



การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน

ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นสาระสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (ทางสังคมศาสตร์)
ปีการศึกษา 2559

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน

ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นสาระสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (ทางสังคมศาสตร์)
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL
FOR SMALL SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF
UPPER NORTHERN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICES

THANAPONG UMRITWISUT

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
(SOCIAL SCIENCES)

2016

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ
ตอนบน

ชื่อผู้เขียน นายธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ

ชื่อปริญญา ปรัชญาคุณูปบัณฑิต

สาขาวิชา ทางสังคมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร. ศิริพงษ์ เสาภายน ประธานกรรมการ
2. ดร. สุวรรณ หมั่นตาบุตร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิคม นาคอ้าย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ
จำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (3) เพื่อ
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน และ (4) เพื่อจัดทำคู่มือ
การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน จำนวน
341 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มากที่สุด ส่วนในด้านของความ ต้องการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการ พัฒนาด้านบุคลากรมากที่สุด

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ได้เสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและ แสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

3. การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดย การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ได้รูปแบบการจัดการ ความรู้ ของโรงเรียนเล็ก ที่ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้ 5 กิจกรรมหลัก โดยมีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมให้เกิดผลตามกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้

4. การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มีองค์ประกอบเนื้อหาของคู่มือ คือ บทนำ รูปแบบการ จัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน นิยามศัพท์เฉพาะ แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของ โรงเรียน ตามรูปแบบการจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายกิจกรรม และมีรายละเอียด เกี่ยวกับแนวทางการจัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

ABSTRACT

Dissertation Title The Development of a Knowledge Management
Model for Small Schools Under the Jurisdiction
of Upper Northern Primary Educational Service
Area Offices

Student's Name Mr. Thanapong Umritwisut

Degree Sought Doctor of Philosophy

Field of Study Social Sciences

Academic Year 2016

Advisory Committee

1. Assoc. Prof. Pol. Lt. Col. Dr. Siripong Sauphayana Chairperson
2. Dr. Suwan Muntabutara
3. Asst. Prof. Dr. Nikom Nak Ai

In this dissertation, the researcher studies (1) knowledge management problems and needs of small schools under the jurisdiction of upper northern primary educational service area offices. The researcher also describes and analyzes (2) a knowledge management model developed for these small schools as part of this project. Moreover, the researcher establishes that (3) this knowledge management model is appropriate. Finally, furthermore, (4) the researcher describes, analyzes and evaluates a knowledge management activities handbook compiled for the small schools.

The sample population consisted of 341 small schools under the jurisdiction of upper northern primary education service area offices. The research instrument was a questionnaire.

Using techniques of descriptive statistics, the researcher analyzed the data collected in terms of mean and percentage. In addition, the researcher employed one of the priority needs index (PNI) techniques.

Findings are as follows:

1. The small schools under study exhibited problems and needs for knowledge management in the aspect of knowledge codification and refinement at the highest level. In the aspect of needs for development in the operation of knowledge management activities, it was found that the small schools under study evinced needs for development in the aspect of personnel at the highest level.

2. In the course of developing a knowledge management model for the small schools under investigation, the researcher framed a model in which seven knowledge management activities would be instantiated. These activities consisted of knowledge codification and refinement; knowledge access; knowledge sharing; and learning. Using the method of focus group discussion, nine experts determined whether this model was appropriate.

3. The model was improved in the light of the evaluation provided by the nine experts. The result was an enhanced model consisting of five major knowledge management activities complemented by sub-activities.

4. The contents of the knowledge management activities handbook constructed in accordance with the recommendations of the nine experts consisted of the following: Introduction; a knowledge management model for the small schools under study; definition of special terms; and knowledge management guidelines for the schools in accordance with the knowledge management model. Guidelines were provided for each activity giving details and instructions for making evaluations after the activities have been completed.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของคณะกรรมการที่ปรึกษา
ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร. ศิริพงษ์ เสาภาชน ประธาน-
กรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. สุวรรณ หมั่นตาบุตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิคม
นาคอ้าย กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไขสิ่งที่บกพร่องต่าง ๆ พร้อม
ทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์
ดร. วรณี แกมเกตุ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้สละเวลา
อันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไขงานคุษฎีนิพนธ์ด้วยความใส่ใจ อย่างดียิ่ง
ตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย ผู้อำนวยการโครงการ-
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาทุกขั้นตอนด้วยดี
เสมอมา ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์
ดร. กิติมา ปรีดีดิลก รองศาสตราจารย์มุกดา ศรียงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สังวรรณ
จักรระโทก และ รองศาสตราจารย์อำนวยการ ทองโปร่ง ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร
โครงการปรัชญาคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ที่เสียสละเวลาในการสอบคุษฎีนิพนธ์ใน
ครั้งนี้

คุณค่าใด ๆ แห่งคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญตาราง.....	(13)
สารบัญภาพ	(15)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความรู้ในองค์การ	13
การจัดการความรู้ในองค์การ.....	26
แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้.....	66
แนวคิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน.....	89
การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	96
การประเมินความต้องการจำเป็น	107
การสนทนากลุ่ม.....	109
คู่มือ	114
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	118
กรอบแนวคิดในการวิจัย	129

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	131
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	131
ขั้นตอนการวิจัย	134
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
สภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	140
การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	147
การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	150
การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	155
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	156
สรุปผลการวิจัย	157
อภิปรายผลการวิจัย	161
ข้อเสนอแนะ.....	175
ภาคผนวก	
ก บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	176

บทที่	หน้า
ข คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	190
ค รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม.....	216
ง การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence-- IOC).....	218
จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	225
ฉ การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS.....	234
ช รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	237
ซ ภาพประกอบการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	239
บรรณานุกรม	242
ประวัติผู้เขียน.....	253

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	132
2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	133
3 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม	141
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ของสภาพปัญหาในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	142
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ของความต้องการในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	143
6 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก	144
7 ร้อยละของปัญหาและความต้องการในการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก จากแบบสอบถามปลายเปิด	145

ตาราง	หน้า
8 การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาการดำเนินกิจกรรม และความต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก	146
9 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และ ความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้เพื่อนำไปยกร่าง รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก	148
10 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ จากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)	151

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka	71
2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest	74
3 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	77
4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)	79
5 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาหู”	80
6 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ของ Kucza	84
7 พลวัตรของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marali	86
8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	130
9 ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก	149
10 รูปแบบการจัดการความรู้และการจัดกิจกรรมของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	154

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วตามสภาวะการณ์ของโลก องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความรู้ (knowledge) ซึ่งกลายเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบกับปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดปรากฏการณ์โลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นไปอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้เกิดวิทยาการและการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการแข่งขันจึงมีความเข้มข้น องค์การที่จะดำรงอยู่ได้จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความคล่องตัว คนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อผลักดันองค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า เพราะเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ บุคลากรในองค์การสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ บุคลากรในองค์การ จะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์การทุกด้าน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์การมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 1) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือในหน่วยงานย่อยในองค์การ นำความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ในตัวคน หรือจากประสบการณ์ในการทำงานมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน นำมาสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน จนเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็คือ การจัดการความรู้ (knowledge management) ที่ช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรนั้น ถูกเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ช่วยให้เกิดการไหลขององค์ความรู้ (flow of knowledge) ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิรูปองค์การรวมทั้งพัฒนากุศลกรในองค์กร ให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์

ระบบราชการไทยได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีวิธีการบริหารสมัยใหม่ ที่มีการดำเนินการอยู่ในภาคเอกชนมาปรับใช้กับระบบราชการ ทั้งนี้มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยราชการ ตอบสนองการพัฒนาประเทศ และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 (2546, หน้า 4) กำหนดไว้ว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและผลักดันส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรมตลอดจนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยราชการต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานจากการยึดหน่วยงานของตนเองเป็นหลัก ไปสู่การเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาครัฐกิจเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาคม วิธีการทำงาน

จะต้องเปลี่ยนจากทำเองคนเดียว (individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนและกลุ่มคน (relationship) โดยมีเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการยกระดับจากข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นองค์ความรู้ (knowledge) และใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา และต่อยอดความรู้ไปอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หมายถึง ความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุทัศน์ และร้อยละ 70-80 ของความรู้ที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองคน (tacit knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าให้คนอื่นทราบ และความรู้นี้ใช้ในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องขององค์การ ผู้นำและข้าราชการเองที่จะต้องนำเอาความรู้ที่สะสมอยู่ในบุคคลออกมาใช้ ประโยชน์ให้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 1-2)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สํานักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1) ได้กล่าวถึงโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษา มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา ระบบการศึกษาไทยกำลังประสบปัญหาท้าทายสำคัญประการหนึ่งคือ การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากประชากรวัยเรียนมีจำนวนลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในเมือง จากข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2553 (สํานักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 2) มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 14,397 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 45.82 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ส่งผลทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้เพียงพอ กล่าวคือ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า มีข้อจำกัดด้านการใช้ครูหรือไม่สามารถจัดครูได้ครบชั้นเรียนตลอดจนขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาลักษณะคล้ายคลึงกัน

ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

วรัญพร แสงนภาพวร (2550) ได้นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กกว่ามีปัญหามากมายหลายด้าน จำแนกได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร เป็นปัญหาที่สำคัญคือ ขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน ครูคนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ ที่คิดตามเกณฑ์จำนวนบุคลากร รวมทั้งขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุและไม่มีภารโรง ทำให้ครูและนักเรียนต้องรับภาระทุกอย่าง

ส่วนในด้านคุณภาพนั้น พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูขาดประสบการณ์ ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน มีการโยกย้ายครูตามฤดูกาล ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ที่พักอาศัย พาหนะในการเดินทาง

2. ปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนไม่มาก การจัดสรรงบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียน โรงเรียนจึงได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวตามสัดส่วนจำนวนนักเรียนที่น้อยไปด้วย ซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารจัดการการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้

3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น สื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและทันสมัย หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน อาคารเรียนมีสภาพเก่าและชำรุด ทรุดโทรม และไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ตลอดจนขาดห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์

และห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ และขาดสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นการลงทุนค่อนข้างสูง เปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาขาดการประสานงานละติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ขาดการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญขาดผู้นำสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

5. ปัญหาความยากจนของชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งอยู่ในชนบทที่ยากจน ชุมชนด้อยการศึกษา จึงไม่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

6. ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่ามีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 20,771 แห่ง จาก 32,000 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 65 ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ อยู่มาก โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 ซึ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ และมาตรฐานที่ 5 ซึ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหานักเรียนขาดเรียนบ่อย และขาดเรียนติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดแรงจูงใจในการเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวัน และงานอนามัย โรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปการศึกษา (ทิสนา แคมมณี และคณะ, 2549) พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้ในโรงเรียนไม่ได้ผลเท่าที่ควร รูปแบบการจัดการความรู้ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีสภาพบริบทที่ขาดแคลนในปัจจัยตัวป้อนและกระบวนการในการบริหารหลายประการ นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบของเอกสารหรือตัวคนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนยังไม่สามารถจัดเก็บให้เป็นระบบได้ ขาดการสร้าง ความตระหนักและความเข้าใจในการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดการวางแผน หรือไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์

ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ขาดการกำหนดโครงสร้าง ความรับผิดชอบและทีมงานที่จะดำเนินการ การใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการจัดการศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพ และจากรายงานการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา โดยสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2554

ในประเด็นการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กได้ข้อสรุปว่า รูปแบบการจัดการ ความรู้ที่โรงเรียนขนาดเล็กใช้ดำเนินการอยู่ มีลักษณะที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้อง กับบริบท ตลอดจนสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ขาดความชัดเจนใน แนวทางปฏิบัติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1, 2554, หน้า 7)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1-4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1-6 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แม่ฮ่องสอน เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1-2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1-3 มีโรงเรียนในสังกัดที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1,988 โรงเรียน จากประเด็น ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ตามที่ได้แสดงไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดการความรู้ จะสามารถแก้ไขประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ ถ้าใช้กระบวนการ จัดการความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งไม่ใช่รูปแบบที่ถูกกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง ซึ่งจะสอดคล้องกับบริบท ตลอดจนสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีสภาพการณ์จำกัด จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบเหมาะสมกับปัจจัยทาง การบริหารที่มีสภาพขาดแคลนและมีภาระที่ต้องรับผิดชอบหลายด้าน จึงต้องอาศัย การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้อำนาจทางทรัพยากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจ ที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ซึ่งผลจากการพัฒนาดังกล่าวจะเป็น ประโยชน์ ต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ

พัฒนาผู้เรียน รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
ในเขตภาคเหนือตอนบนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง
การสำรวจปัจจัย ที่เป็นสาเหตุทำให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ไม่ประสบผลสำเร็จ
ตามวัตถุประสงค์

การศึกษาความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง
การศึกษากิจกรรมที่เหมาะสม ที่ทำให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ประสบผลสำเร็จ
ตามวัตถุประสงค์

ความต้องการจำเป็น หมายถึง ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

การจัดการความรู้ หมายถึง การพัฒนางานในโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะของชุดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

รูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง โครงสร้างความเกี่ยวข้อง ของหลักการ และแนวคิดที่นำมาใช้จัดการความรู้ ตามกระบวนการในการจัดการความรู้ ในลักษณะของชุดกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) หมายถึง การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และการกำหนดเป้าหมาย เป็นกิจกรรมส่งเสริมการบ่งชี้ความรู้

การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) หมายถึง การรวบรวมความรู้ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติอยู่ และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้หรือล้าสมัย

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) หมายถึง การจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ การจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ และการจัดทำระบบการค้นหาความรู้ โดยใช้กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งทางด้านเนื้อหา และภาษา การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และการตรวจสอบความรู้

เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยใช้กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็น
เลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) หมายถึง การใช้ระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศ ที่เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก การจัดทำคู่มือการเข้าถึง
ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบถึงความรู้
และการประชาสัมพันธ์วิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) หมายถึง การจัดกิจกรรม
ให้บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ซึ่งกันและกันหลังการเข้ารับการอบรม
หรือประชุมสัมมนา การจัดกลุ่มสนทนากลุ่มเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัด
เวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร และการสอนงานบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง
โดยใช้กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรม
การจัดนิทรรศการ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้
จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน โดยใช้กิจกรรมการเขียนแผนงาน
หรือโครงการ และการทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้

การเรียนรู้ (learning) หมายถึง การที่บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาเอกสาร
ความรู้ต่าง ๆ บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลากรมีการนำความรู้
ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร
มีการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นองค์ความรู้ในหน่วยงาน

ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง ความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ในประเด็นลักษณะ
ของรูปแบบการจัดการความรู้ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ
และบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน

คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
หมายถึง เอกสารที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรม ตามรูปแบบการจัดการ

ความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน โดยมีกรอบโครงสร้างเนื้อหาตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษา มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน 8 จังหวัด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1-4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1-6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1-2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1-3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สามารถดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้และคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นเครื่องมือ

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งของไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย โดยกำหนดหัวข้อเรื่องตามลำดับดังนี้

1. ความรู้ในองค์การ

1.1 ความหมายของความรู้

1.2 ประเภทของความรู้

1.3 กระบวนการสร้างความรู้

1.4 ความสำคัญของความรู้ในองค์การ

2. การจัดการความรู้ในองค์การ

2.1 ความหมายของการจัดการองค์ความรู้

2.2 สาเหตุของการจัดการความรู้

2.3 แนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์การ และขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

2.5 วิธีการดำเนินการบริหารความรู้

2.6 เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

2.7 ประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

2.8 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.9 ปัญหาของการจัดการความรู้

3. แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้

3.1 ความหมายของรูปแบบ

- 3.2 ประเภทของรูปแบบ
- 3.3 การพัฒนารูปแบบ
- 3.4 รูปแบบการจัดการความรู้
 - 3.4.1 รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ
 - 3.4.2 รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย
- 4. แนวคิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน
 - 4.1 กระบวนการในการจัดการความรู้ในโรงเรียน
 - 4.2 การเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน
 - 4.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้
- 5. การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก
 - 5.1 บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 5.2 สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 5.3 การยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
- 6. การประเมินความต้องการจำเป็น
 - 6.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 6.2 ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมินความต้องการจำเป็น
- 7. การสนทนากลุ่ม
 - 7.1 ความหมายของการสนทนากลุ่ม
 - 7.2 ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม
 - 7.3 ข้อดีของการสนทนากลุ่ม
 - 7.4 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม
 - 7.5 ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม
- 8. คู่มือ
 - 8.1 ความหมายของคู่มือ
 - 8.2 ลักษณะของคู่มือที่ดี
 - 8.3 องค์ประกอบของคู่มือ
- 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความรู้ในองค์กร

โลกปัจจุบันมีการแข่งขันกันด้วยการใช้นวัตกรรม (innovation) ที่สร้างสรรค์ขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับใช้เป็นตัวขับเคลื่อนความเจริญและเสริมประสิทธิภาพ การแข่งขันในเวทีสากล ซึ่งการแข่งขันด้วยการใช้นวัตกรรมนี้ ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถดำรงอยู่ในเวทีสากลได้ การบริหารความรู้ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญ

ความหมายของความรู้

คำว่า “ความรู้ (knowledge)” อาจเป็นคำที่เข้าใจยากเพราะมีลักษณะเป็นนามธรรม จึงอาจทำให้เกิดความสับสนและไม่แน่ใจว่า ความรู้ที่กล่าวถึง หมายถึงสิ่งใด การที่จะสามารถบริหารจัดการกับความรู้ได้นั้น จึงขอรวบรวมความหมายของคำว่า “ความรู้” เพื่อให้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ดังนี้

Tiwana (2000, p. 5) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยประสบการณ์ และสามารถถูกประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล

Davenport and Prusak (2000, p. 5) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดแจ้ง เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน และถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มีส่วนในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักสั่งสมในรูปแบบเอกสารหรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งความรู้จะเกิดจากสารสนเทศและสารสนเทศ

จะเกิดจากข้อมูล

Natarajan and Shekher (2001, p. 29) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ คือ การปรุงแต่งเนื้อหาสาระที่มีความหมายหรือสารสนเทศให้ดีขึ้น โดยอาศัยการแปลความหมายและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล นอกจากนี้ เมื่อความรู้เกิดขึ้น องค์ความรู้ต่าง ๆ จะเกิดการพัฒนางอกงามตามมา

Drucker (2007, pp. 451-452) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ คือ ทรัพยากรที่สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 232) ระบุว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศ ที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด การปฏิบัติ และองค์ความรู้ในแต่ละสาขา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (ม.ป.ป., หน้า 6) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดจากประสบการณ์ หรือจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยผู้รับสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นไปใช้ได้โดยตรงหรือสามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้เหมาะสม กับสถานการณ์หรืองานที่ทำอยู่

บริษัทไอบีเอ็ม (2544, หน้า 112-114) ระบุว่า ความรู้ คือ สิ่งที่อยู่ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ที่ใช้สะสมมา ทั้งนี้ความรู้เกิดขึ้นมาจากวิธีการทางตรรกะหรือการวินิจฉัยจากความรู้เดิมและประสบการณ์ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ความรู้หรือภูมิปัญญา คือ สารสนเทศบวกกับการประมวลผล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือความสามารถในการคิดหาทางออกหรือการแก้ปัญหาโดยการเปรียบเทียบกับสารสนเทศที่มีอยู่

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 17) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้ จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

จากนิยามความหมายของความรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ของมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่เราสัมผัสจากการพบเห็น ได้ยิน ได้ฟัง ได้อ่านแล้วเก็บไว้เป็นประสบการณ์ และอีกส่วนหนึ่งหมายถึง การนำสิ่งที่สะสมไว้มานำปฏิบัติในชีวิตประจำวัน หรือในหน้าที่การงาน การสัมผัสสิ่งต่าง ๆ จะเป็นการเสริมหรือเพิ่มอยู่ตลอดเวลา หากมีการพบปะผู้คนจะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้

ประเภทของความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป., หน้า 14-15) รวมทั้ง ประพนธ์ ฝาสุขยัค (2547, หน้า 20-21) และรุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ (2547, หน้า 42-43) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความรู้ที่สามารถอธิบายได้ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจได้จากการได้รับฟัง การอธิบาย การอ่าน และการนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วความรู้ที่สามารถอธิบายได้นั้น จะถูกจัดอย่างมีแบบแผน และมีโครงสร้าง สามารถอธิบายกระบวนการ วิธีหรือขั้นตอน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติตามได้ เช่น ความรู้ในเรื่องการทบทวนภารกิจและสอบทานกำลัง หรือความรู้ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ความรู้ในส่วนนี้ เรียกว่า องค์กรความรู้ ซึ่งเกิดจากการถ่ายทอดการจัดกระบวนการ ลำดับวิธีคิดที่มีแบบแผน ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจง่ายต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่การใช้้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้หรืออธิบายได้ยาก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อธิบายได้ยาก หรือบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้ว่าความรู้เหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยมากมักไม่มีแบบแผนเป็นที่แน่ชัด และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมักจะเกิดกับบุคคลเป็นสำคัญ การถ่ายทอดให้เหมือนหรือเทียบเคียงกับเจ้าขององค์ความรู้ นั้นจะยากหรือง่าย ขึ้นกับบุคคลที่ถ่ายทอดและผู้รับเป็นสำคัญ ความรู้ในส่วนนี้เรียกว่า ภูมิปัญญา เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ และเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละคน

นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 61-62) แบ่งความรู้
ออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (priori knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัย
ประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจาก
ที่มีประสบการณ์
3. ความรู้โดยประจักษ์ (knowledge by acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจาก
สิ่งที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือกาย
4. ความรู้โดยบอกกล่าว (knowledge by description) คือ ความรู้ที่เกิดจาก
คำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงประสบการณ์ (empirical knowledge)
คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้โดยสัมผัสทั้ง 6
คือ เห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงปรัวิสัย หรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (objective knowledge) คือ
ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้
อย่างที่ตนรู้
8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (subjective knowledge) คือ
ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ด้วยตนเอง และไม่สามารถอธิบายได้หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้
ได้

บริษัทไอบีเอ็ม (2544, หน้า 112-114) ระบุไว้ว่า บริษัทไอดีเอสซึ่งเป็นบริษัท
ในเครือ ได้แบ่งความรู้ของบุคคลออกเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง
มาเป็นเอกสารหรือสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถจับต้องได้
2. ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) คือความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมา
ให้จับต้องได้ เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในสมอง

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การ (embedded knowledge) คือ ความรู้และความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการประกอบการ และการให้บริการ

Tiwana (2000, p. 67) แบ่งประเภทของความรู้ ดังนี้

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นและความเชื่อของบุคคลในการทำงาน
2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่าง ๆ
3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กร หรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

Nickols (2000, pp. 12-21) กล่าวไว้ว่า การแบ่งประเภทความรู้ไม่ได้มีเพียงเท่าที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าเป็นนักจิตวิทยาทางด้านสติปัญญา จะแบ่งประเภทความรู้ไว้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เชิงอธิบาย (declarative knowledge) ส่วนมากประกอบด้วยความรู้ที่มีความชัดเจน เป็นความรู้ที่ประกอบด้วยคำอธิบายถึงข้อเท็จจริงถึงสิ่งต่าง ๆ หรือการอธิบายถึงวิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ เป็นต้น
2. ความรู้เชิงกระบวนการ (procedural knowledge) เป็นความรู้ที่มีความประจักษ์ชัดในตัวเองในการทำบางอย่างเช่น การสะท้อนความคิด ทักษะฝีมือ ทักษะการคิดและทักษะด้านสติปัญญา การคิด การให้เหตุผล การตัดสินใจ การเต้น การเล่นดนตรี การอ่านสีหน้าและอารมณ์ ทั้งหมดที่กล่าวมาไม่สามารถบันทึกสรุปเป็นข้อความได้

นอกจากนี้ บางคนยังเพิ่มความรู้ประเภทที่ 3 คือความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (strategic knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกใช้เพียงเพื่อการอธิบายว่า“รู้เมื่อไร” (know when) และรู้เพราะอะไร (know why) เป็นความรู้ในลักษณะการคาดหวังหรือการจินตนาการ ที่มีการแยกออกจากการกระทำเพื่อการอธิบาย โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรู้เชิงอธิบาย (declarative knowledge)

Awad and Ghaziri (2004, p. 47) กล่าวว่า สามารถแบ่งประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลและองค์การ ตามรูปแบบได้น้อย 2 ประเภทคือ

