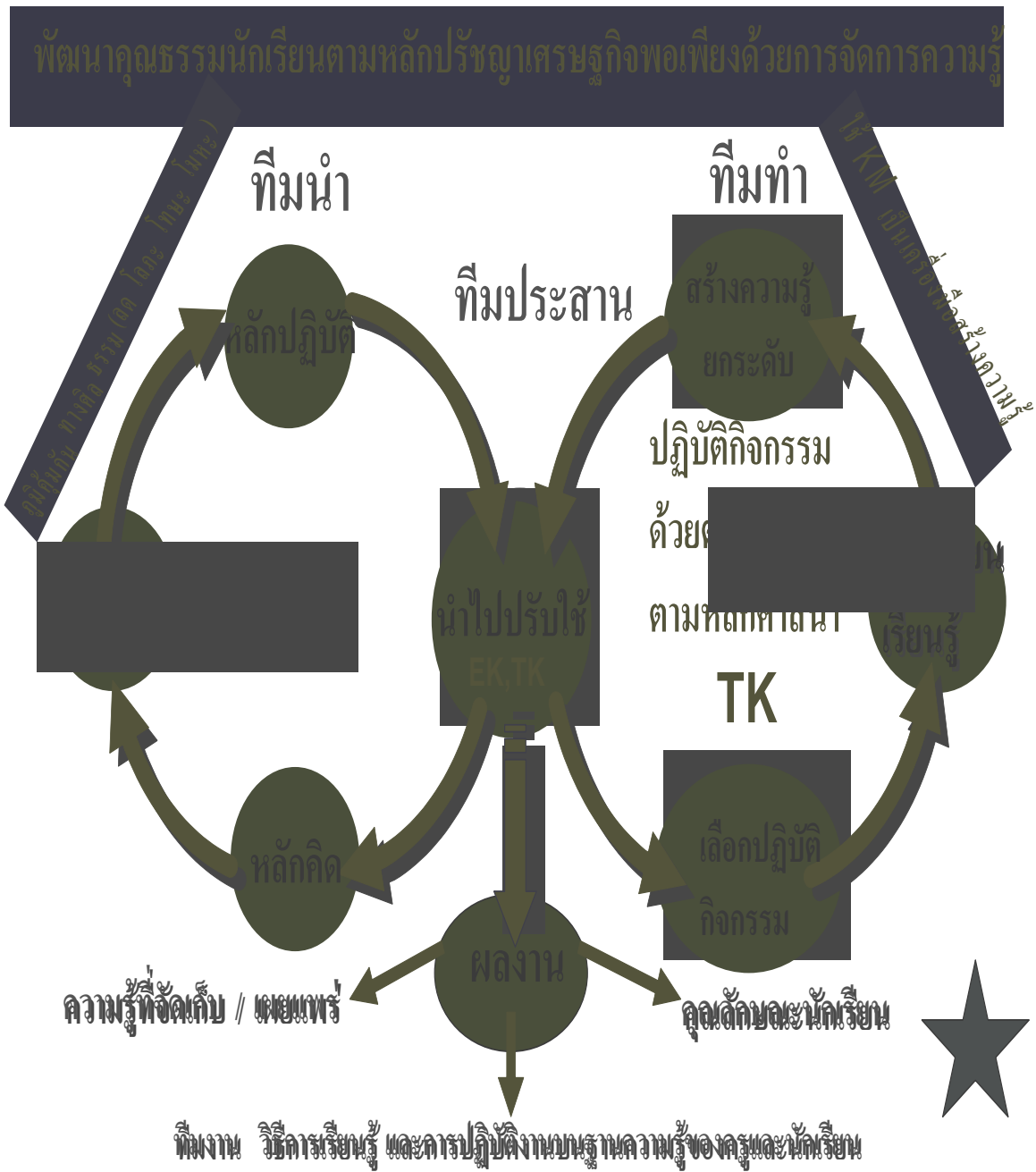
แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนสวายวิทยาคาร ได้นำมาแก้ปัญหาผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการประเมินการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิเคราะห์ผลการประเมินตนเองของโรงเรียน และวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. จึงนำการจัดการความรู้มาสู่การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์และทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนครูสามารถคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ ในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จนทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ จนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีเยี่ยม ร้อยละ 98 และผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานด้านผู้เรียนจาก สมศ. ระดับดีมาก