1. ความรู้ในตัวหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (tacit knowledge) หมายถึงความรู้ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ ความคิด หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ โดยเป็นความรู้ที่ไม่สามารถสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน หรือกระบวนการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (explicit knowledge) หมายถึงความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ จัดเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ เช่น ตำรา เอกสาร กฎ ระเบียบวิธีปฏิบัติ ระบบคู่มือการทำงานของพนักงานใหม่ หรือข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

จากรูปแบบความรู้ทั้ง 2 ประเภท ความรู้ในตัว หรือ tacit knowledge มีประมาณร้อยละ 80 ของความรู้ทั้งหมดขององค์การ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะดึงความรู้ที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ให้อยู่ในรูปของความรู้ที่ชัดเจน หรือ explicit knowledge เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

ยีน กัวร์วอร์ธ (2543, หน้า 112) กล่าวถึงระบบบริหารจัดการความรู้ที่มีโครงสร้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งสามารถแบ่งความรู้ ออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรู้ภายนอกองค์การ (external knowledge) แหล่งความรู้ภายนอกนั้น ต้องมีการค้นหาการประเมิน และรวบรวม ซึ่งวิธีที่ง่ายคือ การใช้เครื่องมือค้นหา หรือที่เรียกว่า กลไกการสืบค้น (search engine)

2. ความรู้ภายในองค์การ (internal knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยุ่งยากสำหรับองค์การ เนื่องจากความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปแบบสำเร็จที่สามารถใช้งานได้ทันทีแต่จำเป็นต้อง

ต้องสร้างหรือปรับเปลี่ยนเองโดยใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือของพนักงานในองค์กร เช่น การเพิ่มความรู้ของแต่ละคนในฐานความรู้ขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร สไลด์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

Davenport, De Long, and Bears (1998, p. 435) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ภายนอกองค์กร (external knowledge) เช่น อัจฉริยภาพที่มี การแข่งขันต่าง ๆ
2. ความรู้ภายในองค์กร (internal knowledge) เช่น คู่มือรายงานการวิจัยต่าง ๆ
3. ความรู้ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (information internal knowledge) ปกติเรียกว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งซ่อนอยู่ภายในใจพนักงานแต่ละคน

Wiig (1997, p. 238) ได้แยกความแตกต่างของความรู้ที่ได้ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายหรืออุดมคติ (goal-setting idealistic) โดยมีวิสัยทัศน์ที่รู้ว่า ทำไปทำไม (care why) หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการชี้นำตนเอง
2. ความเป็นระบบ (systematic) คือรู้ว่าทำไม (know why) ซึ่งเป็นความรู้ ที่จะทำให้เข้าใจในระบบต่าง ๆ
3. การนำไปปฏิบัติ (pragmatic) คือ รู้ว่าทำอย่างไร (know how) ซึ่งเป็น ความรู้ในวิธีที่จะทำให้เกิดทักษะขั้นสูง
4. ความรู้ที่เป็นอัตโนมัติ (automatic tacit) คือ รู้ว่าอะไร (know what) ซึ่งเป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานประจำวัน

Tiwana (2000, p. 68) อธิบายถึงองค์ประกอบของความรู้ไว้ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้
2. สามารถตัดสินใจได้
3. เป็นสิ่งที่ได้จากประสบการณ์
4. เป็นสิ่งมีคุณค่า คาดคะเนได้ และเชื่อถือได้
5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลการพัฒนาการเรียนรู้แบ่งเป็นระดับต่าง ๆ คือ

5.1 การวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นไปที่ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่น การฉลาดคิด อ่าน เขียน และฟัง รวมทั้งทักษะในการทำงานและการเป็นผู้นำ

5.2 การวัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

5.2.1 การลดรอบเวลาในกระบวนการต่าง ๆ เช่น รอบเวลาในการสั่งซื้อ

5.2.2 การลดปริมาณสินค้าเสียหายและสินค้าคืน

5.2.3 การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความพึงพอใจแก่ลูกค้า

5.3 การวัดผลจากตัวระบบ ซึ่งเป็นการวัดผลเชิงพัฒนาการของตัวระบบ การบริหารต่าง ๆ ที่องค์การได้นำเข้ามาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบวิธีวัดค่าองค์การ อัจฉริยะ แบบทดสอบวิธีวัดค่าเขาวน้อารมณ์ แบบทดสอบวิธีวัดค่าการบริหาร เชิงคุณภาพรวม

ในการวัดผลการเรียนรู้จำเป็นต้องทำเป็นระยะ ๆ ให้ต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบ แนวโน้มของพัฒนาการที่ได้เกิดขึ้นไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้เราสามารถ ปรับเปลี่ยนกลวิธีและขั้นตอนการพัฒนาภูมิปัญญา โดยดำเนินกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดและความฉลาด

Choo (2000, p. 45) แบ่งความรู้ในองค์การออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้ เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ การศึกษา ความเชื่อ หรือความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะสามารถเลียนแบบ และถ่ายทอดกันได้

2. ความรู้อย่างเป็นทางการ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการถ่ายทอด โดยบันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ ที่เรียกว่า สารสนเทศ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์การธุรกิจ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความรู้ที่มีเป้าหมาย (objective-based) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้น เช่น คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป และการบันทึกเสียง เป็นต้น

2.2 ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (rule-based) เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็น กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (cultural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา ความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และ ผลสะท้อนกลับของความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทำให้เห็นว่าเป็นการอธิบายลักษณะ ของความรู้ที่นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้กล่าวไว้ ซึ่งอธิบายถึงประเภทของความรู้ ในลักษณะของการเกิดความรู้ สรุปได้ 2 ประเภท คือ ความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ ในองค์กร ซึ่งนับว่าละเอียด เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการจัดการความรู้ใน โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

กระบวนการสร้างความรู้

การสร้างความรู้ (knowledge creation หรือ knowledge generation)

เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น Brown & Dugaid กล่าวว่า ความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่าง เหนียวแน่น มีการสร้างความร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรสามารถ สร้างความรู้โดยวิธีการอื่น ๆ อีก (Davenport & Prusak, 2000, p. 51) เช่น

1. การซื้อกิจการของบริษัทใดบริษัทหนึ่งหรือการจ้างคนที่มีความรู้ให้มาทำงาน
2. การให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิในการใช้ผลการวิจัยนั้นเพื่อประโยชน์ทางการค้าเป็นรายแรก
3. การตั้งหน่วยงานด้านความรู้โดยเฉพาะโดยทั่วไปคือการตั้งหน่วยงานการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ และให้นักวิจัยมีอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
4. การรวมกลุ่มคนที่มีมุมมองต่างกันมาทำงานร่วมกัน และดำเนิน โครงการหรือ แก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อมุ่งเสริมให้เกิดความคิดที่หลากหลายในบริษัท

5. องค์การแสวงหาพนักงานที่มีความต้องการ และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้
ซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์การที่ต้องการปรับตัว

6. จัดตั้งเครือข่ายขึ้นภายในองค์การ โดยเครือข่ายนี้อาจพัฒนาจากเครือข่าย
แบบไม่เป็นทางการ มาเป็นเครือข่ายแบบเป็นในภายหลังก็ได้ เครือข่ายนี้จะเป็นสิ่งที่ช่วย
เผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การได้อย่างรวดเร็ว

Takeuchi & Nonaka (2004, p. 34) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้เป็น
4 ขั้นตอนซึ่งเรียกว่า SECI Model ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization: S) คือ การสร้างความรู้
แบบฝังลึก โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดประชุมทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ
ว่ามีปัญหาอุปสรรค และบทเรียนอย่างไรบ้างหรือการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
ที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร แก่ผู้รับการฝึกอบรม

2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization: E) คือ การพูดหรือบรรยาย
ความรู้แบบไม่ชัดเจนให้เป็นความรู้แบบชัดเจน โดยการใช้อุปมาอุปมัยการเปรียบเทียบ
และการใช้ตัวแบบ เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมี
คอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมากแต่การใช้ประโยชน์ยังน้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบ
ว่ามีคอมพิวเตอร์เป็นเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มาประดับห้องทำงานเท่านั้น การเปรียบเทียบ
ดังกล่าวช่วยทำให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น การนำประสบการณ์มาถ่ายทอดในลักษณะ
คำอุปมาอุปมัย เป็นการนำประสบการณ์ออกมาสู่ภายนอกทำให้ชัดเจนขึ้น

3. การผสมผสาน (Combination: C) คือ การสร้างความรู้ให้เป็นความรู้ชัดเจน
โดยการรวม หรือบูรณาการองค์การความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิด
องค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การนำองค์ความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์มาผสมผสานกับ
ความรู้ด้านองค์การและการจัดการ เกิดเป็นองค์ความรู้ในวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการ
จัดการ (management information systems) ซึ่งมีการเขียนเป็นตำรา จึงจัดเป็นความรู้
แบบชัดเจน

4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization: I) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือเอกสารเพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น เช่น การซื้อตำราโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาฝึกฝนจนเกิดความชำนาญขึ้นเป็นทักษะในตัว จนกระทั่งภายหลังไม่จำเป็นต้องเปิดตำราอีกต่อไป

เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-4 แล้ว ขั้นตอนจะกลับไปเริ่มที่ 1-4 อีกครั้ง และจะวนเป็นก้นหอยอย่างต่อเนื่อง

การประมวลความรู้ (knowledge codification)

วัตถุประสงค์ของการประมวลความรู้ คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้สะดวก นักวิชาการบางท่านจะเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการให้รหัส หรือการกำหนดรหัส หลักการในการประมวลความรู้ที่สำคัญ

มี 3 ประการ คือ (Davenport & Prusak, 1998, p. 36)

1. กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล
2. กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย
3. ระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวลความรู้แบบไม่ชัดเจน มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในความจำของบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดเจน มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้มงานการจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่ เน้นที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมและดึงความรู้แบบชัดเจนขององค์กร

การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution)

เมื่อได้มีการสร้างองค์ความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร หน้าที่ดังกล่าวนี้ Laudon & Laudon (2002, p. 25) ได้จำแนกไว้ 3 ประการ คือ

1. จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. เชื่อมโยงงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับและทุกหน้าที่ภายในองค์การ
3. เชื่อมโยงองค์การกับองค์การภายนอก รวมถึงลูกค้า ซัพพลายเออร์ หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วิธีการเผยแพร่ความรู้ มีได้หลายรูปแบบตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้ผ่านการพูดคุยระหว่างพนักงาน พลังสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ การใช้เทคโนโลยีผ่าน e-mail, e-learning และ video conference ทั้งนี้วิธีการถ่ายทอดควรสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การเพราะการพูดคุยภาษาเดียวกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจและไว้วางใจกัน

การใช้ความรู้ (knowledge utilization)

Fahey & Prudak (1998, p. 54) ระบุว่าคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้ เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยองค์การควรมีการปรับประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การด้วย ดังคำกล่าวของ Peter Drucker ที่ว่า “think globally but act locally” ซึ่งหมายถึง องค์การควรคิดแบบสากล โดยรับรู้และเข้าใจว่ามีความรู้อะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโลกหรือในสากลประเทศ แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

ความสำคัญของความรู้ในองค์การ

เมื่อนำความรู้มาใช้ในองค์การต่าง ๆ จะเห็นว่า มีความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ได้ ทั้งนี้เพราะองค์การนั้นดำเนินการด้วยคน รวมกับการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามสภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องการ ดังนั้น การที่จะจัดการความรู้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ควรทราบถึงเหตุผล 3 ประการ ดังนี้ (นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543, หน้า 64)

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ บุคลากรทุกระดับ
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูน

ทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น ฉะนั้นการพิจารณาเพื่อนำลักษณะของความรู้มาใช้ในองค์กรต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องทราบว่าลักษณะของรู้นั้นเกี่ยวข้องกับส่วนใดในเชิงวิธีการหรือกระบวนการ ดังนี้

3.1 ความรู้สามารถปลูกฝังลงไปในช่วงตอน ผลผลิต ระบบและการควบคุมได้ ที่ผ่านมามีประเทศไทยซื้อซอฟต์แวร์บางโปรแกรม และเครื่องจักรราคาสูงจากต่างประเทศ เนื่องจากไม่สามารถผลิตได้เอง ดังนั้นในเวลาที่เกิดปัญหาจึงไม่มีความรู้ที่จะแก้ไขด้วยตนเอง จำเป็นต้องรอให้บริษัทที่เป็นเจ้าของซอฟต์แวร์หรือเครื่องจักรดังกล่าวมาตอบคำถามหรือแก้ปัญหา ทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่ายในระหว่างการรอเพื่อแก้ปัญหา ฉะนั้นถ้ามีความรู้ ปัญหาและความสูญเสียจะไม่เกิดขึ้น

3.2 ความรู้สามารถเข้าถึงได้ในยามที่ต้องการ จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร

3.3 ความรู้สามารถให้ประโยชน์อย่างยิ่ง และสามารถแลกเปลี่ยนถ่ายโอนได้ทั้งแบบที่เป็นทางการ โดยผ่านการฝึกอบรม หรือแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยผ่านสังคมในที่ทำงานหรือการพบปะพูดคุย

3.4 ความรู้ คือ หัวใจสำคัญในยุคของการแข่งขัน เมื่อทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้แล้วจึงพบว่า องค์กรต่าง ๆ ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมทั้งเป็นการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ในยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี องค์กร รวมทั้งสมาชิกขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรและคนในองค์กรจึงต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดและเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องปรับยุทธศาสตร์ของตนเอง จากการ

สะสมทุนหรือวัตถุดิบมาเป็นการสะสมบุคลากรที่มีความรู้ และสะสมข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ

การจัดการความรู้ในองค์กร

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึงและขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและการพัฒนาที่สมดุล

ความหมายของการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management)

Laudon and Laudon (2002, p. 435) กล่าวถึง การจัดการองค์ความรู้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะมีความสำคัญเป็นพิเศษ สำหรับองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบหรือแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการองค์ความรู้ในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

Stair and Reynolds (2001, p. 202) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้เป็น กระบวนการรวบรวม และจัดการความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าความรู้จะอยู่ใน คอมพิวเตอร์ ในกระดาน หรือในตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม และเกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541, หน้า14) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร หมายถึง การจัดการและรักษาระดับในการจัดเก็บความรู้ในองค์กร

ให้เป็นระบบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ สรุปได้ว่า การจัดการองค์ความรู้ คือ ระบบบริหารจัดการความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนง่ายต่อการเรียกใช้ จัดเก็บตามความต้องการ และเก็บรักษาความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการจัดการ

วีรวิทย์ มาณะศิรินันท์ (2542, หน้า 77-78) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็น กระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนากระบวนการงานควบคู่ไปกับการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิด ไปตลอดทั่วทั้งองค์การอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ จะมีโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์การนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

ชาติ วรรณพิพัฒน์ และญาณวรรณ สันธิบุญโญ (2544, หน้า 41-45) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) ไม่ถือเป็นเทคโนโลยี แต่เป็น วิธีการจัดการข้อมูลที่มีความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการ ค้นหา เป็นการเก็บรักษาความรู้ ให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป ถ้ามีพนักงานลาออกไป พนักงานใหม่ที่มาแทนจะสามารถค้นหาข้อมูลและศึกษางานของพนักงานเก่าได้ ถ้าพนักงานเดิม มีการให้ข้อมูลอยู่เป็นประจำและเป็นระเบียบ

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 2) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา

ประกอบ ใจมั่น (2547, หน้า 25) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การจัดการความรู้หรือภูมิปัญญาทั้งหมดที่องค์กรมี ให้เป็นระบบระเบียบ ถูกต้องครบถ้วนตามที่ต้องการและง่ายต่อการค้นหามาใช้ โดยอาศัย บรรทัดฐานทางสังคมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ทางใจของ พนักงานในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดการความรู้ร่วมกัน

จากบุคคลต่าง ๆ คนทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือภูมิปัญญา ในลักษณะสัมพันธ์กันที่มีตรรกะที่ความรู้หรือภูมิปัญญา มีการไหลเวียน ในองค์การอย่างอิสระ และอยู่คู่กับองค์การตลอดไป

บุญดี บุญญาภิกิจ นางลลิตา ประสพสุขโชคชัย ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2548, หน้า 23) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการ ในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่าน กระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

จากความหมายของการจัดการความรู้ที่นักวิชาการและผู้รู้ได้อธิบาย สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการ และเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ นำไปสู่ระบบเพื่อสร้างความรู้ และประสิทธิภาพของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดสติปัญญา และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องว่างที่สะดวกที่สุด เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในงานของตน ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั้ง องค์การ

สาเหตุของการจัดการความรู้

เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภู่วรรณ (2546) อธิบายถึงสาเหตุของการจัดการความรู้ ว่า สืบเนื่องจากสารสนเทศเกิดการกระจายกระจายของความรู้ที่การจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บ ที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากแต่ความรู้มีน้อย เมื่อต้องการใช้ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่ครบถ้วน เสียเวลาในการค้นหา ในการนี้การจัดการความรู้ที่มีระบบ จะช่วยลดปัญหาดังกล่าว ยิ่งไปกว่านั้น การก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ ก็เป็นแรงผลักดันให้องค์การ ต้องการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning enterprise) เพื่อสร้างคุณค่า จากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ โดยการเปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เป็นแบบ knowledge worker ด้วย

ขั้นตอนแรกที่น่าไปสู่การจัดการความรู้ คือ การจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (data warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผลและการคัดกรองข้อมูล (data refinement) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่ กฎ ระบบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นประจำรูปแบบ ความแปลกแยก หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในการแข่งขัน ทางด้านธุรกิจ มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ โดยมีเหตุผลดังนี้ (Tiwana, 2000, p. 6)

1. บริษัทต่าง ๆ กลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ที่มีการใช้ความรู้ในการทำงานมากขึ้นรวมถึงในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ

2. การเปลี่ยนแปลงของตลาดการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร

3. การจัดการความรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

4. ความรู้ทำให้องค์กรอยู่รอด

5. องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการจัดการความรู้

6. ความรู้ช่วยในการตัดสินใจ

7. ความต้องการในการใช้ความรู้ร่วมกัน

8. ความรู้เฉพาะบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร

9. การเติบโตของบริษัทและธุรกิจ

นภดล สุขสำราญ (2546, หน้า 41-45) เสนอแนะการนำการจัดการความรู้ (knowledge management) มาใช้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงานแบบเก่า เช่น การบริหารงานโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การรีเอนจิเนียริง (reengineering) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการบริหารองค์กร แต่เทคนิคเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาความฉลาดขององค์กรได้ จึงมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้

2. ความเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด ในการแข่งขันทางการตลาด เทคนิคการขายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจจึงต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ในองค์กร

3. การลดความผิดพลาดในการแข่งขันด้านการตลาด รวมถึงการลดขนาดองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. การสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ช่วยให้องค์กรลดงบประมาณในการทำงานได้
5. การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร

แนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์กรและขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้

แนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์กร มีผู้เสนอแนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ดังนี้

Demarset (1997, p. 374) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้ (knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (knowledge embodiment) การกระจายความรู้ (knowledge dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization)

Turban and Aronson (2001, p. 12) กล่าวว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้าง (creation) การจัดและเก็บ (capturing and storing) การเลือกหรือกรอง (refinement) การกระจาย (distribution) และการใช้ (utilization)

Probst, Raub, and Romhardt (2000, p. 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) และการนำความรู้มาใช้ (knowledge utilization)

ขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ นักวิชาการได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้หลายแนวทาง ดังนี้

นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 66) สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (knowledge acquisition and creation)

2. การจัดเก็บความรู้ (knowledge organization storage)
3. การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution)
4. การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (knowledge application)

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 105-106) กล่าวถึง องค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
3. เริ่มจาก “ทุนปัญญา” ที่มีอยู่แล้วหรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงาน

ระดับล่าง

5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบของการทำงานใหม่ ๆ
6. เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน”

(middle-up-down management) เป็นหลัก

7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบหรือการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

Marquardt (1996, p. 129) แบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ ในระบบย่อยของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ อันประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)
2. การสร้างความรู้ (knowledge creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)
4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination)

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 37-57) ได้จัดทำคู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา มีเนื้อหากล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ว่า ในการจัดการความรู้นั้นมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อค้นหา แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เหมาะที่จะนำมาใช้ทั้งการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง ได้แก่ เรื่องเล่า (success story) ชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) การทบทวนหลังปฏิบัติการ (after action review) และสมุดหน้าขาว (white pages) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เรื่องเล่า (success story) เรื่องเล่า ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาง่าย ๆ ในชีวิตประจำวันเพื่อพรรณนาเรื่องราว เรื่องเล่ามีประโยชน์ ดังนี้

1. สื่อสารความคิดแบบองค์รวม มีสาระมากแต่ชัดเจน และเป็นวิธีหนึ่งในการสื่อสารความคิดและแนวคิดที่ซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้บุคคลเผยความรู้ฝังลึกซึ่งปกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้นเรื่องเล่ายังเป็นสิ่งที่แสดงออกด้วยความรู้สึกร ทำให้ผู้เล่าพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ
2. บอกถึงบริบทที่ความรู้ที่เกิดขึ้นและบอกถึงตัวองค์ความรู้ด้วย นอกจากนั้นยังเพิ่มแนวโน้มของการถ่ายโยงความรู้ที่มีความหมาย นับว่าเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่มีพลังเพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจ
3. จำได้ง่ายแม้เวลาจะผ่านไปแต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำของผู้ฟัง
4. เป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต ซึ่งตัวแบบนี้จะเล่าว่ามีวิธีการในการทำงานให้สำเร็จอย่างไรและทำให้วิธีนั้นจึงประสบความสำเร็จ แทนที่จะสั่งหรือกำหนดขั้นตอนให้ทำ ดังนั้นผู้ฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่า
5. นำไปสู่การปฏิบัติโดยตรง เป็นการปิดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้วิธีทำกับการได้นำลงไปทำจริง
6. ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เพราะนอกจากเล่าด้วยภาษาธรรมชาติที่ใช้กันในชีวิตประจำวันแล้ว ยังสามารถดึงเอาอารมณ์ตอบสนอง

ความคิดและการกระทำออกมา นอกจากนั้นยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันและรู้สึกสนุกไปกับเรื่อง

เรื่องเล่าสามารถใช้งานได้หลายจุดประสงค์ แต่จุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ก็อาจต้องใช้เรื่องเล่าต่างประเภทกัน ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง โดยที่จุดประสงค์ของเรื่องเล่าจำแนกออกเป็น

1. จับความรู้ฝังลึก ทั้งนี้เพราะความรู้ฝังลึกมีหลายชั้นและหลายมิติทำให้สื่อออกมาได้ยาก เรื่องเล่าจะเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกด้วยวิธีการที่เป็นกันเองและมีความหมาย

2. ถ่ายโยงความรู้และสร้างนวัตกรรม ในการเล่าเรื่องนั้นได้นำเอาผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเมื่อผู้ฟังได้ฟังและนำความรู้ฝังลึกที่ได้มา ไปพิจารณาเพื่อใช้ความรู้ฝังลึก จะได้รับการกลั่นกรองนำไปใช้ และอาจถูกเล่าซ้ำหลายรอบ ทำให้ความรู้ฝังลึกนั้นเปลี่ยนแปลงไปทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ และเป็นไปได้ที่อาจมีการคิดนอกกรอบฉีกแนวไปจากเดิม และก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

3. สร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ ในการฟังเรื่องเล่าจะมีลักษณะบางอย่างในเรื่องเล่าที่ดึงดูดคนเข้ามาอยู่ด้วยกันและสร้างขึ้นมาเป็นชุมชน เนื่องจากการเล่าเรื่องไม่ใช่การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา จึงเป็นการปล่อยอารมณ์ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวกันขึ้นมา

4. พัฒนาคน สิ่งที่อยู่ในเรื่องเล่าเป็นทักษะในการทำงาน และการเล่าเรื่องเองก็เป็นทักษะชนิดหนึ่ง ผู้ที่เล่าเรื่องและผู้ฟังเรื่องเล่าจะได้พัฒนาทักษะในการสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการจัดการความรู้

เรื่องที่น่าสนใจควรมีลักษณะดังนี้

1. เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น อย่าแต่งเรื่องขึ้นมาเอง
2. การอ่านเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะมีผลแตกต่างจากการฟังเรื่องเล่าจากปาก แต่ไม่ได้หมายความว่าเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะใช้ไม่ได้
3. ลงท้ายเรื่องเล่าด้วยความสุข อย่าเล่าเรื่องความไม่สำเร็จ
4. มีตัวเอก หมายถึง มีเจ้าของเรื่องซึ่งคือตัวผู้เล่าและเล่าจากมุมมองของตนเอง

5. มีโครงเรื่อง กล่าวคือ มีการดำเนินเรื่องที่แปลก หรือน่าสนใจ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง
6. มีจุดเริ่มต้น ตอนกลางและตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้โดยไม่บอกว่าตอนจบเป็นอย่างไร
7. เวลา เรื่องที่เล่าควรเป็นเรื่องใหม่สดเท่าที่จะเป็นไปได้ เรื่องเก่าก็ใช้ได้ แต่ยิ่งใหม่จะยิ่งดี
8. เชื้อเชิญให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ซักถามวิธีการที่ใช้เรื่องเล่า
9. ปล่อยช่วงเวลาให้คนฟังได้จินตนาการถึงตนเองในการนำเอาเทคนิคที่ได้จากการฟังเรื่องเล่าไปใช้
10. เรื่องน่าเชื่อถือและก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อน
 - สำหรับข้อควรระวังในการใช้เรื่องเล่า ประกอบด้วย
 1. เรื่องเล่าไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา แม้ว่าเรื่องเล่าจะดี แต่บางกรณีก็ไม่เหมาะสม เช่น ในกรณีที่ไม่คาดฝันหรืองานที่กำหนดแบบไว้ตายตัว และประการสุดท้ายข้อมูลต้องเป็นปรนัย
 2. หลีกเลี่ยงการเล่าเรื่องครั้งแรกในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ควรจะได้มีการทดสอบเรื่องเล่าในกลุ่มขนาดเล็กที่มีผู้ฟังแตกต่างกันหรือคล้ายกันก่อน เพื่อดูอิทธิพลของเรื่องเล่า
 3. เมื่อจะใช้เรื่องเล่าของผู้อื่นมาสนับสนุนการตัดสินใจ จะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะสร้างความสมดุลระหว่างความรู้ที่บันทึกได้ กับหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าเป็นอย่างไรและจะเปลี่ยนอย่างไร
 4. ทุกคนเป็นผู้เล่าเรื่องและอาศัยอยู่ในเรื่องที่ตนเล่า ไม่ว่าจะโดยรู้ตัวหรือไม่ จึงต้องเข้าใจอิทธิพลของเรื่องเล่า แต่เราสามารถเล่าเรื่องที่ดีขึ้นมาได้ โดยเฉพาะการใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือให้บรรลุถึงผลบางอย่าง

ชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วยความเต็มใจที่จะทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่ง บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 60) ได้กล่าวถึงชุมชนผู้ปฏิบัติว่า เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็น

ทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจและความสนใจใกล้เคียงกัน เพื่อร่วมกัน
คิดหาวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนา

Wenger (อ้างใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 39) ได้รับเกียรติว่าเป็นผู้ที่เริ่มต้นใช้คำนี้ในการจัดการความรู้และได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามาแบ่งปันความสนใจในปัญหาหรือความหลงใหลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญการในเรื่องนั้นให้ลึกซึ้ง โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ยิ่งไปกว่านั้น เขายังเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกิจกรรมสังคมและคนจะเรียนได้ดีที่สุดหากเรียนกันเป็นกลุ่ม หรือในที่นี้คือชุมชนผู้ปฏิบัติ จะมีอายุยืนยาวต่างกัน บางชุมชนจะยาวนานเป็นปี ๆ ขณะที่บางชุมชนเมื่อตั้งขึ้นและบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการแล้วก็สลายตัวไป ส่วนสมาชิกนั้นอาจมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในกรณีของเราส่วนใหญ่เป็นชุมชนของผู้ที่อยู่ในวงการศึกษาศาสตร์ แต่บางกรณีก็อาจข้ามวิชาชีพหากเรื่องนั้น ๆ ต้องการความรู้จากสหสาขาวิชา บางชุมชนมีขนาดเล็ก สมาชิกอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน แต่บางชุมชนก็มีขนาดใหญ่ สมาชิกอยู่กระจัดกระจายในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นบริเวณกว้าง และสื่อสารกันด้วยอีเมล โทรศัพท์ วิทยุทัศน์ บล็อก หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ชุมชนผู้ปฏิบัติ มีลักษณะต่างออกไปจากกลุ่มหรือทีม ดังนี้

1. สมาชิกของชุมชนเข้าร่วมกันโดยสมัครใจ ขณะที่กลุ่มหรือทีมก่อตัวขึ้นมาโดยการบริหารจัดการ และการมอบหมายงาน

2. มีจุดเน้นเฉพาะ โดยทั่วไปความสนใจของชุมชนผู้ปฏิบัติแม้จะมีจุดเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่สามารถมีขอบเขตกว้างและลื่นไหลไปเรื่อย ๆ

3. ไม่คาดหวังรางวัลหรือผลตอบแทน การเกิดขึ้นของชุมชนผู้ปฏิบัติจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีการรวมตัวของคนเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติในรูปใดรูปหนึ่ง อาจมีชื่อหรือไม่ได้ตั้งชื่อ ชื่อท้าทายของผู้จัดการความรู้ คือ การสนับสนุนให้ชุมชนผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

สำหรับประโยชน์ของชุมชนผู้ปฏิบัติ มีทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล แต่ในที่นี้จะเสนอประโยชน์ในระดับบุคคล ดังนี้คือ

1. การได้ติดต่อกับผู้รู้และชำนาญการเฉพาะเรื่อง ทำให้เปิดพรมแดนความรู้

ตนให้กว้างมากขึ้น

2. ความตระหนักถึงความรู้ที่ตนมี และเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

3. ทำให้สามารถสำรวจและทดสอบความคิดของตนเอง ในบรรยากาศ

ที่ไม่คุกคาม

4. ทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับวิชาชีพเพิ่มขึ้น และสร้างชื่อเสียงทางวิชาชีพ

ให้กับสมาชิกในชุมชน

การพัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติมีวิธีการที่หลากหลาย ไม่จำกัดรูปแบบของการปฏิบัติ แต่ในการเริ่มต้นครั้งแรกขอให้พิจารณาขั้นตอน 2 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขั้นเริ่มต้น

ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เติบโตและเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองโดยอุดมคติ ขั้นตอนของการเกิด เติบโต คงอยู่ และหายไปนั้นเป็นวงจรธรรมชาติ หากองค์กรใด สร้างชุมชนผู้ปฏิบัติโดยการสั่งการจากบนลงล่างแล้ว มักประสบความล้มเหลว แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถเพาะชำชุมชนผู้ปฏิบัติได้ สำหรับงาน แผนก หรือ ฝ่ายใดก็ตามในองค์กรที่ยังไม่มีการกระจายของความรู้ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของ ชุมชนผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องมาจากการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการจำเป็นก่อน โดยควรจะมีลำดับกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดขอบเขต ระบุก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการ เพราะหัวใจของ ชุมชนผู้ปฏิบัติ คือความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจมีฐานอยู่บนวิชาชีพหรือปัญหา เฉพาะอย่าง

1.2 หาผู้เข้าร่วม ใครบ้างที่สามารถมีส่วนร่วมในชุมชน ใครคือผู้เชี่ยวชาญ และสามารถเป็นผู้ประสาน ผู้อำนวยการความสะดวก หรือผู้จัดการความรู้ การรับสมาชิก อาจจะใช้วิธีเปิดกว้างแก่คนทั่วไป หรือเชิญเฉพาะบางบุคคลให้เข้าร่วมเท่านั้น

1.3 ระบุความต้องการและความสนใจร่วม สิ่งใดคือประเด็นหลักภายใน ขอบเขตความรู้ที่ชุมชนต้องการ สมาชิกสนใจอะไร และหวังว่าจะได้รับประโยชน์ อะไรจากการเข้าร่วมชุมชนนี้

1.4 ทำจุดประสงค์และสิ่งอ้างอิงให้กระจ่างชัด อะไรคือปัญหาหรือความต้องการ ชุมชนควรจัดตั้งอะไรเพื่อให้ปัญหาหรือความต้องการนั้นบรรลุผล องค์การเอื้อประโยชน์อะไรให้กับชุมชนและมีการจัดระบบโครงสร้างและทรัพยากรอย่างไร

ในการตั้งชุมชนผู้ปฏิบัตินั้นอาจทำได้ด้วยการประชุมปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนจะได้พบปะกัน และเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ได้ใช้เวลาระยะหนึ่งร่วมกัน เพื่อสำรวจวัตถุประสงค์ร่วมและหาวิธีทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

ในการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติมีข้อที่ควรใส่ใจ คือ

1. ความสำเร็จของการเกิดชุมชนผู้ปฏิบัติต้องการความสมดุลระหว่างการให้การสนับสนุน และการระงับมิให้เกิดโครงสร้างที่เป็นทางการมากเกินไป เพราะจะสูญเสียบรรยากาศความเป็นกันเองของชุมชนผู้ปฏิบัติ

2. ชุมชนที่ประสบความสำเร็จต้องเน้นใน 2 เรื่องพร้อมกัน คือ การพัฒนาวิธีปฏิบัติและการพัฒนาชุมชน

3. ผู้ประสานงานจะต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนประชาสัมพันธ์ของชุมชน

4. ผู้อำนวยการความสะดวก ให้ความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชน เช่น การประชุมแบบพบหน้าหรือการประชุมแบบออนไลน์

5. ผู้จัดการความรู้ ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ชัดเจนขององค์การ

6. การพัฒนาวิธีปฏิบัติให้พิจารณาปัจจัยป้อนและผลผลิต ทรัพยากรที่ชุมชนต้องใช้และพัฒนา ทรัพยากรดังกล่าวไม่ใช่เพียงความรู้และสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง กระบวนการและวิธีปฏิบัติภายในชุมชน การส่งเสริมฐานความรู้ การทบทวน วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยกลุ่มเพื่อนและวิธีสื่อสารความรู้ใหม่ที่พัฒนาขึ้นในชุมชน ออกสู่องค์กรในระดับกว้าง

เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อน ซึ่งมีฐานอยู่บนการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ในการใช้เทคนิคนี้ เพื่อนฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเรียนรู้และอีกฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเพื่อน โดยทีมเรียนรู้เป็นทีมที่เริ่มทำงานใหม่หรืออยู่ในระหว่างการปฏิบัติงานใหม่ และมีปัญหาในการเริ่มทำงานหรือระหว่างการทำงาน เพื่อหาข้อมูลป้อนกลับต่อปัญหา ประเด็นหรือกิจกรรมที่กำลังเผชิญอยู่ ทีมเรียนรู้จึงต้องเชิญทีมที่มีประสบการณ์

ในกิจกรรมเดียวกันหรือคล้ายกัน (ทีมเพื่อน) มาประชุม ซึ่งอาจอยู่ในองค์กรเดียวกัน แต่ต่างฝ่าย ต่างแผนก หรืออยู่นอกองค์กรก็ได้ การประชุมพบปะกันระหว่างทีมทั้งสอง เป็นไปฉันท์เพื่อน ทั้งนี้เพื่อทีมเรียนรู้จะได้เรียนรู้ความรู้และประสบการณ์จากทีมเพื่อน ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการจะทำหรือแก้ปัญหา เทคนิคนี้สามารถใช้ ก่อนการดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อช่วยในการวางวิธีดำเนินงานให้ไปสู่ ทิศทางที่กำหนดหรือใช้ระหว่างการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาก็ได้ โดยเห็นว่า เทคนิคนี้ช่วยในการเรียนรู้ว่าคนอื่นใช้กลวิธีใดในการทำงาน ทำให้พัฒนาแนวคิดและ วิธีการแก้ปัญหาของตน โดยอาศัยปัจจัยนำเข้าจากเพื่อนได้มุมมองใหม่จากเพื่อนที่อยู่ นอกกลุ่มทำงาน ได้เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งช่วยพัฒนาเครือข่ายที่ เข้มแข็งระหว่างเพื่อนร่วมงาน บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 63) ได้กล่าวว่า เพื่อนช่วย เพื่อน เป็นการประชุม เพื่อเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีม ซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ องค์กรอื่นก็ได้

เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน มีขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน 3 ขั้น และแต่ละขั้น แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจจุดประสงค์และปัญหา ที่ทีมมองหาความช่วยเหลือให้ชัดเจน
2. เขียนปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือออกมาให้เฉพาะเจาะจง
3. คุยกับทีมงานเรื่องแผนการซึ่งจะให้ทีมเพื่อนจากที่อื่นมาช่วย และให้ กลั่นกรองแผนการอีกครั้งเพื่อความชัดเจน
4. แต่งตั้งคุณอำนวยและคุณลิขิตของทีมเรียนรู้ และระบุบทบาทหน้าที่ของคุณอำนวยและคุณลิขิต
5. กำหนดวัน เวลา ที่จะให้ทีมเพื่อนมาช่วย
6. เชิญสมาชิกทีมเพื่อน ซึ่งต้องแน่ใจว่าทีมเพื่อนแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความชำนาญหลากหลายซึ่งเหมาะสำหรับกิจกรรม โครงการ หรืองานที่ทีมเรียนรู้ ต้องการความช่วยเหลือ และควรส่งเอกสารสำคัญให้ทีมเพื่อนได้อ่านล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัว

ทีมเรียนรู้และทีมเพื่อนทำความรู้จักกัน และตัวแทนทีมเพื่อนย้ำจุดประสงค์

ของเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และดำเนินการดังนี้

1. ทีมเรียนรู้บอกเล่าบริบท ความเป็นมา ปัญหา หรือข้อท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ในกิจกรรม โครงการ หรืองานที่ทีมเรียนรู้ต้องการความช่วยเหลือ โดยบอกเล่าในบรรยากาศที่ผ่อนคลายและทีมเพื่อนเป็นฝ่ายรับฟัง

2. ทีมเพื่อนร่วมกันพิจารณาปัญหาและอภิปรายประเด็นปัญหา ให้ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นนี้อาจมีการซักถามทีมเรียนรู้เพิ่มเติม

3. ทีมเพื่อนประชุมกันเอง เพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการคืออะไร ประเด็นปัญหาอยู่ที่ไหน และจะหาความรู้ที่ต้องการได้จากที่ไหน

4. ทีมเพื่อนประชุมกันเอง เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ยินจนเข้าใจ และค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทีมเรียนรู้เป็นฝ่ายฟัง

5. ทีมเพื่อนและทีมเรียนรู้ประชุมร่วมกัน ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ เพื่อหาทางเลือกให้กับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ ทีมเรียนรู้ควรได้บอกว่าได้เรียนรู้อะไร มีทางเลือกใดบ้างที่มองเห็น โดยเริ่มจากทางเลือกที่ง่าย ๆ ไปจนถึงทางเลือกที่แตกต่างไปจากปกติ

6. ทีมเรียนรู้ขอบคุณทีมเพื่อนและเตรียมการจัดทำแผน การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์กับปัญหาหรือข้อท้าทายที่เผชิญอยู่

7. ทั้งสองทีมสะท้อนความคิดจากการทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน
เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน มีประโยชน์ในการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่หลายประการ ได้แก่

1. ทั้งสองทีมเป็นฝ่ายได้ประโยชน์ กล่าวคือ ทีมเรียนรู้ได้ความรู้ที่สำคัญ ส่วนทีมเพื่อนได้คิดและเรียนรู้จากประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

2. สร้างเสริมบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับสูง

3. มุ่งเน้นไปยังภารกิจเฉพาะอย่าง และสามารถนำไปประยุกต์ได้ทันที

4. ทำให้มองหาความรู้นอกกลุ่มงาน

5. สนับสนุนความร่วมมือระหว่างทีม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

6. ประหยัดเงินและเวลา

7. ช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อสนเทศสนับสนุน
ในการใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. พยายามนำเอากลุ่มคนข้ามสายงานมาเป็นทีมเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศ
ที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาท
ที่ชัดเจนว่าทีมเรียนรู้ฟังเพื่อเข้าใจและเรียนรู้ ส่วนทีมเพื่อนแบ่งปันความรู้และ
ประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาของทีมเรียนรู้
2. ตั้งเป้าไว้ว่าจะต้องให้บรรลุผลลัพธ์เฉพาะเรื่อง จากการใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน
เพื่อจูงใจสมาชิกที่เข้าร่วมเรียนรู้
3. กำหนดตารางเวลาไว้สำหรับการเรียนรู้งานด้วยเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน
เพื่อจูงใจสมาชิกที่เข้าร่วมเรียนรู้
4. ทีมเรียนรู้ควรเตรียมเอกสารให้ทีมเพื่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้ทำความเข้าใจ
สถานการณ์ได้เร็วขึ้น
5. ในแต่ละทีมจะต้องมีคุณอำนวยในการอำนวยความสะดวก และมีคุณลิขิต
เพื่อบันทึกสาระสำคัญ
6. ก่อนเริ่มต้นบอกเล่าปัญหา ควรสร้างบรรยากาศให้มีความคุ้นเคยกัน
7. แม้ว่าเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนจะคาดหวังว่าจะได้ความรู้และประสบการณ์
จากเพื่อนมาช่วย แต่ต้องคำนึงเสมอว่าเทคนิคนี้ไม่ใช่การสอนหรือการบอกให้ทำตาม

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการใด ๆ
ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุคในการทำให้งานนั้น ๆ บรรลุ
เป้าหมายเฉพาะอย่าง บางคนอาจใช้คำว่า แบบปฏิบัติที่ดี (good practice) แทน
แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เนื่องจากมีความเห็นว่าไม่มีแบบปฏิบัติใดที่จะดีเยี่ยมคงตัวโดย
ไม่มีแบบปฏิบัติที่ดีกว่า แต่แบบปฏิบัติแม้จะใช้ได้ผลก็ยังคงต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ ดังนั้น
หากจะให้ความหมาย อีกอย่างหนึ่งก็คือ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง แบบปฏิบัติที่ได้
ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ดังนั้นจึงได้แนะนำแบบ
ปฏิบัตินี้ให้เป็นต้นแบบของการทำงาน

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวนมาก เป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในปัญญาของผู้ปฏิบัติ

แต่ส่วนหนึ่งก็มีการบันทึกไว้แม้จะทำได้ยาก ดังนั้นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงประกอบด้วย ความรู้ชัดแจ้งส่วนหนึ่งและความรู้ฝังลึกอีกส่วนหนึ่ง ตัวอย่างของความรู้ชัดแจ้ง คือ การจัดทำบันทึกให้อยู่ในรูปของฐานข้อมูลเพื่อให้ผู้อื่นสามารถดึงไปใช้ได้ ส่วนความรู้ ฝังลึกนั้น ตัวอย่างคือ ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนผู้ปฏิบัติ โดยผ่านเทคนิค ต่าง ๆ ความรู้ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นการเติมเต็มของกันและกัน ผู้สนใจสามารถค้นหาแบบ ปฏิบัติที่เป็นเลิศจากความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาจากการถอดความรู้ฝังลึก และศึกษาต่อว่าควร จะนำไปใช้หรือไม่ อย่างไรก็ตามวิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ ปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานด้วยเหตุนี้การพบปะติดต่อกันเป็น ส่วนตัวและการรวมกันเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ จึงเป็นวิธีสำคัญในการได้มาซึ่งแบบปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมาก และ ใช้ความรู้นั้นซ้ำอีก นับได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจะช่ว ยให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. รู้ว่าแบบปฏิบัติใดที่ไม่ดี และแทนที่ด้วยแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ
2. ยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ทำได้ใกล้เคียงกับแบบปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ

3. หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำด้วยวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี
4. ไม่ต้องเสียเวลาคิดหาวิธีการใหม่
5. ประหยัดต้นทุนการทำงาน แต่ได้ผลผลิตที่ดีขึ้นและมีประสิทธิผล
6. ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

ในการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น ควรคัดจากองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ ได้ผ่านการพัฒนาให้ดีขึ้นแล้ว และได้สั่งสมความรู้และประสบการณ์มากมายพอ โดยจะเป็น ประโยชน์มากที่สุด สำหรับองค์กรที่มีหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน หรือบุคลากร ขององค์กรนั้นปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่อยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

ขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ระบุความต้องการของผู้ใช้งาน ในขั้นตอนแรกนี้ คือ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาอย่างจริงจังว่า ต้องการเพิ่มมูลค่าให้กับงานใด งานใดที่องค์การให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะแบบปฏิบัติตรงนั้นยังไม่ดีพอ ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุดคือ ผู้และเข้าใจงานที่ทำดีขึ้น และบุคคลเหล่านั้นจะเข้าถึงและใช้งานแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศได้อย่างไร

2. ค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ วิธีการที่ใช้ค้นหาแบบปฏิบัติที่ดีวิธีหนึ่ง คือ มองหาว่าใครก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพราะคนผู้นั้นน่าจะมีแบบปฏิบัติที่ดี แต่อย่าเพิ่งด่วนสรุปว่าทุกขั้นตอนที่เขาใช้จะเป็นแบบปฏิบัติที่ดี ต้องค้นหาว่าส่วนใดคือแบบปฏิบัติที่ดี ซึ่งการค้นหานี้จะทำได้ดีที่สุดหากให้ผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ มาพิจารณา ซึ่งผู้รู้ อาจหมายถึงผู้เชี่ยวชาญการในเนื้อหา ผู้ตรวจประเมินที่ปรึกษา หรือเพื่อนร่วมงาน ส่วนการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจากแบบปฏิบัติที่ดีเหล่านั้น อาจทำได้โดยการมีชุมชนผู้ปฏิบัติ การทบทวน หลังการปฏิบัติงาน การเก็บเกี่ยวความรู้ การสัมภาษณ์หลังพ้นตำแหน่งงาน หรืออาจทำได้โดยการทดลองปฏิบัติสลับระหว่างแบบปฏิบัติที่ใช้อยู่กับแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้วเปรียบเทียบผลลัพธ์ ทั้งนี้อย่าจำกัดตนเองให้หาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศเฉพาะภายในองค์กรตนเองเท่านั้น ให้มองหาจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

3. บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หลังจากที่ได้แบบปฏิบัติที่ต้องการแล้วให้บันทึกไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน แล้วเก็บไว้ในฐานข้อมูลเพื่อจะได้นำกลับมาใช้อย่างสะดวก รูปแบบการบันทึกที่เสนอแนะ คือ

- 3.1 ชื่อแบบปฏิบัติต้องเป็นชื่อสั้นๆ และอาจมีคำอธิบายย่อ ๆ เสริมด้วย
- 3.2 ส่วนประกอบเป็นส่วนที่ทำให้เข้าใจงาน บุคคลที่เกี่ยวข้อง และคำหลักที่ใช้ในการค้นหา
- 3.3 บริบทสถานที่ ซึ่งนำแบบปฏิบัตินี้ไปใช้งาน ปัญหาที่ใช้แบบปฏิบัตินี้แก้ไข
- 3.4 ทรัพยากรระบุทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการนำเอาแบบปฏิบัตินี้ไปทำจริง
- 3.5 รายละเอียดกระบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

3.6 บทเรียนที่เรียนรู้หลังจากที่ได้นำไปปฏิบัติแล้ว มีอะไรบ้างที่ท้าทาย อะไรที่ต้องดัดแปลงไปจากแบบปฏิบัติต้นแบบ

3.7 การเชื่อมโยงกับทรัพยากรต่าง ๆ รายละเอียดพร้อมที่จะติดต่อได้กับผู้เชี่ยวชาญ คู่มือปฏิบัติงาน ตำรา บทความ สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ และบันทึกการประชุม ทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.8 เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้

4. การประเมินความเหมาะสมของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ แบบปฏิบัติใด ๆ จะเป็นเลิศหรือไม่นั้น ให้พิจารณาจากสิ่งที่น่าสนใจไปปฏิบัติกับผลลัพธ์ที่ได้ แต่ในกรณีที่ไม้อาจหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลได้โดยตรง ก็อาจใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในการประเมินความเหมาะสมซึ่งทำได้โดยกำหนดกลุ่มผู้ประเมินจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยเพื่อนร่วมงานร่วมกัน ประเมินแบบปฏิบัตินั้นว่าเหมาะสมที่จะเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือไม่ และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งควรได้มาจากข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการของแบบปฏิบัตินั้น ในกรณีที่ต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์มายืนยันสามารถเก็บข้อมูลได้จากการปฏิบัติงาน และอาจทำวิจัยควบคู่ไปด้วย