แผนภาพ 15 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนสุราษฎร์ธานี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1



แนวคิดในการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าสู่โรงเรียน คือ การนำศักดิ์ศรีของโรงเรียน มาจุดประกายในเรื่องการจัดการความรู้ และใช้ความศรัทธาเป็นยุทธศาสตร์ดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยไม่ได้บอกคร่าวๆว่ากำลังใช้การจัดการความรู้ในการทำงาน ด้วยเกรงว่าครูจะเบื่อหน่าย โดยผู้บริหารใช้โอกาสที่โรงเรียนสุราษฎร์ธานีมีอายุ 100 ปี เนื่องจากโครงสร้างโรงเรียนมีขนาดใหญ่ ขับเคลื่อนยาก และเหตุผลอายุเฉลี่ยของครูประมาณ 54 ปี ซึ่งทั้งสองปัจจัยดังกล่าว จะมีมุมมองจากบุคคลทั่วไปว่ายากต่อการเปลี่ยนแปลง หากในความจริง มีมุมมองเชิงบวกคือ ครูอายุเฉลี่ย 54 ปี จะผูกพันกับโรงเรียนสุราษฎร์ธานีมาก หลายคนเป็นศิษย์เก่า มีความจงรักภักดีและภาคภูมิใจต่อองค์กร พร้อมที่จะทำสิ่งดีๆ เพื่อเป็นการเชิดชูองค์กร ฉะนั้น การที่โรงเรียนอยู่ได้ถึง 100 ปี ในสภาพที่มีการแข่งขันเช่นนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีสิ่งที่ดีๆ อยู่ในโรงเรียน จึงเป็นองค์กรที่สามารถรับใช้สังคมมาได้จนทุกวันนี้ จึงนับได้ว่าโรงเรียนสุราษฎร์ธานีแม้จะเป็นโรงเรียนที่อยู่ต่างจังหวัด แต่ก็มี ความพยายาม ความมานะอดทน ใช้สถานการณ์และความรู้สึกเชิงบวกเป็นตัวกระตุ้น ทำงานเชิงรุกไม่หยุดนิ่ง ใช้ต้นทุนเดิมมาพัฒนาต่อยอด โดยกำหนดหัวปลาหรือวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายคือ การเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือพัฒนาสู่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ใช้เรื่องเล่าเร้าพลังเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งใช้ Blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมความรู้และจัดทำเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) โดยนำความรู้จากภายในและภายนอกมาต่อยอด สกัดขุมและแก่นความรู้ ได้แก่นความรู้ที่นำเสนอเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน หรือได้หัวปลาย่อย จำนวน 6 เรื่อง ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน บุคลากรและการบริหารงานบุคคล และความดีเด่นของสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดทำเป็นคู่มือเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 6 แก่นความรู้ จำนวน 6 เรื่อง เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งจนเริ่มเห็นผลงาน จึงแจ้งให้ทราบว่าได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานในโรงเรียน เพื่อสร้างความศรัทธา ผู้บริหารสวมบทบาทของคุณเอื้อและคุณอำนวยที่ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

แผนภาพ 16 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนเทพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3



กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเทพาใช้สถานศึกษาเป็นฐาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้โรงเรียนเป็นผู้นำปฏิรูปการศึกษาและทำให้องค์กรทันสมัย การดำเนินงานเริ่มต้น 1) ด้วยยุทธศาสตร์ดอกบัวบาน ซึ่งมีผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 % ของโรงเรียน และค่อยๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเปลี่ยนวิธีคิดการทำงานของครู จากที่ **ไม่รู้จะทำอะไร ทำไม่ได้** ให้มาเป็น **ถ้าจะทำให้ได้ จะเรียนรู้** อย่างไม่ย่อท้อ และปฏิบัติให้เกิดความรู้นั้น **ทำอย่างไร** หากโรงเรียนจะดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริงๆ

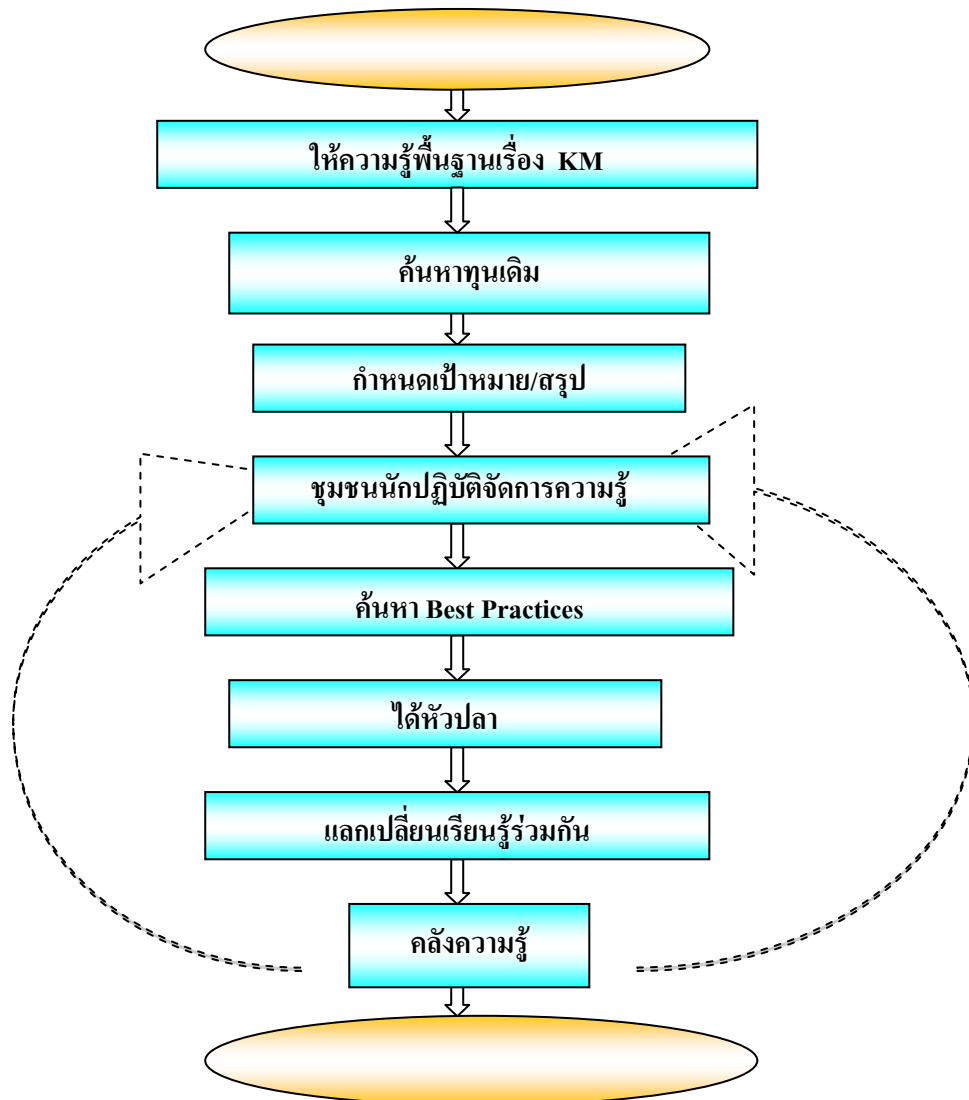
ต้องใช้หลัก ทำทันที ทำทุกคน และทำอย่างต่อเนื่อง 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ และเทียบเคียงระหว่างโรงเรียนของตนเองและโรงเรียนที่ดูงาน 3) จัดทีมการทำงานเป็น 3 ทีม คือ ทีมนำ ประกอบด้วยผู้บริหาร ทีมประสาน ประกอบด้วยครูที่มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการเรียนรู้ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน และทีมทำ ประกอบด้วยครูที่ปรึกษาทุกคนและกรรมการสถานักเรียน 4) ยึดหลัก 3 หลัก คือ หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ ทั้ง 3 หลักได้มาจากความรู้ฝังลึกหรือความรู้ภายใน (TK: Tacit Knowledge) และความรู้ภายนอก (EK: Explicit Knowledge)