5. การเผยแพร่และการประยุกต์ เมื่อได้บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้วขั้นต่อไปคือ จะต้องมีการเรียนรู้แบบปฏิบัตินั้น ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลโดยมีการพบปะกัน ตรงจุดนี้เองที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่การปฏิบัติงาน เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้รับได้ขุดลงไปในความรู้อีก และได้หยั่งรู้อีกเรื่องนั้น ๆ อย่างชัดเจน แต่ยังก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้ถ่ายทอดแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศกับผู้รับความรู้ ซึ่งการซักถาม การขอให้อธิบายเพิ่มหรือการให้ความเห็น เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย วิธีที่ทำได้โดยทั่วไปในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น การมีชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดกลุ่มคุณภาพซึ่งสมาชิกกลุ่มจะพบปะกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการ การไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ตลาดนัดความรู้ เป็นต้น

6. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เหมาะสม

และพอเพียงสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีบุคคลที่ให้ความสะดวก และขับเคลื่อนกระบวนการในระยะเริ่มต้น จนแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติในองค์กร มีการบันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรากฐานข้อมูลรวมทั้งการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเนื้อหาเพื่อให้แน่ใจว่าแบบปฏิบัตินั้น ได้ถูกบันทึกไว้ และได้รับการจัดจำแนกเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาในการนำไปใช้

ในการดำเนินกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศตามขั้นตอนต่าง ๆ มีสิ่งที่จะต้องตระหนักและระมัดระวัง ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาแบบให้ผลทันที สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มมีการจัดการความรู้โดยเฉพาะการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หากไม่มีมาก่อนเลย ก็ค่อนข้างจะเป็นภาระและใช้เวลา
2. อย่าละเลยวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของสมาชิกองค์กร หากยังขาดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็อาจเป็นไปได้ที่แต่ละคน หรือแต่ละส่วนงานจะปิดกั้นไม่ยอมเรียนรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อน จะทำให้การเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ แพร่กระจายไปได้เร็ว
3. เป้าหมายของการค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไม่ใช่เพียงเพื่อจะบันทึกไว้ แต่คือการกระตุ้นให้ใช้เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับงานและคนทำงาน
4. ใช้ตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา แสดงถึงประโยชน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแสดงหลักฐานให้เห็นว่าช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างไร
5. ตระหนักว่าแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องใด ๆ ไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่มีวิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ ดังนั้นจึงต้องมีกลไกให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อจะได้มีการติดตามความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา
6. ในบางครั้งแม้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจะยังไม่สมบูรณ์แบบ และต้องการจะค้นหาความรู้ชัดแจ้งมาแทน แต่ก็ให้ชะลอไว้ก่อน เพราะการถ่ายโอนความรู้ไปใช้งาน จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุด โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจากการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนสู่คน

Skyrme (อ้างใน Ramalingam, 2006) ได้นำเสนอขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุความต้องการในการพัฒนา 2) ค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ 3) บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) ประเมินความเหมาะสมของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ 5) เผยแพร่และประยุกต์ใช้ และ 6) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

การทบทวนหลังปฏิบัติการ (after action review) เป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการทำให้ความรู้ฝังลึกชัดแจ้งออกมาในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ และทำให้บุคคลที่ร่วมกันทำงานได้เรียนรู้ก่อนที่จะแยกกันไป หรือลืมนำไปว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องทำหลังจากที่เสร็จสิ้นทุกอย่างไป สามารถกระทำได้เป็นช่วง ๆ หรือหลังกิจกรรมหลัก ๆ ของการทำงาน เพราะการเรียนรู้จะมีชีวิตชีวาและสามารถนำบทเรียนไปประยุกต์ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้นเทคนิคนี้ยังมีส่วนช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมและตัวบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของผู้นำทีมและกระบวนการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ข่มขู่คุกคามหรือที่เรียกว่าแบบกัลยาณมิตร และยังเป็นการให้โอกาสบุคคลได้รับฟังความคิดเห็น และแสดงความคิดของตนเองให้ผู้อื่นได้รับฟังด้วยโดยทั่วไปการทบทวนหลังปฏิบัติการจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ แบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ และส่วนตัว แม้ขั้นตอนหลัก ๆ จะเหมือนกันแต่ก็มีลักษณะพิเศษเฉพาะประเภท

การทบทวนหลังการปฏิบัติการแบบเป็นทางการ

การทบทวนแบบเป็นทางการนี้ส่วนใหญ่แล้วจะใช้หลังเสร็จสิ้นโครงการ หรือเหตุการณ์ใหญ่ ๆ เป็นการเรียนรู้หลังการกระทำ แต่ต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้าพอสมควรการพูดคุยกันอาจใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง หรือ 2-3 วัน แล้วแต่ขนาดของโครงการ ซึ่งมีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

ขั้นแรก เชิญประชุมทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเชิญเฉพาะคนที่เหมาะสม สามารถนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ได้ทันที สำหรับผู้ที่เหมาะสมที่จะเชิญมาประชุม นั้น คือ บุคคลที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรม หรือเป็นผู้ที่ทำกิจกรรม

คล้ายคลึงกัน การเชิญบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องมา อาจมีผลในการยับยั้งการแสดงออกของสมาชิกทีมได้

ขั้นที่สอง สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจและเป็นมิตร เพราะการทบทวนหลังปฏิบัติการ เป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การประเมินและการจับผิด ไม่มีลำดับชั้นของอำนาจ ทุกคนมีสิทธิเท่ากันในการแสดงความคิดเห็นของตน เทคนิคที่ผู้เขียนใช้ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม คือ ให้ผู้ที่อาวุโสหน่อยหรือสถานภาพต่ำสุดเริ่มต้นพูดก่อน และสมาชิกอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสสูงหรือสถานภาพสูงกว่าต้องฟังด้วยความเอาใจใส่ ต้องชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประชุมเป็นไปเพื่อช่วยในการทำงานในช่วงเวลาต่อไปดำเนินไปได้โดยราบรื่น โดยอาศัยบทเรียนที่เกิดขึ้นเป็นฐาน

ขั้นที่สาม แต่งตั้งผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม จุดประสงค์ของขั้นนี้ก็เพื่อช่วยให้ทีมตอบคำถาม เข้าใจประเด็นที่ไม่เคยได้พูดคุยกันมาก่อน ให้โอกาสทุกคนได้มี ส่วนร่วม ช่วยให้พูดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตำหนิกัน และผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุมควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับโครงการ เพื่อที่จะได้รักษาให้การประชุมเป็นไปตามจุดประสงค์

ขั้นที่สี่ ทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวโครงการและกระบวนการปฏิบัติ ก่อนจัดประชุมผู้อำนวยการความสะดวกและทีม ควรทบทวนทุกอย่างที่ทำไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ อาจสร้างเป็นผังกระบวนการ เพื่อให้ผู้ร่วมประชุมมองเห็นภาระงาน การกระจายงาน และจุดที่ตัดสินใจ เพื่อจะได้พิจารณาส่วนประกอบต่าง ๆ ในการทำงานทั้งในภาพรวม และรายละเอียดคำถามที่ใช้ในการทบทวน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. มีอะไรบ้างที่ดี ค้นหาว่าทำไมจึงทำได้ดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในอนาคตการประชุมควรเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นบวก คือ การค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการเรียนรู้แทนที่จะค้นหาข้อผิดพลาด และเมื่อรู้อะไรดีแล้วให้ถามต่อว่าทำไมคำตอบที่ได้จะทำให้ทีมพบสาเหตุหลัก ต่อจากนั้นจึงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนให้เป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง สำหรับให้คนอื่นเก็บไว้ใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

2. มีอะไรบ้างที่สามารถทำให้ดีกว่านี้ได้ จุดประสงค์ของคำถามนี้ เพื่อค้นหาว่าปัญหาที่ผ่านมาคืออะไร มีข้อสังเกตว่าจะไม่ตั้งคำถามว่า มีอะไรที่พลาดไปบ้าง แต่

แทนที่ด้วยคำถามว่า มีอะไรที่ทำให้ดีกว่านี้ได้บ้าง การตั้งคำถามแบบนี้ นอกจากจะทำให้เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่กดดันแล้ว ยังเป็นการมองหาโอกาสในการปรับปรุง และเช่นเดียวกันกับคำถามแรกให้ถามต่อว่าทำไม เพื่อหาสาเหตุหลักและขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตน เป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงเช่นกัน

3. ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนรู้สึกว่าคุณได้ยินทุกอย่างเต็มที่ก่อนจบการประชุม ขึ้นนี้สำคัญมาก จะต้องไม่ปล่อยให้การประชุมจบลงโดยบางคนไม่ได้ฟังทั้งหมด และบางคนไม่ได้พูดอะไรเลย เทคนิคหนึ่งที่มีประโยชน์ คือ ขอให้ทุกคนในวงประชุม ประเมินกิจกรรมที่ทำไป โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นตัวเลข โดยถามว่าหากมองย้อนไป คุณพอใจกิจกรรมหรือโครงการที่ทำไปในระดับใด อาจให้ค่าประมาณ 1-10 และหากผู้ใดประมาณค่าความพอใจไม่ถึง 10 ก็ถามต่อไปว่าหากจะให้ถึง 10 จะต้องทำอะไรอีก และทำอย่างไรเพื่อจะได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. บันทึกการทบทวนหลังปฏิบัติการ สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการทบทวนหลังปฏิบัติการ คือ ต้องมีการบันทึก เพราะจะใช้เป็นการเตือนความจำ เก็บบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในโอกาสต่อไป ในการบันทึกควรใส่ภูมิหลังของโครงการที่ทำลงไปด้วย เพราะจะช่วยให้สิ่งที่บันทึกได้จากการทบทวนมีความหมายชัดเจนว่าได้เกิดขึ้นในบริบทเช่นใด จากนั้นควรใส่ชื่อของบุคคลอ้างอิง เอกสารหลัก ๆ เช่น ตัวโครงการหรือรายงานที่เกี่ยวข้อง หากจะพิจารณาว่าควรเก็บอะไรบ้าง ลองตั้งคำถามตนเองว่า หากเราเป็นหัวหน้าโครงการแบบนี้ในครั้งต่อไปจะมีข้อมูลอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อเรา

5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวน พิจารณาว่าใครบ้างจะได้ประโยชน์จากผลการทบทวนนี้ และเก็บผลการบันทึกไว้ในรูปที่บุคคลเหล่านี้จะค้นหาได้ง่ายและเข้ามาใช้ได้โดยสะดวก เช่น อาจเก็บไว้ในห้องสมุด ศูนย์จัดการความรู้ ฐานข้อมูลบางประเภทหรือเครือข่ายภายในองค์กร

การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างไม่เป็นทางการ

การทบทวนนี้ จะกระทำเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมย่อย ๆ เช่น ประชุมหรือนำเสนองานเสร็จสิ้นลง (เรียนรู้หลังทำ) หรือหลังจากเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการขนาดใหญ่

(เรียนรู้ระหว่างทำ) ใช้เวลาสั้น การเตรียมตัวและการวางแผนน้อยกว่าการทบทวนประเภทแรก อุปกรณ์ที่ใช้ก็ง่าย ๆ เช่น กระดาษ ดินสอ หรือแผ่นฟลิค และการประชุมก็สั้นๆ เป็นกันเอง ตรงไปตรงมา ผู้ร่วมประชุมเพียงตอบคำถามเหล่านี้ คือ

1. อะไรบ้างที่ควรมีหรือเกิดขึ้น (แต่ไม่มีหรือไม่เกิดขึ้น)
2. สิ่งที่ได้เกิดขึ้นจริง ๆ คืออะไรบ้าง
3. ทำไมจึงมีข้อแตกต่างเหล่านี้
4. เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง

การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นส่วนตัว

การทบทวนประเภทสุดท้าย เป็นการไตร่ตรองกิจกรรมที่ตนเองทำไปด้วยตนเอง อาจใช้เวลาสั้น ๆ หลังทำกิจกรรม ถามตัวเองด้วยคำถาม 4 ข้อ จากการทบทวนประเภทที่ 2 แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตน ในการทำงานในอนาคต

ข้อควรระวังในการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นส่วนตัว มีดังนี้คือ

1. ตระหนักไว้เสมอว่าการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การวิจารณ์หรือตำหนิ และไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดถึงสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบรรยากาศไม่เป็นมิตร

2. จัดให้มีการทบทวนหลังปฏิบัติการให้เร็วที่สุด อย่าทิ้งช่วงว่างระหว่างกิจกรรมที่ทำเสร็จกับการประชุมไว้นานนัก เพราะยิ่งเร็วเท่าใดก็เท่ากับว่าคนจะเรียนรู้ได้มาก และนำไปใช้ได้ทันทีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงมีข้อเสนอแนะว่าในโครงการต่าง ๆ ควรมีการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นระยะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

สมุดหน้าขาว (white pages) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถค้นหาบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีความรู้ความชำนาญในองค์กร และเป็นที่ต้องการ เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีลักษณะคล้าย ๆ กับรายชื่อในสมุดโทรศัพท์ภายในขององค์กร คือ มีชื่อ ตำแหน่งงาน ฝ่ายหรือแผนก และหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ แต่สิ่งที่เป็นข้อมูลเพิ่มเติมได้แก่ รายละเอียดเรื่องความรู้ ความถนัด ทักษะ ความชำนาญการ ประสบการณ์ และความสนใจ อาจทำได้ในรูปแบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์แทนเอกสารเก็บแฟ้ม เพื่อที่ผู้จะใช้จะได้ค้นหาได้ง่ายและสะดวก ในเอกสารหรือองค์กรอื่น สมุดหน้าขาวอาจอยู่ในชื่อที่แตกต่างออกไป เช่น

สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (expert directories) ทำเนียบผู้ชำนาญการ (expertise directories) ทำเนียบทักษะ (skill directories) หรือรายการสมรรถภาพ (capabilities catalogues) เป็นต้น

สมุดหน้าขาวมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ สามารถแพร่การใช้งานไปได้ในวงกว้าง ในกรณีที่ต้องการมีขนาดใหญ่จนสมาชิกมีโอกาสพบปะติดต่อกันยาก สำหรับประโยชน์เฉพาะอย่างของสมุดหน้าขาว ประกอบด้วย

1. เป็นเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ขึ้นได้ง่าย
2. มีประสิทธิภาพมากในการช่วยให้องค์กรรู้ว่า ใครในองค์กรรู้อะไร
3. ช่วยให้บุคคลค้นหาความรู้ฝังลึกที่ต้องการ และรู้ว่าใครรู้อะไรนั้นโดยง่าย
4. ช่วยให้ผู้รู้และสมาชิกทั้งหลายในองค์กร มีการริเริ่มที่จะติดต่อกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5. เป็นแหล่งที่สามารถขอคำแนะนำหรืออ้างอิงความรู้ เพื่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

การจัดทำสมุดหน้าขาวไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีเพียง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน ข้อแรกนี้หมายถึง ต้องเข้าใจชัดเจนว่า เราใช้สมุดหน้าขาวเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่ใช้ค้นหาผู้รู้ ไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการความรู้ ดังนั้นก่อนออกแบบ อาจต้องค้นหาความต้องการและความเห็นของสมาชิกก่อน หรือคุยกับคนในองค์กรอื่น ๆ ที่เคยใช้สมุดหน้าขาวมาแล้ว และต้องประกาศถึงจุดประสงค์ของการใช้สมุดหน้าขาวให้เข้าใจโดยทั่วกัน

2. กระตุ้นความเป็นเจ้าของ ในการออกแบบระบบและวิธีใช้นั้นจะมีประโยชน์มาก หากขออาสาสมัครในองค์กรมาช่วยออกแบบและป้อนข้อมูลของตนด้วยตนเอง การทำเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นความรับผิดชอบในระบบที่เกิดขึ้น และสร้างแรงสนับสนุนรวมทั้งบุคลากรในองค์กร จะให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความชำนาญการที่ต้องการให้ผู้อื่นทราบและนำไปใช้งานระบบจะมีชีวิตและเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลขึ้น

3. ทำให้สมดุลระหว่างสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ขณะที่จุดประสงค์หลักของสมุดหน้าขาว คือ สำหรับใช้ค้นหาคนที่รู้และชำนาญการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ในอีกแง่หนึ่งจะสร้างความรู้สึกร่วมกันว่า “เรารู้จักกัน” ขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งจะกลายเป็นความคุ้นเคย และเมื่อมีความคุ้นเคยก็พร้อมที่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่อาจเป็นเรื่องส่วนตัวลงไปด้วย เช่น อาจมีรูป งานอดิเรก หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำนอกเหนือจากงานประจำ ทำให้คนคิดสร้างสรรค์วิธีแสดงตนเองให้ผู้อื่นรู้จัก

4. กำหนดส่วนประกอบในสมุดหน้าขาว ปกติข้อมูลในสมุดหน้าขาวควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 ชื่อ สกุล ตำแหน่งงาน ฝ่าย แผนก ทีม
- 4.2 คำบรรยายสั้นๆ ถึงงานที่ทำ ทั้งในปัจจุบันและที่ผ่านมา
- 4.3 คุณวุฒิทางวิชาชีพ
- 4.4 ประวัติย่อ
- 4.5 ขอบเขตที่มีความรู้และชำนาญการ
- 4.6 ความสนใจหลัก
- 4.7 ที่ติดต่อทั้งในองค์กร และที่อื่น ๆ ซึ่งสะดวกให้ติดต่อ
- 4.8 การเป็นสมาชิกของชุมชนผู้ปฏิบัติ หรือเครือข่ายความรู้อื่น ๆ
- 4.9 ข้อมูลส่วนตัวอื่น ๆ
- 4.10 ภาพถ่าย
- 4.11 ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น

5. การจัดระบบข้อมูลให้นำเข้าและสืบค้นได้ เพื่อกระตุ้นให้คนใช้สมุดหน้าขาวควรจะต้องออกแบบระบบและวิธีใช้ที่ง่าย สะดวก ทั้งป้อนข้อมูลเข้าสืบค้นและดึงข้อมูลออกมาใช้ ควรต้องหาคำหลักที่เป็นภาษาธรรมดาที่เมื่อพิมพ์เข้าไปแล้วสามารถค้นหาผู้ชำนาญการในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อาจต้องกำหนดขั้นตอนที่ต้องทำในการเข้าถึงระบบ เสนอแนะวิธีใช้ที่ง่าย แต่เปิดพื้นที่ไว้ให้สำหรับการสร้างสรรค์ด้วย

6. ทำให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากข้อมูลของคนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนที่อยู่ เปลี่ยนประเภทงาน เปลี่ยนตำแหน่งงาน มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น วิธีหนึ่งที่จะทำให้ข้อมูลในสมุดหน้าขาวทันสมัย

คือ การเชื่อมต่อกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพราะเมื่อข้อมูลบุคคลเปลี่ยน ข้อมูลที่อยู่ในสมุดหน้าขาวก็จะเปลี่ยนโดยอัตโนมัติ แต่ก็มีข้อมูลบางอย่างที่เจ้าตัวต้องเปลี่ยนเอง โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว อย่างไรก็ตามควรมีการสอบทานข้อมูลทุก ๆ 6 เดือน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเป็นปัจจุบัน

7. กระตุ้นให้ใช้งาน อย่าคิดเอาเองว่าเมื่อสร้างสมุดหน้าขาวขึ้นมาแล้วจะมีผู้ใช้จะต้องพยายามประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกองค์กรรู้และเข้าใจ ทั้งความหมาย ประโยชน์ และวิธีการใช้งาน ซึ่งการแนะนำสมาชิกองค์กร ให้รู้จักสมุดหน้าขาวนั้นทำได้ตั้งแต่ติดประกาศ แจ้งในการประชุมให้รางวัลแก่ผู้เข้าไปใช้งานหรืออื่น ๆ รวมไปถึงอาจมีเรื่องเล่าแห่งความสำเร็จ อันเกิดจากการเข้าไปใช้งานสมุดหน้าขาวด้วย แต่ที่สำคัญคือต้องทำให้สมาชิกตระหนักว่า สมุดหน้าขาวมีประโยชน์แก่ตัวเขาและคุ้มค่าหากคิดใช้

ในการใช้ประโยชน์สมุดหน้าขาว มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. สมุดหน้าขาว ไม่จำเป็นต้องใช้กับรายบุคคลเท่านั้น สามารถดัดแปลงนำไปใช้กับชุมชนผู้ปฏิบัติหรือทีมงานอื่น ๆ ได้ด้วย
2. ผู้ที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดหน้าขาว อาจรวมถึงบุคคลภายนอกองค์กรที่ต้องติดต่อกับองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รับบริการ องค์กรอื่น ๆ
3. เชื่อมโยงสมุดหน้าขาวเข้ากับเครื่องมือการจัดการความรู้อื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรืออื่น ๆ ที่เชื่อมเข้ากับสมุดหน้าขาวได้โดยตรง
4. ระวังเวลาใช้คำว่า “เชี่ยวชาญ” หรือ “ชำนาญการ” เพราะอาจทำให้เกิดชนชั้นหรือลำดับชั้นของฝีมือการปฏิบัติงานขึ้นมาโดยไม่ตั้งใจ
5. ระวังเรื่องลำดับชั้นของข้อมูลที่เปิดเผยได้ ควรติดต่อกับฝ่ายกฎหมาย เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลส่วนบุคคลหรือขององค์กรที่นำมาใส่ในสมุดหน้าขาวนั้นสามารถทำได้โดยไม่ผิดกฎระเบียบขององค์กร

ศรินทร์ ชูเกียรติ (2541, หน้า 16-21) ได้กล่าวว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร คือ ระบบสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS) มุ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกหรือเพิ่มผลผลิตในการทำงานของบุคลากร ที่ทำงานด้านสารสนเทศในสำนักงาน ซึ่งกิจกรรมที่ได้แก่

- 1.1 การจัดงานเอกสาร คือ การจัดเตรียมเอกสารในการปฏิบัติงานปกติ
- 1.2 การจัดตารางการทำงาน คือ การจัดทำตารางเวลาและการนัดหมาย
- 1.3 การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ
- 1.4 การจัดการข้อมูล คือ การนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์

2. ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Work System: KWS) เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนบุคคลที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้ (knowledge worker) ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการคิดค้น การค้นคว้า และการวิจัย

3. ระบบสนับสนุนการทำงานกลุ่ม (Group Collaboration System: GCS) กับหน้าที่ในการใช้องค์ความรู้ร่วมกันในองค์การ ปัจจุบันการทำงานในองค์การส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม บางครั้งเรียกว่า Group ware จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการรวมเอาเทคโนโลยีด้านเครือข่าย ฐานข้อมูล และอีเมลล์รวมเข้าด้วยกัน

4. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ทำหน้าที่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์การและการนำมาใช้ในภายหลัง เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแบบที่ต้องใช้ปัญญาเหมือนกับมนุษย์ได้ เช่น หุ่นยนต์ การทำความเข้าใจ ภาษาธรรมชาติ ระบบผู้เชี่ยวชาญ และระบบฐานข้อมูลกรณีศึกษา เป็นต้น

ชาติ วรกุลพิพัฒน์ และฉันทวรรณ สิ้นธุภิญโญ (2544, หน้า 42) กล่าวว่า การทำ KM ที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 อย่างเข้าช่วยได้แก่

1. Business Intelligence ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจเพื่อเป็นประโยชน์กับองค์การเช่นเดียวกับการทำ e-business เช่น นำข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดจากรูปแบบต่าง ๆ มาทำการ mining เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในปัจจุบันนี้ได้แก่ OLAP หรือการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล (data mining) เป็นต้น

2. Collaboration เป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือ หลายประการเข้าด้วยกัน ในการจัดเก็บข้อมูล เช่น excel word และ text file เนื่องจากข้อมูลจำนวนมาก ถูก จัดเก็บในรูปแบบที่ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ข้อมูลนิ่ง หรือข้อมูลที่ต้อง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้การใช้เครื่องมือ ในการจัดการย่อมแตกต่างกันไปด้วย

3. Knowledge Transfer เป็นวิธีการถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-learning เพื่อให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้ หรือให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ งานของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว ได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว เช่น เรียนรู้ระเบียบหน้าที่ ต่าง ๆ หรือเรียนรู้งานและวิธีการแก้ปัญหา ที่พนักงานคนเก่าได้บันทึกเก็บไว้

4. Knowledge Discovery เป็นการค้นหาวິธีที่จะเข้าถึงส่วนต่าง ๆ ของความรู้ ที่ไม่เคยเข้าถึงมาก่อน ซึ่งข้อมูลสำคัญบางอย่างอาจอยู่ใน platform ที่เข้าถึงยากสำหรับ ทุกคนหรือถูกกีดกันด้วย password เช่น SAP ดังนั้น จึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านี้ ออกมาในรูปแบบที่ทุกคนเข้าถึงได้

5. Expertise Location ช่วยในการค้นหาว่าผู้ใดใครในองค์กรมีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องใด เนื่องจากการเก็บข้อมูลของบุคคลในองค์กรและผลงานของคนๆ นั้นย่อม ต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าใครถนัดเรื่องอะไร

วิธีการดำเนินการบริหารความรู้

วีรวิธ มามะศิรินันท์ (2542, หน้า 78-80) กล่าวถึง การประยุกต์ใช้ระบบบริหาร จัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะมี การนำระบบการบริหารความรู้มาใช้ รวมถึงการสานวิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ ถึงความจำเป็น ในการพัฒนาภูมิปัญญา ควบคู่กัน กับการมุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรม คุณค่า ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อ นำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร หัวใจสำคัญของความสำเร็จตลอดจน

การสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน คือ การกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ชั้นนำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ สนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งต้องติดตาม นำเสนอความคืบหน้าในที่ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

2.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญๆ ที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างของความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ นอกจากนี้แล้วยังต้องรับผิดชอบประเด็นที่เชื่อมโยงให้แก่ทุก ๆ ทีมงานในอันที่จะร่วมกันบริหารภูมิปัญญา

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษหรือคณะอนุกรรมการอำนวยการซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และมีผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้แล้วยังต้องมีผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 กลยุทธ์การปรับตัว เป็นกลยุทธ์ในระดับทีมงานที่ประกอบไปด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิกผู้ร่วมทีมที่จะร่วมกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ภูมิปัญญาเดิมร่วมกับการแสวงหา ภูมิปัญญาใหม่ ๆ ผสมเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน ถือเป็นเพียงจักร สำคัญอันหนึ่งของการบริหารองค์การเรียนรู้ และการบริหารภูมิปัญญาที่จะต้องลงลึกถึงรายละเอียดของภูมิปัญญาที่จะใช้กับกิจกรรมที่ทรงคุณค่า อย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร

3. พัฒนารูปธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ภายใต้การร่วมสนับสนุนของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนมุ่งมั่นจะไปให้ถึง

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3.3 มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล เช่น ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการบริหารการเงิน และระบบการวางแผนการตลาด เป็นต้น

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคล ในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เป็นสินทรัพย์อัจฉริยภาพที่หลากหลาย องค์กรมุ่งหวังว่า จะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (key success factor) ในยุคของการแข่งขันใหม่ที่มีปัจเจกบุคคล (head-to-head competition) เป็นที่ตั้ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมขององค์กร ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและเข้าใจต่อการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

4.2 การพัฒนาทักษะและความสามารถ โดยพัฒนาให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละหน้าทำงานด้วยการลงมือปฏิบัติในกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น

4.3 ความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม ในความเป็นเจ้าขององค์กรซึ่งจะเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา โดยอัตโนมัติในวงจรแห่งกระบวนการเรียนรู้

4.4 ให้ลิ้มเรื่องเก่าๆ โดยสิ้นเชิงหากประสงค์ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ทั้งนี้ หนทางหนึ่งที่จะช่วยขจัดอุปสรรคของการเรียนรู้ คือ การเข้าสู่กระบวนการที่ทำให้บุคลากรลิ้มเรื่องเก่า ๆ เสียก่อน

4.5 การเข้าสู่เรื่องปัจจุบัน เป็นขั้นตอนของการพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบันว่าแต่ละคนหรือแต่ละทีมงานควรจะเรียนรู้อะไร หรือควรมีทักษะและศักยภาพเป็นเช่นไร จึงจะเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น

4.6 การนำไปสู่เรื่องอนาคต กระบวนการเรียนรู้ เป็นต้นกำเนิดประสบการณ์ และทักษะ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมงานต้องกระทำกิจกรรมหรือเผชิญเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วจะได้รับข้อมูลนานาประเภทผ่านทาง ตา หู จมูก และประสาทสัมผัสอื่น ๆ จากนั้นจึงเกิดความคิดและทบทวนข้อมูลทั้งหมดในสมอง และการประมวลข้อมูลที่รับเข้ากับประสบการณ์เดิมๆ ที่มีอยู่ ต่อจากนั้นจึงเป็นการประเมินสถานการณ์ เพื่อทำการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อ

เหตุการณ์นั้น ๆ และประการที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การได้รับประสบการณ์ใหม่ไปในทางเดียวกัน

กระบวนการเรียนรู้เพื่อไปสู่อนาคตควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โดยเน้นไปสู่ทั้งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงลงสู่การทำงานให้ดีที่สุด โดยการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยเหตุผลที่ว่า การเห็นและการได้ยินจะทำให้เกิดความรู้สึกต่อพฤติกรรมใหม่ ทั้งนี้ พฤติกรรมใหม่ ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็จะต้องลงมือทำแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการเน้นถึงคุณค่าที่ไม่มีสิ่งใดสำคัญไปกว่าคุณค่าของคน คือ ตัวเราเอง และการกระทำเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์นี้เอง จะเป็นหนทางในการเดินไปสู่อนาคต โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่หมุนวนเวียนและเป็นวัฏจักรที่ไม่รู้จบ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นวงจรของการเรียนรู้คู่ประสบการณ์ (experiential learning cycle)

5. การวัดผลการเรียนรู้ หมายถึง การวัดผลการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นไปที่ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่น การฉลาดคิด ฉลาดอ่าน ฉลาดเขียน และฉลาดฟัง รวมทั้งทักษะในการทำงานและทักษะในการเป็นผู้นำ

5.2 การวัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม อาทิเช่น การลดรอบเวลาในกระบวนการต่าง ๆ เช่น รอบเวลาในการสั่งซื้อ และการนำส่งสินค้า การลดปริมาณสินค้าเสียหายและสินค้าคืน การเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีและความพึงพอใจแก่ลูกค้า

5.3 การวัดผลจากตัวระบบ เป็นการวัดผลเชิงพัฒนาการ ของระบบการบริหารต่าง ๆ ที่องค์การได้นำเข้ามาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบวิธีวัดค่าองค์การอัจฉริยะ แบบทดสอบวิธีวัดค่าชาวน์อารมณ์ แบบทดสอบวิธีวัดค่าการบริหารเชิงคุณภาพรวม

ทั้งนี้องค์การจำเป็นต้องวัดผลการเรียนรู้นี้เป็นระยะๆ และต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของพัฒนาการที่เกิดขึ้นและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธี และขั้นตอนการพัฒนามิปัญญาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่สุด และช่วยทำให้การผลิต การประสานงาน และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่า ๆ เกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรในส่วนต่าง ๆ สามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมๆ กันได้
2. พนักงานคนใดก็สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ
3. องค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง
4. ทุกคนจะมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง
5. บุคลากรในภาคสนามจะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้
6. องค์กรสามารถปรับแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที

เทคโนโลยี เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร และในการถ่ายโอนความรู้ โดยจะช่วยสลายเขตแดนภายในองค์กรลง และเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้บุคคลสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น โดยไม่มีข้อจำกัด ทั้งในด้านเวลาและระยะทาง ด้วยการใช้กระดานข่าวและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสาร จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน ที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่าง ๆ ที่อยู่นอกองค์กร นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ยังช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิม ตลอดจนเอื้ออำนวยด้วย

การให้ข้อมูลกับพนักงาน ทำให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้นด้วย ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. สร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ทุก ๆ หน่วยงานสามารถใช้งานได้ โดยไม่มีขอบเขต

2. เชื่อมระบบเข้ากับฐานข้อมูลแบบออนไลน์ และกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย หรือศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ

3. ติดตั้ง และส่งเสริมการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ให้ทั่วทั้งองค์กร

4. ใช้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (electronic data interchange) เพื่อการสร้างระบบเครือข่ายผลกระทบของเทคโนโลยีในระดับองค์กร

Morton (1971, p. 73) ได้กล่าวถึงผลของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ต่อสถานที่ทำงานและการเรียนรู้ในองค์กร 6 ประการดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างพื้นฐานในกระบวนการทำงาน

2. การประสานหน้าที่ทางธุรกิจในทุกระดับชั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน

3. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศทางการแข่งขันในหลายๆ ภาคธุรกิจการค้า

4. โอกาสเชิงกลยุทธ์ (strategic opportunities) ในการประเมินพันธกิจ และการดำเนินการของบริษัทใหม่

5. การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและโครงสร้างขององค์กร

6. การปฏิรูปองค์การโดยบรรดาผู้จัดการด้านต่าง ๆ

Bollinger & Smith (2001, pp. 8-18) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมถึงสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ต้องการ ผ่านทางเครือข่าย อินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้ประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม group ware ต่าง ๆ หรือระบบ screen sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหาแลกเปลี่ยน และการจัดเก็บความรู้ ในปัจจุบันนี้มีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า know ware และยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้

ประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้มีทั้งเพื่อการนำเสนอ (presentation) และเพื่อการเผยแพร่ (distribution) ซึ่ง American society for training & Development (อ้างใน บุปผา พวงมาลี, 2542, หน้า 6) แบ่งประเภทและให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั้ง 2 ลักษณะไว้ดังนี้

1. เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (presentation technology) ได้แก่

1.1 ข้อความหรือสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (electronic text or publishing)

คือ การเผยแพร่ข้อความโดยอาศัยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

1.2 การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training-CBT)

สื่อผสม (multimedia) คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำเอาข้อความเสียงภาพเคลื่อนไหว และวีดิทัศน์มาใช้

1.3 การประชุมระยะไกล (teleconference) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะที่เป็นข้อความเสียง หรือวีดิทัศน์ที่เกิดขึ้นในทันทีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งอยู่คนละสถานที่

1.4 ความเสมือนจริง (virtual reality) การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบ interactive, immersive และแบบ 3 มิติโดยใช้แบบจำลองเสมือนจริง

1.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems: EPSS) คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ผสมผสาน expert system, hypertext, embedded animation เข้าด้วยกันเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน

2. เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (distribution technology) ได้แก่

2.1 การแปลงสัญญาณโทรทัศน์ โดยอาศัยเคเบิลเทคโนโลยี (cable TV) รูปแบบและระบบการบันทึก จัดเก็บ และเรียกข้อมูลที่อยู่บนแผ่นบันทึกข้อมูลกลับมาใช้

2.2 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือการแลกเปลี่ยนข้อความต่าง ๆ ผ่านทางคอมพิวเตอร์

2.3 เครือข่ายที่ใช้เอ็กซ์ทราเน็ต (extranet) เพื่อเชื่อมต่อองค์การเข้ากับซัพพลายเออร์ลูกค้า และองค์การอื่น ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน หรือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

2.4 อินเทอร์เน็ต (internet) พันธมิตรของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลก ซึ่งเชื่อมต่อโดยอาศัยเครือข่ายหลาย ๆ เครือข่าย

2.5 อินทราเน็ต (intranet) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ (Local Area Network: LAN) ภายในพื้นที่ขนาดเล็กที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผล หรือแม่ข่าย (server) มากกว่า 1 เครื่องร่วมกัน

2.6 เครือข่ายของคอมพิวเตอร์ (Wide Area Network: WAN) ที่ครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่ที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผลหรือแม่ข่ายมากกว่า 1 เครื่อง

2.7 การแปลงสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม (satellite TV)

2.8 อุปกรณ์จำลองแบบ (simulator) อุปกรณ์ที่จำลองหรือเลียนแบบระบบหรือเลียนแบบอุปกรณ์ของจริง

2.9 world wide web ทรัพยากรหรือผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งหมดที่นำเอา

hypertext transport protocol มาใช้

ทั้งนี้เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอทุกประเภท สามารถนำเอาเทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่หลายๆ อย่างมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ เช่น computer-delivered training จะทำงานได้อย่างเต็มที่มีเมื่อนำเอา LAN หรือ WAN Web อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และแผ่นบันทึกข้อมูล มาใช้ประสานเข้าไปด้วย

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (อ้างใน นฤมล พุกกะสีลปี และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543, หน้า 65) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ว่า มีประโยชน์ต่อองค์กร 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และมีความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือการแทรกแซงมากนัก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ช่วยให้ผู้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณธ์ การจัดการความรู้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

และบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็น การสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่าน การเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการเอกสารกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ไพบูลย์ ปะวะเสนะ (2547, หน้า 45) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด
4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้ เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร
5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจ และวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศหรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผล และน่าเชื่อถือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน จะสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
8. แปลรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร
9. เพื่อการสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมาย ของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่
10. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่ง สู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ
11. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

12. การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

13. การพัฒนาทรัพยากรคนทางปัญญา การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรคนทางปัญญาที่มีอยู่

14. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ

15. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขาย และการสร้างรายได้

16. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการเรียนรู้ร่วมกัน

ปัญหาของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมีอยู่จำนวนมากในองค์กรได้ใช้ประโยชน์ และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการ นักวิจัยและผู้รู้ต่าง ๆ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

Sallis and Jones (2002, pp. 75-76) เสนอทัศนะว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เนื่องมาจาก

1. การแก้ปัญหาโดยการซื้อเทคโนโลยี โดยเชื่อว่าเทคโนโลยีจะสามารถรับประกันความสำเร็จ ในการสร้างสรรค์ความรู้ได้

2. กลัวการเปลี่ยนแปลง

3. กลัวว่าจะล้มเหลว

4. เชื่อกันว่า การแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ จะให้ผลที่ดีกว่าและมากกว่า

5. ไม่เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และรู้สึว่าการจัดการความรู้มีขั้นตอนที่ยุ่งยากมากเกินไป

Agrawa (2001, pp. 118-120) กล่าวถึงองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องมาจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. การขาดแคลนผู้บริหารระดับสูง ในการสนับสนุนการจัดการความรู้
2. ขาดการผลักดันในการที่จะจัดการความรู้
3. ไม่มีเจ้าของงานรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีการทำงานข้ามสายงาน
4. โครงสร้างขององค์การเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้
5. ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมักจะมุ่งไปที่ผลงานที่จับต้องได้

และเห็นผลที่รวดเร็วมากกว่า

ไพบูลย์ ปะวะเสนะ (2547) กล่าวถึง ปัญหาของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์การ เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ ซึ่งมักเกิดขึ้น เมื่อองค์การหนึ่งส่งพนักงานไปสัมมนาหรือฝึกอบรม แต่พนักงานกลับเก็บความรู้ไว้กับตนเอง หรืออาจเพียงรายงานให้หัวหน้าทราบเท่านั้น แต่พนักงานอื่นในองค์การที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนา จะไม่สามารถรับรู้ถึงเนื้อหาของการฝึกอบรมหรือการสัมมนานั้นได้ เพราะไม่มีการเก็บบันทึกรายงานหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ หากองค์การไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ อาจทำให้การส่งพนักงานไปฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนาเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2. การจัดเก็บความรู้ขององค์การ หากองค์การจัดเก็บความรู้ไว้กระจัดกระจายหลายแหล่งข้อมูลหรือหลายรูปแบบ โดยมีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ ในยามที่องค์การต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะเป็นเรื่องยากเพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้องค์การเสียผลประโยชน์

3. การไม่นำความรู้ขององค์การ มาสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง องค์การอาจมีความรู้มากมายที่ได้จากการวิจัยหรือจากประสบการณ์จากการทำงาน แต่กลับไม่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดผลทางธุรกิจต่อไป หรือไม่มีการสานต่อโครงการเมื่องบประมาณสิ้นสุดลง หรือองค์การอาจมีผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญที่สามารถสอนองค์การอื่นให้ประสบความสำเร็จและมีความรู้ แต่

ในขณะที่เดียวกันท่านเหล่านั้นกลับละเลย หรือไม่มีเวลาว่างพอที่จะพัฒนาคนในองค์กรเดียวกันเหล่านี้ กลายเป็นความสูญเปล่าที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

4. การสร้างความรู้ใหม่ สิ่งนี้จะไม่เกิดขึ้นหากไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่เกิดความรู้ใหม่ อีกทั้งยังไม่ได้จัดเก็บทั้งความรู้เดิมไว้ด้วยแล้ว องค์กรจะไม่เหลือสิ่งใดและจะตายลงในที่สุด

5. การไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ อาจจะทำให้องค์กรติดตามสถานการณ์โลกและคู่แข่งไม่ทัน ความรู้ในองค์กรไม่เชื่อมโยงกับงาน และขาดทักษะการปฏิบัติงาน

Boyett and Boyett (1998, pp. 155-158) เสนอว่า ปัญหาสำคัญของกระบวนการความรู้ คือ บุคคลที่มีความรู้ไม่ได้นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ และการกระทำหรือการปฏิบัติ วิธีการลดช่องว่างดังกล่าว มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้จากการกระทำ ไม่ใช่เรียนรู้จากการฟังหรือการอ่าน ซึ่งถ้าต้องการให้บุคคลนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ต้องให้เรียนโดยมีการสอน มีการฝึกหัด มีที่ปรึกษาหรือมีพี่เลี้ยง แม้ว่าวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพน้อยในการถ่ายทอดความรู้ แต่เป็นหลักฐานที่แสดงว่า มีการกำจัดช่องว่างของความรู้ และพัฒนาระดับความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าเดิมได้

2. ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่ได้มา ที่เกิดจากการอภิปรายร่วมกัน และนำไปสู่การตัดสินใจลงมือปฏิบัติจริง

3. เตรียมพร้อมสำหรับความล้มเหลว ความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่มีประโยชน์ ต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อเกิดความล้มเหลว บุคคลจะถูกกระตุ้นให้วางแผน ศึกษาและวิเคราะห์ความคิดที่นำไปสู่ความผิดพลาดนั้น โดยการกำจัดความกลัว องค์กรต้องเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำได้อย่างมั่นคง และให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นว่า องค์กรเอาใจใส่และคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน สนับสนุนความร่วมมือภายในองค์กรไม่ควรก่อให้เกิดการแข่งขันภายใน เพราะไม่ใช่สิ่งที่ดี ควรเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรมากกว่าองค์กร ควรจะวัดความรู้ของตนเอง เพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไข สร้างวัฒนธรรมที่ให้บุคคลตระหนักในคุณค่าของความรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้

การดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกันภายในองค์กร จะเป็นตัวเร่งในการขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นพลวัตรหมุนเวียนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) และนำไปสู่การปฏิบัติจริง

แนวคิดด้านรูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ สามารถทำงานเองได้อย่างรอบด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร และทำงานอย่างมีเป้าหมายซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูง เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งการจัดการความรู้ มีรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกระบวนการ

ความหมายของรูปแบบ

Raj (1996, p. 97) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวนหรือภาพโดยการลดทอนเวลาและสถานที่ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ Good (1973, p. 79) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ
 1. รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
 2. รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ
 3. รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด
 4. รูปแบบ คือ ชุดของกิจกรรม ปัจจัยหรือตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 92) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นชุดของกิจกรรม ปัจจัยหรือตัวแปร หรือแบบจำลอง ที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อใช้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดและหลักการ

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบตามความคิดของ Keeves (1988, p. 112) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (analogue models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาอุป

สิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง รูปแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงการ (schematic models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (causal models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบ

นอกจากนี้ Steiner (1988, p. 96) จำแนกรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (practical model or model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นรูปแบบจำลองทางกายภาพ

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model of model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

การพัฒนาารูปแบบ

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management model)

การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร อาจจะเริ่มจากการศึกษารูปแบบของการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์รูปแบบทั้งจากต่างประเทศ และที่มีใช้อยู่ในประเทศไทย นำมาพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 22-36) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศและในประเทศไทย ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

ในตำราต่าง ๆ ใช้คำภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันสำหรับสิ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “รูปแบบ” คือนอกจากคำว่า “Model” ยังมีคำว่า “Process” และ “Framework” รูปแบบการจัดการความรู้จากต่างประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนของแนวคิดที่เน้นการจัดการความรู้ฝังลึกตามรูปแบบของโนนากะ (Nonaka) และแนวคิดที่พิจารณาการจัดการความรู้ชัดแจ้งตามรูปแบบของดีเมอร์เรสต์ (Demerest) มีรายละเอียด ดังนี้

การจัดการความรู้ของโนนากะ (Nonaka)

โนนากะมีความเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (knowledge generation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge codification) และการถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้จากการปฏิบัติกิจกรรมหลายวิธี

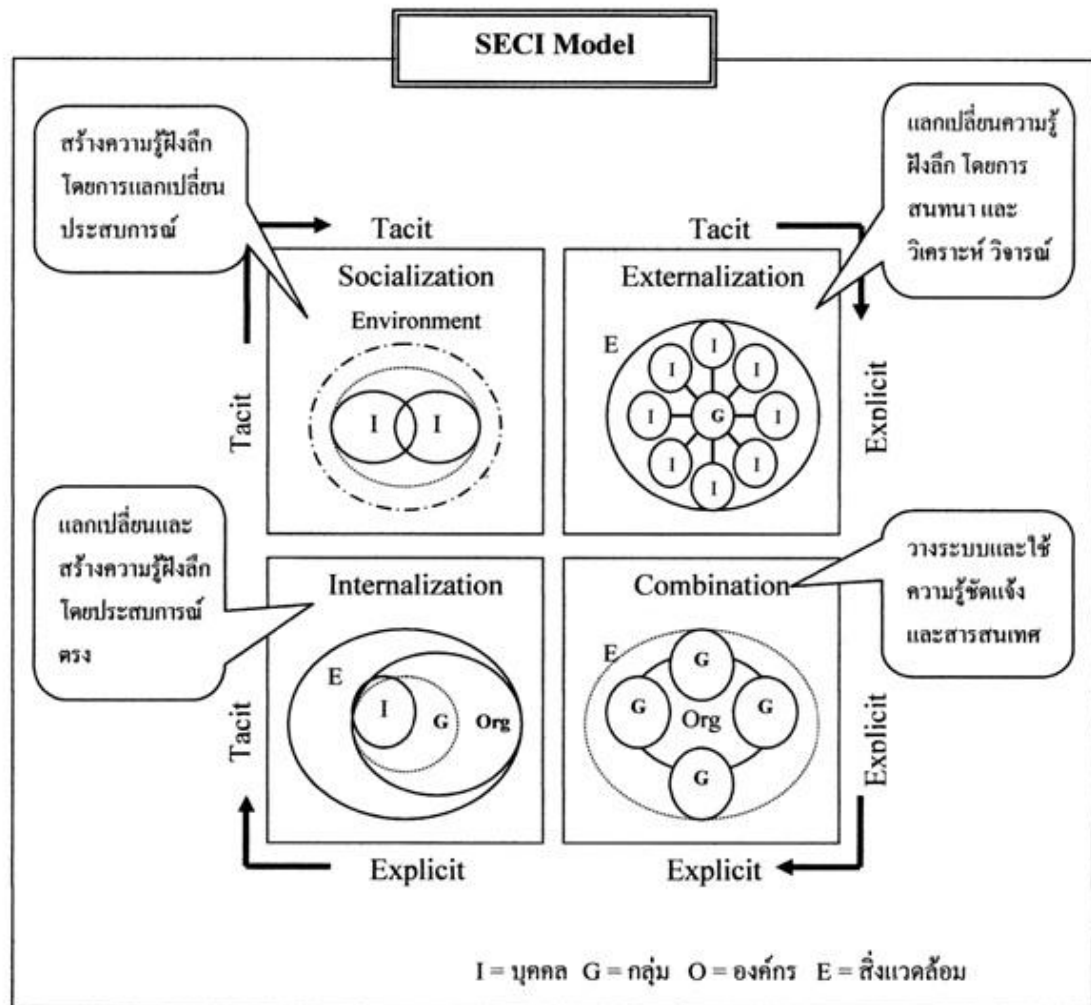
การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการสร้างทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคล และกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ โดย Nonaka ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กร โดยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และให้ความสำคัญของการแยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ลึกและความรู้ชัดแจ้ง และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท

การจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การค้นคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบรู้นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้้องค์การจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี

การถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่องทางของการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่น ๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้ อาจจะได้โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ที่เป็นการพบปะพูดคุยกันแบบพบหน้า และการตั้งวงคุยในอินเทอร์เน็ต แต่ตามความคิดเดิมของโนนากะที่เจตนาจะใช้กับองค์การการผลิตของญี่ปุ่นนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเน้นความสำคัญของการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Nonaka ได้เสนอแนวคิดการจัดการความรู้โดยแยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (internalization) อาจจะกล่าวได้ว่า รูปแบบนี้มีลักษณะของการ

เกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดความรู้จะมาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเรื่องการสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่อง เป็นเส้นตรง รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