เมื่อนำความรู้ลงสู่ครู นักเรียนแล้ว ทั้ง 3 ทีมยังนำประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ละครอบครัว แต่ละชุมชนมาผนวก และออกแบบวิธีปฏิบัติ ขยายวงออกไปสู่กลุ่มครู รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในการติดตามประเมินผล

โครงการสำคัญที่โรงเรียนได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้คือ แนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับคุณธรรม ซึ่งแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปใช้ในวงการศึกษาน้อย แต่เข้าไปในชุมชนมาก แม้คนในชุมชนจะได้รับการศึกษาน้อย หากแต่สามารถนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ได้เป็นอย่างดี ประเด็นหัวข้อคุณธรรมนำความรู้ ใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการทำงาน โดยเน้นการปฏิบัติในรูปแบบที่ง่าย และมีการประเมินเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้โรงเรียนเทพาตั้งอยู่ในพื้นที่มีลักษณะพหุวัฒนธรรม กับสถานะความเครียดด้านการเมือง แต่โรงเรียนได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้มาลดความเครียดในการทำงาน

แผนภาพ 17 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านแค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

**“บ้านแคโมเดล” การจัดการความรู้: พลังแห่งประสิทธิภาพขององค์กร**



กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านแค เริ่มต้นกำหนดหัวปลาหรือเป้าหมายจากการวิเคราะห์ต้นทุนเดิม วัสดุทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และจัดทำ SWOT จากนั้นใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเรื่องเล่าเร้าพลัง ค้นหา Best Practices และนำมาจัดทำโครงการต่างๆ ฉะนั้นโครงการต่างๆ และชุมชนนักปฏิบัติจัดการความรู้ก็เกิดจากรเรื่องเล่าเร้าพลัง และนำไปปฏิบัติจริง นำไปดำเนินกิจกรรมกับผู้เรียน และกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใหม่ วนเวียนไปเรื่อยๆ พร้อมกับบันทึกความรู้ลงในคลังความรู้ของโรงเรียน บางครั้งขยายผลไปถึงเรื่องอื่นๆ เกิดเป็นชุมชนของคนที่น่าสนใจเรื่องเดียวกัน เช่น ชุมชนคนทำหนังสืออ่านเพิ่มเติม ชุมชนการสอนภาษาไทย ภาพความสำเร็จของโรงเรียน คือได้รับการรับรองการประเมินภายนอกรอบสอง สมศ. ปี 2550 ครูผู้สอนได้รับคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ดีเด่นเครือข่ายอำเภอจะนะ และนวัตกรรมหนังสืออ่านเพิ่มเติม ได้รับคัดเลือกให้เป็นนวัตกรรมดีเด่นในงานมหกรรมวิชาการเครือข่ายอำเภอจะนะ



## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ธงทอง จันทรางศุ  
นางสุรางค์ โพธิ์พุกขางค์

เลขาธิการสภาการศึกษา  
ที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผลการศึกษา

### คณะวิจัย

ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ	กรรมการสภาการศึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ	กรรมการสภาการศึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณี คำชาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ศรีโพธิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### คณะผู้ช่วยนักวิจัยและผู้จัดทำ

นางสาววัฒนา อาทิตย์เที่ยง	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
นางสาวอุษา ชูชาติ	นักวิชาการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
นางสาวณัฐจริย์ กาญจนรจิต	นักวิชาการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
นางกัลยานี ปฎิมาพรเทพ	นักวิชาการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
นางรุจิรา สุนทรรัตน์	นักวิชาการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
นางสาวจิรา วงศ์เหลือง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักวิจัยฯ

### บรรณาธิการ

นางสาวอุษา ชูชาติ                      นักวิชาการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา

### หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายการวิจัยทางการศึกษา  
สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
99/20 ถนนสุขุโขทัย ดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2668 7123 ต่อ 1212 โทรสาร 0 2243 0085  
www.onec.go.th