ที่มา. จาก คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษ (หน้า 24). โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ฝังลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น และทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ทีมและองค์การ โดยวิธีการมาพบหน้ากัน หรือใช้สื่อในรูปแบบต่าง ๆ

Externalization หมายถึง การนำความรู้กลับมาใช้ ซึ่งเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล หรือความรู้ชัดแจ้งจากความจำขององค์การ (organization memory) เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลับเป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การอธิบายแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์การจึงควรจัดสภาพ หรือส่งเสริมการสื่อสาร การสนทนา การคิดวิเคราะห์วิจารณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบางครั้งจะมีการใช้คำว่า การค้นคืน retrieval ควบคู่กับคำ externalization เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายมากกว่า externalization เพราะ externalization เน้นการค้นหาเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ของความรู้ฝังลึกของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วน Retrieval จะเพิ่มการค้นหาความจำขององค์การ ตัวอย่างได้แก่ การใช้เครื่องมือค้นหาความรู้ (search engines) ต่าง ๆ จากแหล่งความรู้ที่ได้เก็บรวบรวมและจัดระบบไว้อย่างดี

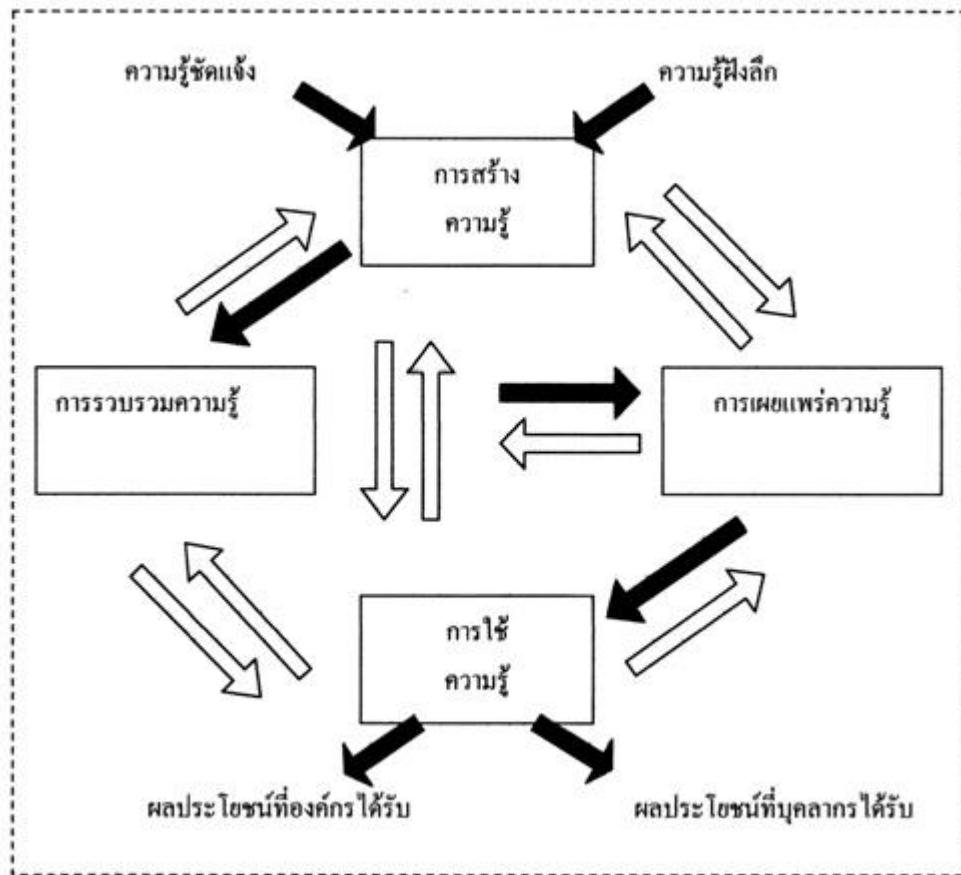
Combination เป็นการจัดระบบความรู้ การใช้ความรู้ชัดแจ้งและสารสนเทศ ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์การจะรวบรวมและบูรณาการความรู้ดังกล่าว โดยการหาแนวความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดต่าง ๆ ตรวจสอบแล้วนำมาจัดทำให้เป็นระบบ

Internalization เป็นขั้นตอนการสนับสนุนการรับรู้และการเรียนรู้ (encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้ง โดยนำเข้าสู่ความคิดในระดับบุคคลและความจำขององค์การ ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์การต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาความรู้และมีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา จึงต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อใช้เก็บความรู้ขององค์การ สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา

จะเห็นว่ากิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้
ฝังลึก และทำให้เกิดการหมุนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ในขณะที่โนนากะและนักวิชาการอื่น ๆ ให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึก และ
สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นให้เห็นกระบวนการจับความรู้ การถ่ายโอนความรู้
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็น
ประสบการณ์หรือความชำนาญการ Demerest เป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ที่
รู้จักกันดีในประเทศอังกฤษได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างออกไป รูปแบบ
นี้ให้ความสำคัญทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยเรียกว่า เป็นความรู้ที่มาจากด้าน
วิทยาศาสตร์ (scientific paradigm) และความรู้ฝังลึก หรือความรู้ที่มาจากด้านสังคม
(social paradigm) โดยมีรายละเอียดของรูปแบบ ดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ที่มา. จาก คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา (หน้า 26). โดย สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปก
เจริญผล.

ในภาพ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest เน้นการสร้างความรู้ใน
องค์กรซึ่งเป็นความรู้ทั้งสองแบบ ซึ่งองค์การการศึกษาอาจจะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์
โดยที่พิจารณาน้ำหนักของความรู้ที่องค์การต้องการว่ามีน้ำหนักเอนเอียงไปทางด้านใด
เนื่องจากในบางองค์กรมีความรู้ฟุ้งสลับน้อย ในขณะที่อีกบางองค์กรมีความรู้ฟุ้งสลับที่มี
คุณค่ามาก รูปแบบนี้มีการจัดเก็บความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้
ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้วจะต้องมีการนำความรู้นั้น ๆ มาเผยแพร่ให้เป็น
ที่รู้กันในองค์กร และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น ลูกศรสีดำ
แสดงถึงทิศทางการไหลของความรู้ ในขณะที่ลูกศรสีขาวแสดงการไหลวนเป็นวง

ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความรู้ในองค์การนั้นไม่ได้เกิดขึ้นทีละขั้นตอนลำดับความรู้ที่นำเข้ามา อาจจะเป็นทั้งความรู้ตามตำราและความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จุดแข็งของรูปแบบนี้ อยู่ที่การกำหนด หรือการบรรยายถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ให้เป็นที่ทราบล่วงหน้า ทัวกันในเรื่องการว่าเป้าหมายสุดท้ายจะเป็นอย่างไร ดังนั้นการใช้ความรู้จะเป็นไปเพื่อ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากร

2. รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย

รูปแบบของการจัดการความรู้ที่รู้จักกันแพร่หลายในประเทศไทยมีที่มาจาก องค์การ 2 แห่ง คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถานศึกษาสามารถเลือกนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ ตน และอาจจะมีความคิดต่อยอด ปรับปรุงบางส่วน ถ้าหากพิจารณาเห็นว่ามีเหมาะสม มากกว่า เนื่องจากรูปแบบที่นำมาเสนอนี้คาดหวังให้เป็นพื้นฐานความคิดในระยะเริ่มแรก

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) ได้จัดทำคู่มือการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้พัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ และมีวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในองค์การของตนเพื่อให้มีการปฏิบัติ ราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

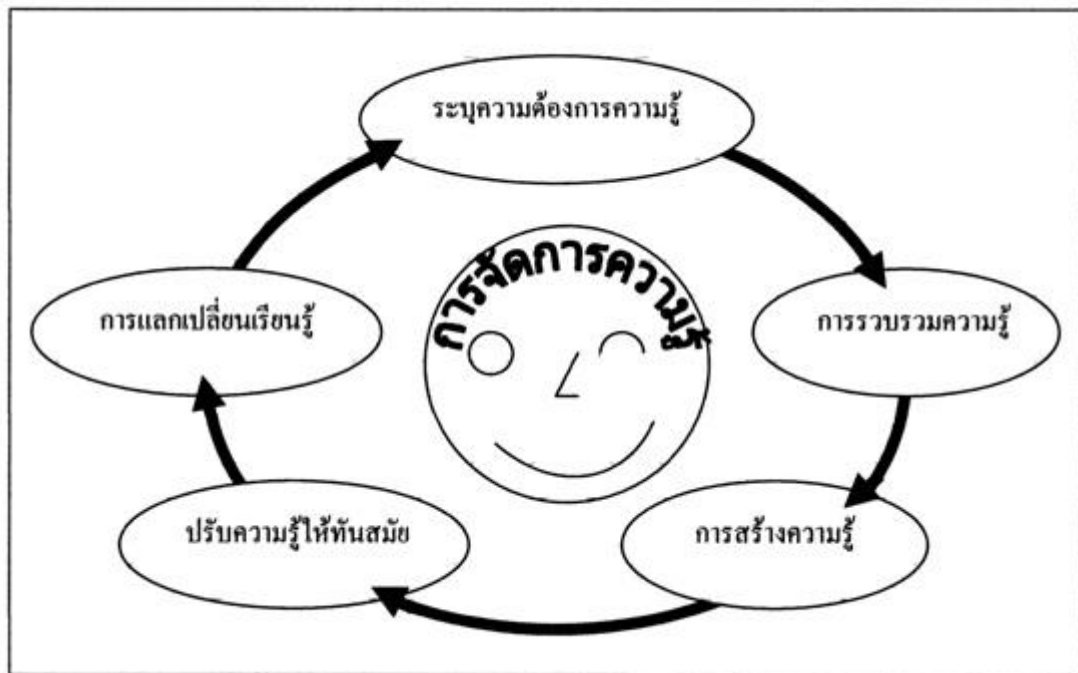
กระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1-6 เป็นขั้นตอน การจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 7 เป็นการเรียนรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) หมายถึง การพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เดิม และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) การทำให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) การนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยน ซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งอาจจะเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้ฝังลึก อาจจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน
7. การเรียนรู้ (learning) การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้งานการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย รวดเร็วขึ้น และในส่วนของกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

จากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (framework) โดยเลือกใช้คำว่ากรอบแนวทาง ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งใช้คำนี้ในขณะที่มีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งเรียกว่า รูปแบบ (model) กรอบแนวทางการปฏิบัติมีลักษณะ ดังภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มา. จาก คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา (หน้า 29). โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

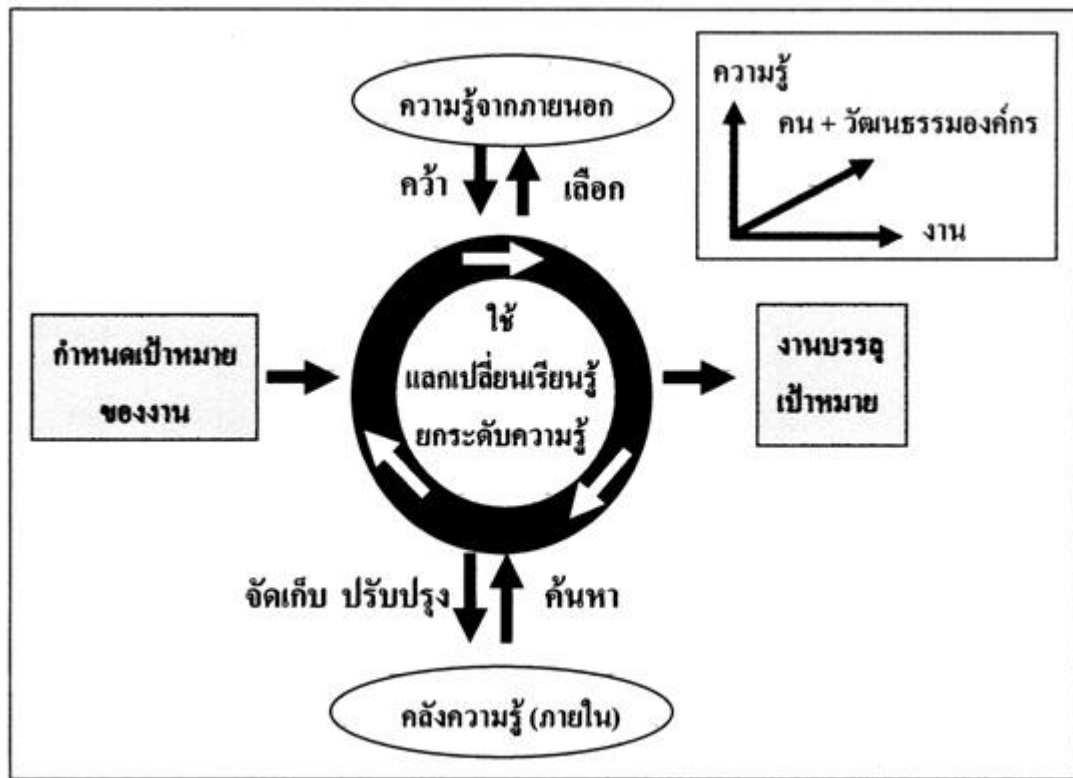
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

มีรูปแบบการจัดการความรู้อยู่ 2 รูปแบบ โดยที่ในระยะแรกเป็นรูปแบบที่ปรับมาจาก รูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison and Parcell อันประกอบด้วยกระบวนการ เรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไป สู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงานขณะทำงาน และหลัง การทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและความรู้ะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่งสามารถ ทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น อินทราเน็ต การใช้เครื่องมือค้นหา หรือสมุด หน้าเหลือง การเรียนรู้ขณะทำงาน คือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบ ผลสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) ส่วน การเรียนรู้หลังการทำงานจะทำให้มั่นใจว่าถ้าจะต้องทำงานในลักษณะนั้นซ้ำอีก จะต้องรู้ ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร

นอกจากนี้แล้ว บุคลากรยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับ วิธีการที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้อย่างไร การเก็บไว้เฉพาะในตัวบุคคล เป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบ การเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายทิ้ง หรือนำออกจากระบบเมื่อล้าสมัย

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ ที่อาจจะทำได้ โดยการประกาศคุณภาพดี ให้การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิด ความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ เข้ามาในองค์การ

อย่างไรก็ดี สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้นำแนวคิด ดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ดังภาพ 4



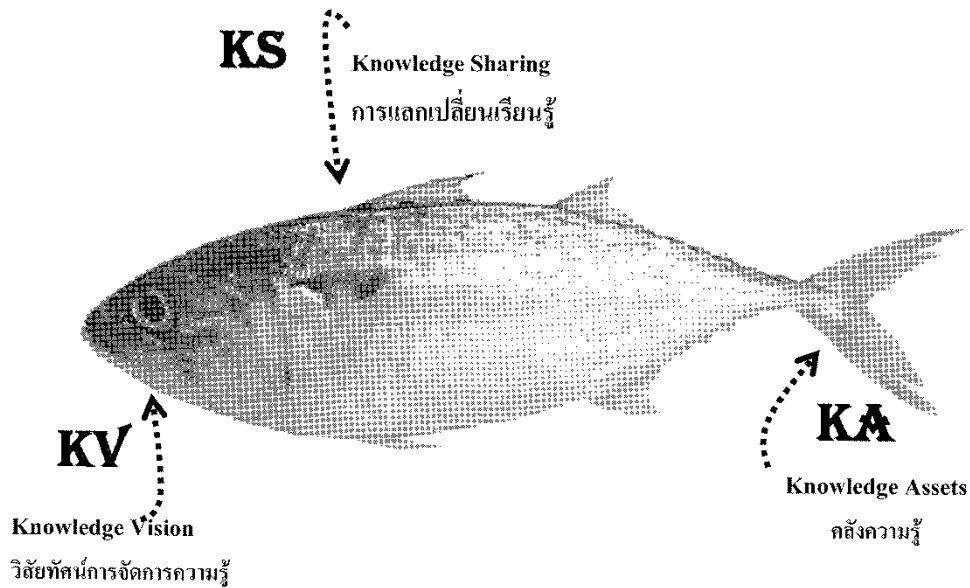
ภาพ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ที่มา. จาก คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา (หน้า 30). โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

สิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ จะต้องจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นลูปที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกันก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึกจะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บ และนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน สุดท้ายจะได้วัฒนธรรมนำไปใช้งาน ซึ่งทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ในระหว่างระยะเวลา 5 ปี ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมาก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและ

เอกชน มีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ดังที่นำเสนอในภาพที่ 4 มาทำให้ง่ายขึ้น เป็นรูปแบบปลา ท่อคือ มีการปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึง หลักการของการจัดการความรู้ เรียกว่า โมเดลปลา ดังภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลา”

ที่มา. จาก คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา (หน้า 31). โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

ในส่วนหัว ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (knowledge vision) ซึ่งก็คือเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์กร ต้องการให้เกิดผลอะไร เช่น “เพื่อพัฒนาครูให้รู้จักการสอนแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ” หรือ “เพื่อให้ นักเรียนสามารถอ่านหนังสือออกได้เป็นจำนวนมากขึ้น” หรือ “ทำให้งานบริหารเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็วขึ้น” เป็นต้น ส่วนตรงกลางตัวนั้น หมายถึง ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนา

ที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และในขณะเดียวกันก็มีความไว้วางใจ ประารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่กันและกัน รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหนึ่งของปลานั้นเป็นขุมความรู้ (knowledge assets) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ทำงานอยู่ไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่จำกัดด้วยเวลา

รูปร่างของปลาไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันสำหรับทุกองค์กร กล่าวคือ สำหรับบางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่หรือหางใหญ่ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ขององค์กร การเริ่มต้นการจัดการความรู้ด้วยวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้เหมาะสมกับธรรมชาติ หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งต้องมีการริเริ่มเรื่องใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของหน่วยเหนือ สถานศึกษาอาจจะใช้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมาเป็นจุดตั้งต้นและให้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรม

ดังนั้น สำหรับองค์กรที่ต้องการนำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติและต้องการสิ่งที่เข้าใจง่าย การยัดรูปแบบปลาทุจะช่วยให้งานยุ่งยากซับซ้อนน้อยลง ทดลองใช้รูปแบบนี้กับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนครบวงจร เมื่อมีประสบการณ์บ้างแล้วอาจจะทดลองใช้รูปแบบอื่น ๆ ต่อไปซึ่งอาจจะพบว่างานบางชนิดในสถานศึกษาเหมาะสมกับรูปแบบอื่น ๆ มากกว่าก็เป็นได้

Maquardt (1996, p. 245) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การจ้างที่ปรึกษา การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การเปิดรับ

ข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายในหน่วยงานหรือคนในองค์กรซึ่งรูปแบบต่าง ๆ การสร้างความรู้เช่น การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ใหม่ ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์เข้าด้วยกัน การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

3. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจายและถ่ายทอดความรู้ ซึ่งวิธีถ่ายทอดความรู้เช่น การสื่อสารด้วยการเขียนการฝึกอบรม การประชุม การสรุปข่าวสารการสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานการหมุนเวียน/เปลี่ยนงานและระบบพี่เลี้ยง

4. การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมการสร้างและจดจำของแต่ละบุคคล

Beckman (1997, p. 97) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 6 ประการ ได้แก่ การระบุความรู้ (identify) การดักจับความรู้ (capture) การคัดเลือกความรู้ (select) การเก็บรักษาความรู้ (store) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) และการสร้างความรู้ (create)

Dibella & Nivis (1998, p. 84) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 3 ประการ คือ การแสวงหาความรู้ (acquire) การแพร่กระจายความรู้ (disseminate) และการใช้ความรู้ (utilize)

Kucza (2001, p. 102) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ดังนี้ คือ

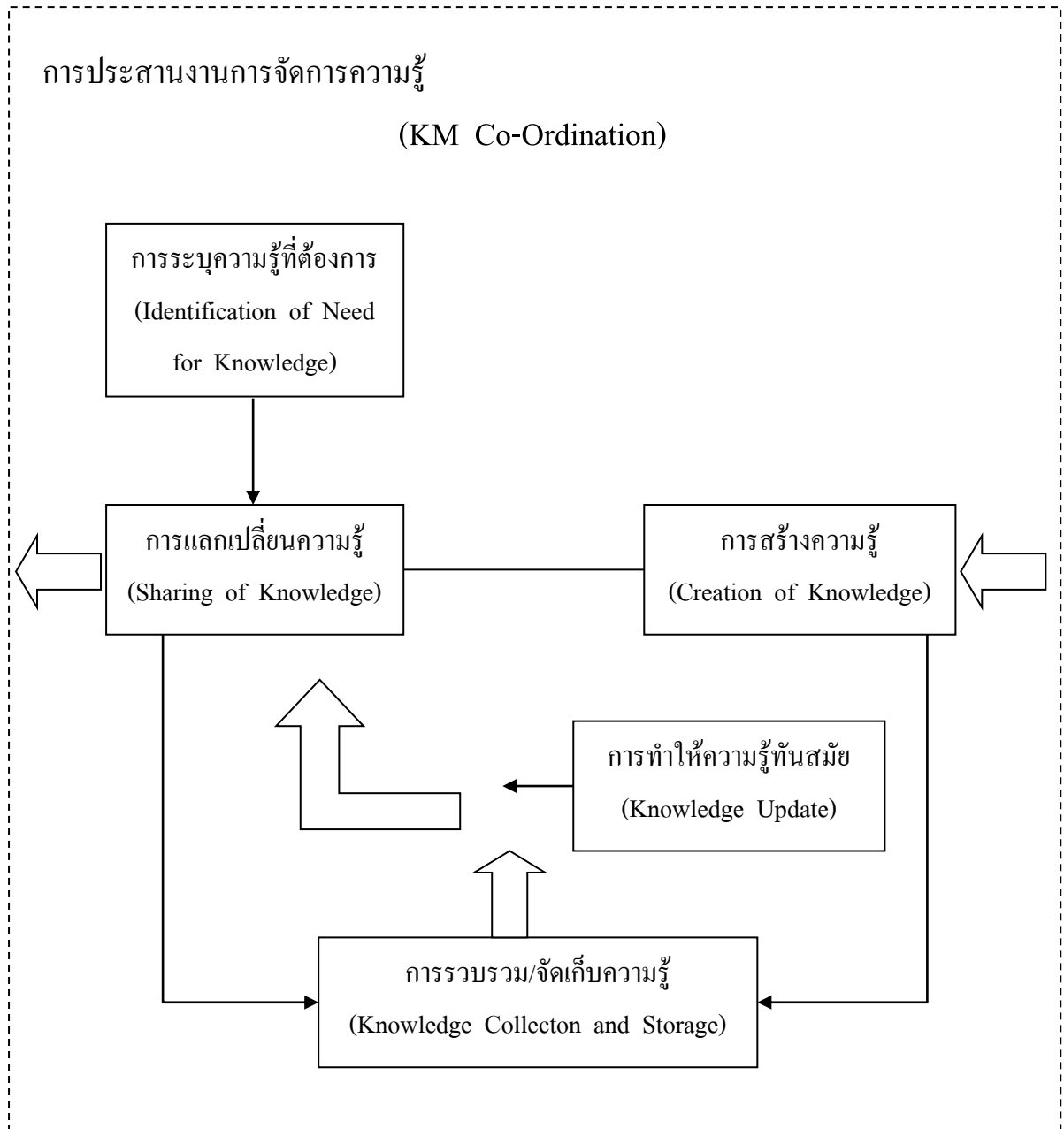
1. การระบุความรู้ที่ต้องการ (identification of need for knowledge)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing of knowledge)

3. การสร้างความรู้ (creation of knowledge) การสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ การประเมินความคิดใหม่ ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และการสร้างความรู้ใหม่

4. การรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge collection storage) การรวบรวมจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

5. การทำให้ความรู้ทันสมัย (knowledge update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยสรุปได้ ดังภาพ 6



ภาพ 6 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เชิงกระบวนการของ Kucza

ที่มา. จาก *Knowledge management process model*, by T.Kucza , 2001,

Retrieved November 20, 2010, from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>.

Marali (2001, pp. 44-45) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกัน 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กร ทั้งปัญหาและโอกาสที่สามารถนำไปใช้พัฒนาองค์กรได้

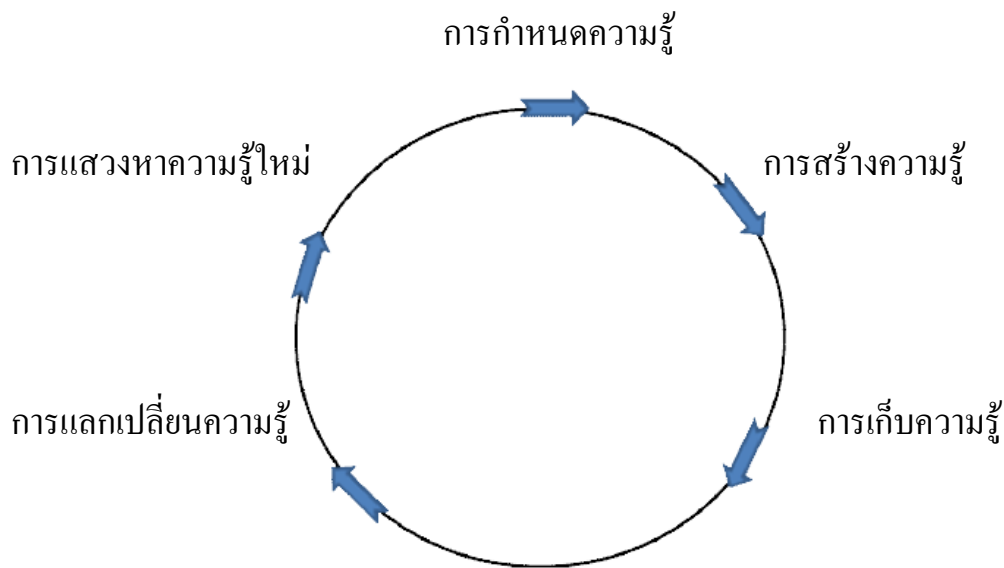
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนา งาน ความรู้ที่สร้างในขั้นนี้ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมีและอาจได้มาจาก ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) อาจใช้วิธีการระดมความคิดหรือด้วยวิธีการ ที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) ออกมาในที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้การเก็บความรู้ ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทเปิดเผย (explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากร ในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้ องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่มานานอาจจะเก่าและ ใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัยหรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสม กับความรู้ที่องค์กรที่มีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ในองค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขัน ทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง ดังภาพ 7



ภาพ 7 พลวัตรของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marali

ที่มา. จาก *Knowledge management and organizational competence* (p. 44), by Y. Marali, 2001, New York University Press.

Mertins, Heisig, & Vorbeck (2003, p. 48) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยหลักการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

McKeen, & Smith (2003, pp. 51-58) เสนอว่าการจัดการความรู้ประกอบกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้จาก ผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ
3. การยึดกุมความรู้ส่วนมากได้จากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน
4. การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร

5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 7) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการความรู้มี 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ และเพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น และมีเป้าหมาย

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่แตกต่างกัน มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญ

3. การสร้างความรู้ (create) ในมุมมองเดิมความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ แต่มุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงานในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคนมีมุมมองของความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่ก้าวหน้า ยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนหรือปิดกั้นความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอน การจัดการความรู้ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 66-68) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้ (knowledge goal) การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ในงานด้านการจัดการความรู้ได้แก่ การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย ซึ่งเป็นการกำหนดศักยภาพหลัก ๆ ขององค์กรและเป็นตัวกำหนดข้อมูลด้านความต้องการและความรู้ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง

2. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (knowledge identification) ก่อนการทำงานองค์กรควรทราบอย่างชัดเจนว่าองค์กรมีข้อมูล มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง

3. การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition) คือ กระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดหาความรู้มาเพิ่มศักยภาพองค์กร เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์กร การสร้างเครือข่ายความรู้

4. การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (knowledge development) การพัฒนาความรู้ที่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยจัดหาความรู้เข้ามาสู่องค์กรเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับพนักงานทั้งรายบุคคลและสำหรับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5. การเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and distribution) การทำให้ข้อมูล และความรู้เข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อประสมที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

การติดตั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูลได้มีโอกาสไปถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง

6. การจัดเก็บความรู้ (knowledge preservation) เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลความรู้ และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่ต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดเก็บที่ดีเป็นสำคัญ

7. การนำความรู้ไปใช้ (knowledge usage) หมายถึง ความรู้ที่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบุองค์ความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้จะถูกใช้

ในการพัฒนาองค์กร การใช้การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิด ทฤษฎีที่องค์กรนั้นเลือกมาประยุกต์ใช้ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดการจัดการองค์ความรู้ข้างต้น เป็นแนวคิดของการจัดการองค์ความรู้ทั่วไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นรูปแบบตั้งต้น และเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป ดังหัวข้อที่จะเสนอในลำดับถัดไป

แนวคิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน

สภาพสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) ได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ที่ต้องผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต โรงเรียนต้องอยู่ท่ามกลางสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับเป็นความหวังของสังคมในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและความรู้ ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างมีคุณภาพ ในส่วนทิศทางการศึกษาได้มีการกำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐ ในการวางแนวทาง

ให้โรงเรียนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 มีสาระสำคัญกำหนดให้ส่วนราชการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

กระบวนการในการจัดการความรู้ในโรงเรียน

กระบวนการในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ควรจะประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 5-6)

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (desired state) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดและใครจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้ (knowledge creation) เมื่อได้ค้นหาความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือ การที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (tacit knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (explicit knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (community of practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (best practice)

กิจกรรมที่ 4 การเลือกกลั่นกรอง (refine) ความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้กันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น explicit knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการแนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำราเป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจหรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้

กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) กิจกรรมนี้เป็นการนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์วารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (knowledge assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูล และ knowledge portal ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (Chief Knowledge

Officer: CKO) ได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม เป็นกระบวนการที่ควรทำต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตามกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเครื่องหมายรับรองว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผล ถ้าดำเนินงานตามกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดีวัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ครูควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการและเป็น “ผู้ให้” ที่ดี

การเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน

บุญคณี ปลั่งศิริ (2548, หน้า 6) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นประเพณี เป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของชุมชนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ในชุมชนในองค์กร ถึงในระดับประเทศ วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กร เพราะการปรับโครงสร้างขององค์กรอาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่กฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์และอื่น ๆ ขององค์กรวัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากองค์กรใด ๆ ที่มีวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) และไม่มีความยืดหยุ่นก็จะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ จะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นกรอบบังคับหรือรูปแบบในการทำงานขององค์กรที่จะถูกถ่ายทอดจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นถ้าต้องการให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้

วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของโรงเรียนมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับวิธีปฏิบัติที่ไม่สามารถจะกำหนดให้ครอบคลุมได้ทุก ๆ กรณี และเมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ในการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหรือแก้ไขกฎระเบียบแก้ไขวิธีปฏิบัติหรือข้อกำหนดอื่น ๆ เพื่อจะให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องนั้น เป็นผลทำให้โรงเรียนเต็มไปด้วยระเบียบข้อบังคับจนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ มีสภาพเป็น system of government และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ การพัฒนาโรงเรียนจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการตามแนวคิดของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกาลเวลาและตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่จะใช้เวลาค่อนข้างมาก วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากโรงเรียน แต่ก็จะมีวัฒนธรรมใหม่ ๆ เข้ามา โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก ดังนั้นการบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาพร้อม ๆ กัน ขณะเดียวกัน ก็จะต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปจากโรงเรียน

วัฒนธรรมในโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ สามารถสร้างขึ้นมาได้เองโดยผู้บริหารจะต้องติดตามและคอยสำรวจอยู่เสมอว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งพยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องหลอมให้ครูผู้สอนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนจะต้องทำจากบนลงล่าง นั่นคือจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่าง และผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง โดยต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบ

ให้ผู้ปฏิบัติตาม การสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนจึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลักสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง และรู้จักบุคลิกลักษณะของตนเองว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไป จากวัฒนธรรมที่จะต้องสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างไร ดังเช่นโรงเรียนที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการ ฟังพอใจในการให้บริการผู้บริหารก็ต้องมีหัวใจเป็นนักบริหาร ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการก่อน และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ขอใช้บริการหรืออาจจะร่วมกันกำหนด แต่ว่าถ้าโรงเรียนใดที่มีผู้บริหารที่ถือและปฏิบัติตามระเบียบตามขั้นตอนตามสายบังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ขอใช้บริการ และไม่มีหัวใจของการให้บริการแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมของการให้บริการขึ้นได้ในโรงเรียน

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้

เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ โรงเรียนควรกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องไว้ ซึ่งถือว่าเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้คือ

1. บทบาทของ Chief Knowledge Officer: CKO ได้แก่ ผู้บริหารในทุก ๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของโรงเรียน จะต้องผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ให้ประสบผลสำเร็จในด้านต่อไปนี้

- 1.1 การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM web site)
- 1.3 การฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 1.4 มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.5 มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 1.7 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็น Chief Knowledge Officer: CKO และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้

1.9 มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team) โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีคณะทำงานและมีสมาชิกในหน่วยงานร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM”

1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM corner หรือ KM board)

1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

1.12 มีการประกวดคำขวัญในการจัดการความรู้

1.13 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจากการสนับสนุนจาก CKO แล้วเป้าหมายหรือทิศทาง (desired state) และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะโรงเรียนจะต้องรู้ว่า จะจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

2. บทบาทของคณะทำงานใน KM Team

2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียน

2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้

2.3 เชื่อมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้

2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (desired state)

เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่ทำจะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กร การจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักของ balanced scorecard ด้วย

3. บทบาทของสมาชิกในโรงเรียน

3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การจัดการความรู้ในโรงเรียน เป็นการบริหารจัดการให้มีการต่อยอดความรู้ เป็นการเก็บรวบรวมประสบการณ์ ความเข้าใจรวมทั้งสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ มีกระบวนการเชื่อมโยงแหล่งความรู้และถ่ายทอดความรู้ มีการใช้โมเดลหรือรูปแบบ ให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนา ผู้เรียน (จักรพงษ์ สุวรรณรัชมิ, 2556, หน้า 72-79)

เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีทรัพยากรบุคคลจำกัด ดังนั้นบทบาทของบุคลากร ในโรงเรียนทั้งหมดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยการ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง ในฐานะที่เป็น Chief Knowledge Officer: CKO รวมทั้งคณะทำงาน (KM Team) และควรมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การจัดการความรู้ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดำเนินการตามรูปแบบ การจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ ในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์สู่รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประกอบด้วยกิจกรรม คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนมีหน้าที่ จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนและครู เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะต่ำหรือสูงจึงขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารและครูเป็นสำคัญ โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันจะมีบริบทที่แตกต่างกันตาม องค์ประกอบและสภาพปัญหาความต้องการ

บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สํานักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1) ได้ระบุความหมายโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษา มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในประเภทที่ท้าทายในวงการศึกษไทย และนับวันจะทวีจำนวนมากขึ้น โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ในชนบท เป็นโรงเรียนที่มีความผูกพันกับชุมชน เนื่องจากการเกิดและดำรงอยู่ อาศัยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก รวมทั้งเป็นโรงเรียนที่รองรับนักเรียนที่ผู้ปกครองไม่ประสงค์ที่จะส่งให้ไปเรียนไกลบ้าน โรงเรียนขนาดเล็กจึงเปรียบเสมือนเป็นที่พึ่งทางการศึกษาของครอบครัวชนบท แต่ในขณะเดียวกันมักจะเป็นเป้าหมายของการยุบรวมเพื่อลดจำนวนให้น้อยลง เพราะต้องใช้ทรัพยากรสูงในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ และเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณตามความจำเป็น คุณภาพทางการศึกษาก็ไม่ได้มาตรฐาน จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าด้านการบริหารจัดการ มีโครงสร้างไม่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโครงการไม่เป็นระบบ ด้านบุคลากรมีครูไม่ครบชั้น ครูมีประสบการณ์สอนน้อย เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นครูบรรจุใหม่ ด้านการจัดการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรมมีไม่เพียงพอ ครูขาดความชำนาญในการใช้สื่อ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี

สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ ประสบปัญหาลักษณะคล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ (สํานักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 2)

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

การจัดการศึกษาในอดีต รัฐบาลมุ่งเน้นการจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ เพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกคนได้เข้าเรียน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นอย่างยิ่งได้ลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้ม

ลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่ง ที่อยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปเรียน ทั้งโรงเรียนยังขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน

ในด้านการเรียนสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา และไม่เต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน ที่ครูจำนวนหนึ่งต้องปฏิบัติทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมาได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดของโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง เป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน ได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครอง และ ชุมชนดังกล่าวมีความยากจน สำหรับตัวป้อนด้านนักเรียน พบว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ยากจน

4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่ผ่านมาถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนักและหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

การยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 2-12)

1. การประชาสัมพันธ์ มีบุคคล ชุมชนและหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน อีกจำนวนมาก ที่ไม่ทราบว่าปัจจุบันยังมีความไม่เท่าเทียมกันในการได้รับการศึกษา ที่มีคุณภาพของประชากรในวัยเรียน บุคคล ชุมชนและหน่วยงานเหล่านั้นก็ตระหนักดี และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพใกล้เคียงกันทั่วประเทศ การดำเนินกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมุ่งหวังให้สาธารณชนทั่วไปได้รับทราบ โดยเฉพาะชุมชนรอบ ๆ โรงเรียน เพื่อให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อบุตรหลานของตนเองในการที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องช่วยกันประชาสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยผ่านสื่อในหลายลักษณะ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุท้องถิ่น เว็บไซต์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สังคม โดยเฉพาะชุมชน ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่เกิดความตระหนัก

ในการที่จะช่วยกันสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในท้องถิ่นของตนเอง สิ่งที่จะนำมาเสนอต่อสาธารณชนนั้น นอกจากเป็นนโยบายในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานแล้ว อาจต้องนำผลงานของโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จมานำเสนอ ซึ่งนอกจากเป็นการเผยแพร่ให้รับทราบกันโดยทั่วไปแล้ว โรงเรียนอื่นอาจใช้เป็นกรณีศึกษาหรือตัวแบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้ต่อไปในอนาคต

2. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับข้อมูลและสารสนเทศนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพ ถ้าหากว่าข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ไม่ครอบคลุม ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบันและไม่ทันเวลาแล้ว จะนำไปสู่การวางแผนที่ผิดพลาด ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม นับเป็นการสูญเสียอย่างมาก กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กมีความครอบคลุมถูกต้อง เป็นปัจจุบันและทันเวลา ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศที่มีลักษณะดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้ คือ การวิเคราะห์โครงสร้างของฐานข้อมูลที่เป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ศึกษาขั้นตอนการพัฒนา ระบบสารสนเทศเชิงภูมิศาสตร์ (Geographical Information System: GIS) ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนที่ทางการศึกษา (education mapping) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยพยายามใช้ฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่แล้ว และจัดหาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดหายไปหรือยังมีไม่พอเพียง รวมทั้งจัดทำแผนที่แสดงที่ตั้งของโรงเรียนขนาดเล็ก เส้นทางคมนาคม หอพักบ้าน จำนวนนักเรียน จำนวนเด็กในอนาคตที่เป็นตัวป้อน ซึ่งเป็นเด็กแรกเกิดจนถึงวัยการศึกษาภาคบังคับ โดยการใช้โปรแกรม GIS เป็นเครื่องมือในการจัดทำ

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานนั้น หากมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และบริบทที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องชัดเจนและครอบคลุม มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพได้อย่างชัดเจน จะทำให้องค์การพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็วกว่าองค์การที่พัฒนาไปอย่างไร้ทิศทาง ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กขึ้นทุกระดับ แผนดังกล่าวมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว และ

มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมทั้งมีงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรอื่นให้แก่โรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การจัดสรรทรัพยากรให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก อาจจัดโดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนอื่นโดยทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความขาดแคลนของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสำคัญ ซึ่งกิจกรรมนี้จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีกรอบทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจุดเด่นจุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

4. การจัดหาหนังสือเรียน แบบฝึกหัด แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญประการหนึ่งของนักเรียน ก็คือ หนังสือเรียน ซึ่งเดิมนักเรียนจะได้รับแจกให้ยืมเรียน ประมาณร้อยละ 30 ของนักเรียนทั้งหมด ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการ ต่อมาสำนักงานงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับหนังสือเรียน แบบฝึกหัด รวมไว้ในค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน ซึ่งตามปกติโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับเงินอุดหนุนที่เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อย ทั้งนี้เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนน้อย หากงบประมาณรายหัวนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กถูกนำไปเป็นค่าหนังสือและแบบฝึกหัด ยิ่งทำให้มีงบประมาณสำหรับนำไปพัฒนาโรงเรียนน้อยลงไปอีก ดังนั้นจึงจัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดเพิ่มเติมให้แก่เด็กนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดซื้อให้นักเรียนประถมศึกษาปีที่ 1, 2, 4 และ 5 ทุกคน ใน 5 กลุ่มสาระหลัก คือ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคม และภาษาอังกฤษ ส่วนอีก 3 กลุ่มสาระ จะซื้อร้อยละ 30 ของนักเรียน สำหรับหนังสือเรียนในชั้น ป.3 และ ป.6 กำลังอยู่ในช่วงของการปรับปรุง จึงยังไม่แจกในปีการศึกษานี้ ซึ่งกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดที่ใช้ในการเรียนการสอนครบทุกคน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ จัดสรรหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดให้โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนแจกหนังสือเรียนและแบบฝึกหัดให้นักเรียนยืมเรียน และโรงเรียนจัดทำเอกสารหลักฐานการแจกหนังสือให้นักเรียน

5. การจัดทำหน่วยคอมพิวเตอร์ สืบเนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนน้อยๆ ไม่มีโอกาสได้รับการจัดสรรครุภัณฑ์บางอย่าง เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น จึงทำให้นักเรียนในโรงเรียนดังกล่าว กลายเป็นผู้ด้อยโอกาส ในการที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ นอกจากได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ ด้วยเหตุนี้ จึงมีแนวคิดที่จะนำเครื่องคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามโรงเรียนต่าง ๆ มีลักษณะเป็นหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ซึ่งเรียกว่า computer mobile unit โดยรูปแบบของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกลงใช้มี 3 รูปแบบ คือ bus mobile unit ซึ่งบรรจุเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ 21 เครื่อง minibus mobile unit บรรจุเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ 11 เครื่อง และ container mobile unit บรรจุเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ 15 เครื่อง ภายในหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ดังกล่าว ประกอบด้วย เครื่องควบคุมและสำรองกระแสไฟฟ้า (UPS) โต๊ะคอมพิวเตอร์และเก้าอี้ เครื่องขยายเสียง ลำโพง ขนาด 6×9 นิ้ว ไมโครโฟน เครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์สี 20 นิ้ว อุปกรณ์ต่อพ่วงระบบเครือข่ายภายใน (LAN) อุปกรณ์ต่อระบบไฟฟ้า 220 โวลต์ โปรแกรมจัดการระบบและแหล่งเรียนรู้ตามเนื้อหาวิชา 1 ชุด รวมทั้งครูผู้สอน คอมพิวเตอร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เดิม ต้องการให้มีหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ 500 หน่วย แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและสภาพพื้นที่ในการใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ จึงสามารถจัดทำหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ได้ (mobile unit) 245 หน่วย และหน่วยคอมพิวเตอร์ประจำที่ (station unit) 255 หน่วย ซึ่งกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้เรียนรู้จากคอมพิวเตอร์ โดยมีแนวทางดำเนินงาน คือ ตรวจสอบจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน mobile unit จำนวน station unit ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จัดสรรให้ก็คือ 22 โรงเรียนต่อ 14 เครื่อง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับคอมพิวเตอร์และ mobile unit และลงทะเบียนพัสดุของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยถือว่าเครื่องคอมพิวเตอร์

และ mobile unit ดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ของสำนักงานเขตพื้นที่ ที่มีไว้ให้บริการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ขณะที่ตัวรถ mobile unit ยังไม่แล้วเสร็จ คอมพิวเตอร์ทั้งหมดซึ่งเป็นส่วนที่จะนำไปใช้ใน mobile unit และ station unit จะถูกส่งมาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำเครื่องคอมพิวเตอร์จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อใช้ในการกิจกรรมการสอนไปพลางๆก่อน แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องพร้อมที่จะนำเครื่องคอมพิวเตอร์กลับคืนมาติดตั้ง mobile unit ทันที เมื่อตัวรถเสร็จเรียบร้อย และส่งมาให้เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับคอมพิวเตอร์ที่จัดสรรให้ครั้งนี้ ให้ไปใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น และอุปกรณ์ต่อพ่วงจะมีเฉพาะใน mobile unit ส่วนเครื่องที่นำไปติดตั้งในลักษณะ station unit จะไม่มีอุปกรณ์ต่อพ่วง ซึ่งรวมทั้ง โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องประสานกับโรงเรียนที่จะนำเครื่องคอมพิวเตอร์ไปติดตั้ง ซึ่งต้องมีความปลอดภัยในการเก็บรักษาคอมพิวเตอร์ รวมทั้งต้องร่วมกับโรงเรียน กำหนดเส้นทางการให้บริการของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ และร่วมกับตัวแทนของโรงเรียนขนาดเล็กจัดทำกำหนดการสอน โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ไม่เน้นการสอนเฉพาะวิชาคอมพิวเตอร์เบื้องต้น แต่เน้นการสร้างชิ้นงานและแสวงหาความรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์และร่วมกับตัวแทนของโรงเรียนขนาดเล็กกำหนดจุดที่ตั้ง station unit และกำหนดแผนที่จะน่านักเรียนเข้ามาใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ หากในพื้นที่ใดไม่เหมาะที่จะตั้งคอมพิวเตอร์ station unit อาจหมุนเวียนคอมพิวเตอร์ไปตั้งตามโรงเรียนต่าง ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้เป็นช่วง ๆ และเปลี่ยนค่าน้ำมันรถไปเป็นค่าพาหนะ เพื่อให้ครูและนักเรียนเดินทางมาเรียนคอมพิวเตอร์ที่ station unit ร่วมกับโรงเรียนในการสรรหาครูสอนคอมพิวเตอร์หน่วยละ 1 คน จัดเตรียมคนขับรถ ซึ่งต้องใช้คนขับรถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียน

6. การจัดหาหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน นับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ห้องสมุดยังถือเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ซึ่งต้องการที่จะให้

นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ในปัจจุบันงบประมาณเรื่องสื่อการเรียนการสอนและหนังสือห้องสมุด จัดอยู่ในงบอุดหนุนนักเรียน ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีสื่อการเรียนการสอนและหนังสือห้องสมุดน้อย ทั้งๆ ที่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ก็จำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เหมือนโรงเรียนอื่น ๆ ดังนั้น กิจกรรมนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้นและมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การตรวจสอบงบประมาณที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดสรรมาเพื่อจัดซื้อหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน ซึ่งจัดมาให้โรงเรียนละ 10,000 บาท และเพิ่มเติมให้อีกตามจำนวนนักเรียนคนละ 65 บาท ดังนั้น ถ้าโรงเรียนใดมีนักเรียน 100 คน ก็จะได้งบประมาณ เพื่อจัดซื้อหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน 16,500 บาท แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน โดยให้มีตัวแทนโรงเรียนเข้าร่วมพิจารณาเลือกหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอนด้วย แล้วจึงดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ

7. การแก้ปัญหาการขาดแคลนครู โรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาที่คล้ายกันอยู่ประการหนึ่ง คือ การขาดแคลนครู ทั้งนี้ เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ในการจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการครู ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนจำนวนน้อย ดังนั้น ทำให้ได้จำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน ประกอบกับปัจจุบันมีงานธุรการหลายอย่าง ที่โรงเรียนต้องจัดทำในฐานะที่เป็นหน่วยงานนิติบุคคล จึงทำให้เกิดสภาวะขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และคุณภาพของนักเรียน กิจกรรมนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ สํารวจสภาพอัตราค่าจ้างข้าราชการครูของโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าที่ใดขาดอัตราค่าจ้าง ที่ใดมีอัตราค่าจ้างเกินเกณฑ์ สอบถามความสมัครใจจากครูโรงเรียนที่มีอัตราเกินเกณฑ์ ที่มีความประสงค์จะไปสอนในโรงเรียนที่มีอัตราต่ำกว่าเกณฑ์สัปดาห์ละ 1-2 วัน หรือมีครูเพียงพอแต่ผู้ไม่ตรง ให้สลับโรงเรียนกันสอน โดยจะมีการมอบค่าตอบแทนและค่าพาหนะให้ครูกลุ่มดังกล่าวตามสมควร รวมทั้งประสานงานกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ผลิตนิสิต นักศึกษา ด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เพื่อขอนิสิตนักศึกษาเข้าไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและการจ้างครู 1 คน ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูแกนนำหรือครูต้นแบบ แล้วให้ครูแกนนำหรือครูต้นแบบ ช่วยเหลือด้านวิชาการแก่โรงเรียนขนาดเล็ก การติดต่อวิทยากรท้องถิ่น เข้ามาสอน ในวิชาเฉพาะที่ครูไม่มีความถนัด จ้างบุคลากรภายนอกที่มีคุณวุฒิทางครูเข้าไปสอน ในโรงเรียนโดยจ้าง 1 คน หมุนเวียนสอน 2-3 โรงเรียน โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่ต้อง ดำเนินการเกลี้ยครูก่อนเป็นอันดับแรก จากโรงเรียนที่มีครูเกินไปยังโรงเรียนที่ครูขาด ตามเกณฑ์ จากนั้นหากยังขาดแคลนอยู่อีก จะจ้างบุคลากรภายนอกเข้ามาสอนในการแก้ ปัญหาการขาดแคลนครูนั้น นอกจากนี้จะใช้วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามาช่วยสอน แทนครูแล้ว ก็อาจยังไม่เพียงพอแก่ความต้องการ ดังนั้น คงต้องใช้มาตรการในการ บริหารจัดการเข้าร่วมในการดำเนินงานด้วย โดยเฉพาะในเรื่องการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ ซึ่งจะเน้นในเรื่องของการสอนแบบบูรณาการ โดยมีทั้งการบูรณาการเนื้อหาวิชา และบูรณาการชั้นเรียน ทั้งภายในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียน

8. การพัฒนาครู นอกจากการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูโดยการยุบรวม หรือ หลอมรวมโรงเรียน สรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามาช่วยสอน ปัญหาดังกล่าวก็ยังไม่หมดไป ดังนั้นคงต้องใช้มาตรการในการบริหารจัดการ เช่น การจัดการสอนแบบบูรณาการ ซึ่งมีทั้ง บูรณาการเนื้อหาวิชา หรือบูรณาการชั้นเรียนแล้วแต่กรณี หลักการสำคัญในการพัฒนาครู ก็ คือ จะต้องไม่ทิ้งห้องเรียน เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการซึ่งกิจกรรมนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อให้ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้ ในภาวะความขาดแคลน ดังนั้น รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีลักษณะต่างจากโรงเรียน ทั่ว ๆ ไปบางเรื่อง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาครูไม่ครบชั้น เพื่อให้การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้สามารถดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับครูที่สอน ในโรงเรียนขนาดเล็ก และการสรรหารูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับครูในโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ โดยพยายามไม่ให้ครู

ทั้งห้องเรียน รวมทั้ง การเผยแพร่รูปแบบการพัฒนาครู เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน

9. การนิเทศและติดตามผล ภายใต้บริบทที่ขาดแคลน และความไม่พร้อม ในหลายๆเรื่อง หากมีผู้คอยแนะนำ ช่วยเหลือระหว่างดำเนินงาน จะช่วยให้โรงเรียนเหล่านั้นพัฒนาได้เร็วขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศติดตามผล ควรสอดคล้องกับตัวชี้วัดของโครงการ ผลจากการนิเทศ ติดตามผลจะช่วยเสริมจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยของโรงเรียน นอกจากนั้นยังช่วยเสนอแนะเกี่ยวกับโอกาส และปิดกั้นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการทำงานของโรงเรียน การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำ ช่วยเหลือผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการติดตาม ผลการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันที กิจกรรมนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนิเทศ ติดตาม ผลการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การกำหนดสภาพที่คาดหวังในเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด การกำหนดแผนการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานของโรงเรียน การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศติดตามและดำเนินการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน

10. การซ่อมแซมอาคารเรียน เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ซ่อมแซม เพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ได้คำนึงถึงความคุ้มค่าเอาไว้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร ดังนั้นโรงเรียนขนาดเล็ก จึงได้รับงบประมาณด้านนี้น้อย หรือไม่ได้รับเลยในบางปี ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งชำรุดทรุดโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน กิจกรรมนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนมีสภาพที่น่าดู น่าอยู่และน่าเรียน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ ให้โรงเรียนสำรวจความต้องการจำเป็นในการซ่อมแซมอาคารเรียนและส้วม แล้วเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนซ่อมแซมอาคารเรียนและส้วม ตามความต้องการจำเป็น เนื่องจากงบประมาณมีจำนวนจำกัด ดังนั้นจึงไม่ควรจัดสรรให้โรงเรียนที่มีแผนว่าจะยุบในปีการศึกษานี้

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก สรุปว่าโรงเรียน

ขนาดเล็ก ประสบปัญหาในหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ ประกอบกับในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบาย และแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งส่งเสริมให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้ให้ความหมายคำว่า “การประเมินความต้องการจำเป็น” ไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

ความเป็นมาและแนวคิดของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (needs) มีพัฒนาการมายาวนานกว่า 70 ปี นับตั้งแต่ Bode ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า “The Concepts of Needs” และได้รับการตีพิมพ์ในหนังสือเรื่อง “Progressive

Education at the Crossroads” ในปี ค.ศ. 1938 ซึ่งถือได้ว่าแนวคิดเรื่องความต้องการจำเป็น เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก จากที่เคยเป็นแค่ความต้องการจำเป็นตามความรู้สึก (felt needs) ปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีระเบียบวิธีที่หลากหลาย จนเรียกได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงประเมินประเภทหนึ่ง พัฒนาการของการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ (needs assessment for goal setting) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930-1960 นักวิชาการที่สำคัญคือ Tyler และ Bode ยุคที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนงาน (needs assessment for planning) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1961-1970 และยุคที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อการวางแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ (needs assessment for planning and implementing) อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1971 ถึงปัจจุบัน

นิยามของคำว่า “การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment)” มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย (อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้แก่ Kaufman กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญและการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไขข้อผิดพลาด ส่วน Witkin ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (outcome gaps) โดยนำมาจัดเรียงลำดับและเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่ง Witkin & Altschuld ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็นสำหรับนิยามของการประเมินความต้องการจำเป็นที่น่าเสนอในบทความนี้ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ช่องว่างหรือ

ความแตกต่าง ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ว่าความต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ยังได้กล่าวถึงที่มาของการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อการวางแผนการทำงานให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงาน ว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในด้านใด ด้วยเหตุนี้ จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขกิจกรรม การวางแผนและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ กิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และการบริหารจัดการ หลักการของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการสำหรับการระบุ และจัดลำดับความแตกต่าง ระหว่างความสามารถที่คาดหวัง และความสามารถที่เกิดขึ้นจริง โดยมีกระบวนการในภาพรวมอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ การระบุความต้องการจำเป็น เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กร การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไข เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นและการทำวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น นิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร และผลของการประเมินความต้องการจำเป็น ยังให้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร และการกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม

การสนทนากลุ่ม

ความหมายของการสนทนากลุ่ม

จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่า หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงโดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิด และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทาง

การสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้งโดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คนซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

McGill and Beaty (1995, p. 23) ได้ให้ความหมายของ การสนทนากลุ่มไว้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินการโดยบุคคลกลุ่มหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Business Dictionary (2009, p. 38) ได้ให้คำจำกัดความของ focus group interview หรือการสนทนากลุ่มไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

ความหมายที่ 1 เป็นความหมายในด้านการวิจัยตลาด ซึ่งจัดทำโดยให้คนกลุ่มหนึ่งปกติราว 4-15 คน แต่มักอยู่ที่ 8 คน เข้าร่วมสนทนากัน โดยมีพิธีกรเป็นผู้เน้นหรือควบคุมกรอบประเด็นการสนทนา โดยใช้ประเด็นคำถามสัมภาษณ์กลุ่มที่เตรียมมา การสนทนากลุ่มมุ่งจะให้เกิดการสนทนาเชิงอภิปรายคำถามแทนที่จะเป็นการตอบคำถามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเป็นคำถามเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจ ทัศนคติ และความเชื่อ ที่ได้จัดเตรียมประเด็นคำถามมาก่อนล่วงหน้า ทั้งนี้ ผลที่ได้อาจจะเป็นหรืออาจจะไม่เป็นตัวแทนของประชากรทั่วไปก็ได้

ความหมายที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคล ในลักษณะการร่วมออกความคิดเห็นในการแก้ปัญหาหรือ problem-solving เป็นการแสดงความคิดเห็น หรือการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญ หรือบุคคลที่กำหนดเลือกมา ให้ร่วมออกความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่กำหนดในการวิจัย

จากนิยามความหมายของการสนทนากลุ่มข้างต้น สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการเตรียมสมาชิกให้มาสนทนาร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดียิ่งที่สุดจากการอภิปรายโต้ตอบระหว่างสมาชิกและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในวงสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้หลายวัตถุประสงค์ ทั้งการวิจัยด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัยด้านรสนิยมที่มีต่อสินค้า การพยากรณ์ความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อประเด็นปัญหาการวิจัย การวิจัยด้านสังคมศาสตร์ ตลอดจนไปจนถึงการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อความนิยมทางการเมือง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาท้องค์กรและบุคลากรในองค์กร

จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร (2550, หน้า 3-5) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม ข้อดีของการสนทนากลุ่ม ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม และขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม สรุปได้ดังนี้

ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

1. ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทักษะคิด ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม
2. ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
3. ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
4. ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

1. ผู้เก็บข้อมูล เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี
2. เป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะกลุ่มมากกว่าการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว
3. เป็นกิจกรรมให้มีปฏิริยาโต้ตอบกันได้
4. บรรยากาศของการคุยกันเป็นกลุ่ม จะช่วยลดความกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

1. ถ้าในการสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนาเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา จะทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของคนส่วนน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังไม่ให้เกิดการผูกขาดการสนทนาขึ้น
2. พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับในชุมชน อาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่มสนทนา ในกรณีนี้ใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะดีกว่า
3. ถ้าผู้ดำเนินในการสนทนาคูณเกมไม่ได้ การสนทนากลุ่มจะไม่ราบรื่น

ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม
4. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
5. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป ไป เบา ๆ

ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนา แล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลักหรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษา แล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปแต่ต้องเป็นคำถามสั้น ๆ อาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนแต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา

6. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
7. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) และผู้จดบันทึก

(note taker)

7.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมส์ได้เป็นอย่างดี ให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองควรปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อิสระเสรี และเป็นธรรมชาติมากที่สุด moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

7.2 ผู้จดบันทึก (note taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วยเพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน

7.3 ผู้ช่วยทั่วไป (assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

8. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา

9. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป แบตเตอรี่ สมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น

10. จัดกลุ่มสนทนา

11. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

12. ถอดการบันทึกเสียงออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดการบันทึกเสียงออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปลงไปด้วยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดีควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลายๆคนเพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกัน ควรกลับไปฟังรายละเอียดจากการบันทึกเสียงใหม่แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีกครั้ง

13. การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย

McNamara (2008) ได้กล่าวถึงการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อร่วมสนทนาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและหาข้อสรุปว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การเตรียมการประชุม เริ่มตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์การประชุม จัดเตรียมประเด็นปัญหาหลักราว 5-6 คำถาม วางแผนการดำเนินประชุมเป็นลำดับขั้นตอน ติดต่อและเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมประชุม และแจ้งเตือนการประชุมกับผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าก่อนวันประชุมราว 3 วัน

2. การพัฒนาประเด็นคำถาม ประกอบด้วย การกำหนดประเด็นคำถาม 5-6 คำถามโดยให้จะใช้เวลาสนทนาราว 1 ถึง 1 ชั่วโมงครึ่ง รวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ประเด็นคำถาม

3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย การกำหนดตารางเวลาประชุม กำหนดวาระ การเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมฟังราว 6-10 คน การเตรียมเครื่องดื่ม สำหรับเวลาพัก ระหว่างการประชุม และการเตรียมการบันทึกด้วยเครื่องบันทึกทั้งเสียงและวิดีโอ

4. การอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายหลัก ของการอำนวยความสะดวกที่จะจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อบรรลุเป้าหมายการประชุม การแนะนำตัวเอง และผู้ร่วมดำเนินการสนทนา ดำเนินการประชุมตามวาระที่กำหนด ระวังให้แต่ละประเด็นคำถามมีการใช้เวลาในการตอบที่มากเกินไป แต่ต้องให้สมาชิกได้ตอบอย่างรอบคอบ มีการสรุปคำตอบตามความเห็นของแต่ละคน และให้ผู้ร่วมสนทนาได้มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการทันทีหลังจากการประชุม ประกอบด้วย การตรวจสอบเทปบันทึก การจัดทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การรวบรวม และสรุปข้อสังเกตทั้งหมด ตลอดช่วงการประชุม

กล่าวโดยสรุปการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการจัดจะต้องวางแผนจัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญที่เชิญเข้าร่วมสนทนา ประเด็นสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาผู้ช่วยดำเนินการสนทนาและผู้ช่วยเหลือฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งอุปกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ อีกทั้งจะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาดในเรื่องของเวลานัดหมาย โดยผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม จะต้องแจ้งเตือนผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มล่วงหน้าอีกครั้ง ก่อนที่จะดำเนินการจัดสนทนากลุ่มซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยยึดหลักการและขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังรายละเอียดปรากฏในภาคผนวก

คู่มือ

ในการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องมีความรู้แนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยข้อแนะนำจากคำบอกกล่าวของบุคคล รวมทั้งข้อแนะนำในรูปแบบของเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ ที่มีลักษณะเข้าใจง่าย และดึงดูดความสนใจในการศึกษาข้อมูลเนื้อหา เพื่อให้ได้แนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยอาจมีรูปภาพประกอบเพื่อการสื่อความหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ความหมายของคู่มือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (2542, หน้า 126) ได้ให้ความหมายของคู่มือ ว่าหมายถึง สมุดหรือหนังสือที่แต่งขึ้นเพื่อใช้ประกอบวิชาหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

กัญญา ศิริกุล (2532, หน้า 242) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่นิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้มากขึ้นมักจะมีภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

ปิยพันธ์ แสนทวีสุข (2540, หน้า 4) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกหัด

จากความหมายของคู่มือ กล่าวโดยสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารสิ่งพิมพ์ หรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทำให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ซึ่งมีเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกหัด โดยมีรายละเอียดที่ง่ายต่อการรับรู้และเข้าใจ มีรูปภาพประกอบ เพื่อการสื่อความหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ลักษณะของคู่มือที่ดี

ในการจัดทำคู่มือ จะต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือที่ดีเป็นสำคัญ เพราะคู่มือที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้ใช้

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2530, หน้า 77) กล่าวว่า ในการพัฒนาคู่มือ นั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ใช้ภาษาชัดเจนเข้าใจง่าย
2. ใคร่ครวญถึงปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ
3. ควรออกแบบคู่มือให้สวยงาม น่าหยิบอ่าน
4. ควรมีรูปภาพหรือการ์ตูนประกอบเพื่อให้น่าสนใจ
5. หากเป็นเล่มควรทำปกให้สวยงามและทนทานต่อการใช้ เขียนหน้าปกให้เด่นชัด

6. แม้จะกำหนดหัวข้อไว้ตามองค์ประกอบข้างต้น ผู้ทำคู่มืออาจตัดหรือเพิ่มหัวข้อใดตามความเหมาะสมก็ได้

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2542, หน้า 17-18) ได้แยกลักษณะที่ดีของคู่มือออกเป็น 3 ด้านคือ

1. ด้านเนื้อหา

1.1 เนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือ ควรตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากจนเกินไป จนทำให้ไม่มีผู้สนใจที่หยิบอ่าน

1.2 การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา

1.3 ข้อมูลที่มีในคู่มือ ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ได้

1.4 เนื้อหาควรเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้

1.5 ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่อง เพื่อจะได้ทำความเข้าใจง่าย

2. ด้านรูปแบบ

2.1 ตัวอักษรที่ใช้ควรมีตัวโต และมีรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้งาน

2.2 ควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา

2.3 ลักษณะการจัดรูปเล่ม ควรทำให้น่าสนใจ

2.4 การใช้ภาษาควรให้เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้งาน

2.5 ระบบการนำเสนอควรเป็นระบบจากง่ายไปยากหรือเป็นเรื่อง ๆ

3. ด้านการนำไปใช้

3.1 ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้คู่มือให้ชัดเจน

3.2 มีแผนภูมิตารางตัวอย่างประกอบ ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3.3 มีข้อมูลที่สามารถใช้เพื่อประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็ว

3.4 บอกสิทธิประโยชน์และข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

จากความเห็นของนักการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของคู่มือที่ดีสรุปได้ว่า รูปแบบของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะที่มีความเหมาะสมทั้งขนาด รูปเล่ม ตัวอักษรที่ใช้ ความชัดเจนของเนื้อหา รูปแบบการนำเสนอเนื้อหา ลำดับขั้นตอนการนำเสนอเนื้อหา รวมไปถึงรูปภาพประกอบ โดยมีจุดประสงค์ปลายทางอยู่ที่การสื่อความหมาย และความเข้าใจของผู้ใช้คู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือ

คู่มือที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการเรียงลำดับของเนื้อหาที่เป็นระบบ จากการศึกษาองค์ประกอบของคู่มือจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปรากฏดังนี้คือ

อาทิตยา โล่ห์พัฒนานนท์ (2535, หน้า 7) ได้จัดทำคู่มือการให้คำปรึกษาทางโภชนาการสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในชุมชนเขตเมือง มีองค์ประกอบ คือ (1) บทนำ (2) เนื้อหา (3) การคัดกรองผู้รับบริการการค้นหาปัจจัยเกื้อหนุน (4) วิธีการให้คำปรึกษา

ธานี แดงเข้ม (2538, บทคัดย่อ) ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มีองค์ประกอบ คือ (1) บทนำ (2) เนื้อหา (3) ภาคผนวก

วีระพันธ์ ลิทธิพงศ์ (2538, บทคัดย่อ) ได้จัดทำคู่มือการตรวจหาปฏิบัติการชั้นเลิศ และการสร้างคู่มือประเมิน เพื่อพัฒนาตนเองทางการบริหารอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบ คือ (1) ความมุ่งหมายของคู่มือ (2) เนื้อหาความรู้ (3) เครื่องมือ (4) หน่วยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2540, หน้า 1-32) ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่น มีองค์ประกอบ คือ (1) คำชี้แจง (2) เนื้อหาส่วนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น (3) เนื้อหาส่วนที่ 2 ตัวอย่างการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ของท้องถิ่น

กรมการศาสนาและกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2540, หน้า 1-126) ได้จัดทำคู่มือการประเมินผลโครงการเพิ่มประสิทธิภาพครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์สำหรับครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ สังกัดกรมการศาสนาและกรมการศึกษานอกโรงเรียน มีองค์ประกอบ คือ (1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ (2) แนวคิดการประเมินผลโดยหลักการของการประเมินสภาพจริง (3) การประเมินโดยวิธีการใช้แฟ้มสะสมผลงาน (4) การประเมินผลการฝึกอบรม (5) แนวทางการจัดทำแผนการประเมินสภาพจริง (6) ตัวอย่างการจัดทำเครื่องมือวัดผลประเมินผล (7) ตัวอย่างแฟ้มสะสมผลงาน (8) ภาคผนวก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 1-161) ได้จัดทำคู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา: การออกแบบระบบ

การประเมินผลภายใน มีองค์ประกอบ คือ (1) คำนำ (2) ส่วนที่ 1 บทนำเกี่ยวกับการประเมินผลภายใน (3) ส่วนที่ 2 ระบบการประเมินผลภายในประกอบด้วย 12 กิจกรรม (4) บรรณานุกรม (5) ภาคผนวก

อมรรัตน์ ศูนย์กลาง (2544, หน้า 5) ได้จัดทำคู่มือการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สำหรับครูประถมศึกษา มีองค์ประกอบ คือ (1) คำชี้แจงในการใช้คู่มือ (2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ (3) หลักการ (4) โครงสร้างการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (5) ขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (6) แนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ (7) แนวทางการประเมินผล

จากการศึกษาการจัดทำคู่มือในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า คู่มือมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ (1) บทนำ (2) คำชี้แจง (3) เนื้อหา (4) บรรณานุกรม หากคู่มือนั้นมีกิจกรรมให้ทำในลักษณะใบงาน ใบความรู้ หรือมีรูปภาพประกอบ ก็อาจแทรกไว้ในส่วนของภาคผนวกได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545) ได้ศึกษาลักษณะการเรียนรู้ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม นักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กับตัวแปรคัดสรรด้านสภาพส่วนบุคคล ด้านลักษณะของหน่วยงานและด้านความคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงาน และศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวง มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักเทคโนโลยีการศึกษาที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2545 ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 24 สถาบัน จำนวน 887 คน ผลการวิจัยพบว่า นักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมาก ลักษณะย่อยที่พบ 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การรู้จักฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (2) การมีลักษณะการสนทนาพูดคุยกัน และ (3) การรู้จักผสมผสาน

ศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีม ด้านการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเรียนรู้ เป็นทีมกับตัวแปรอิสระ พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 จำนวน 19 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่

(1) การมีความจงรักภักดีและชื่นชมองค์การ (2) การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงาน และ (3) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การพบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 20 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การจัดกิจกรรมเป็นกลุ่มหรือคณะทำงาน (2) การสอนงานโดยหัวหน้างาน และ (3) การประชุมที่ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 19 แห่ง พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการการบริหารจัดการความรู้ในระดับมาก ขณะที่การบริหารจัดการความรู้ในสภาพเป็นจริงปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก เพื่อให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย และการประเมินความดีความชอบ

นอกจากนั้น ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ โดยต้องการให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น รวมทั้งให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่นำเสนอ

โดยเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ (1) ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ (2) ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ (3) ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (4) ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนา knowledge worker พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ (5) ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน (6) ด้านยุทธศาสตร์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ knowledge worker ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม (7) ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ (8) ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข (9) ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ประกอบ ใจมั่น (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) วิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ หน่วยงาน บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายและการสื่อสาร (2) พัฒนาระบบต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกรณีศึกษา (3) วิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นแบบคอมพิวเตอร์เพื่อบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้วัตถุประสงค์สองข้อแรกเน้นการวิเคราะห์สื่อสารและนำเสนอเป็นระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับการเสนอต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยใช้ซอฟต์แวร์ที่เป็นฟรีโค้ด ได้แก่ จาวาสคริปต์ เอเอสพี สคริปต์ และวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ เป็นการประเมินระบบ

โดยทดลองใช้กับนักศึกษา ที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียน การสอนที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวน 21 คนใน 1 ภาคเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบ การบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย (1) คนและหน่วยงาน (2) กระบวนการ (3) เทคโนโลยี (4) ความรู้ (5) งาน

นอกจากนี้ ยังมีการช่วยสนับสนุนการดำเนินการ 5 ด้าน คือ (1) อัจฉริยภาพ การประกอบการ (2) การประสานความร่วมมือ (3) การถ่ายโอนความรู้ (4) การสืบค้น และแผนที่ความรู้ และ (5) แผนที่ผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มืองค์ประกอบระบบ 7 ประการ คือ (1) หลักการของระบบ (2) ปัจจัยนำเข้า (3) กระบวนการ (4) ผลผลิต (5) ผลลัพธ์ (6) ข้อมูลป้อนกลับ และ (7) ข้อมูลสนับสนุน

2. การพัฒนาด้านต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อบริหารจัดการความรู้ ที่เป็น ภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย โครงสร้าง หลัก 5 ประการ คือ (1) สรรสาระ (2) เรียนรู้ร่วมกัน (3) แบ่งปันความรู้ (4) ผลัดกันทำ และ (5) สมุดหน้าเหลือง

3. ประสิทธิภาพของต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น โดยนำต้นแบบระบบ ไปทดลองใช้กับนักศึกษาที่เรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต ที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ทุกเวลา และทุกสถานที่ ตลอดจนใช้เวลาในการทำกิจกรรมได้นานเท่าที่ต้องการ ควบคู่ กับการเรียนในห้องเรียนตามปกติ โดยรวบรวมข้อมูลจากผลงานที่นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม เช่น เสนอกระทู้อภิปรายแสดงความคิดเห็น ถามตอบปัญหา เขียนอนุทินการเรียนรู้ ทำ สัญญาการเรียน นอกจากนั้นนักศึกษายังได้เสนอจุดเด่นและจุดด้อย รวมถึงปัญหาอุปสรรค ในการเรียนรู้อีกด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า นักศึกษารับรู้จุดเด่นที่เป็น ประโยชน์ของการเรียนรู้ผ่านต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งประเมินตนเองเกี่ยวกับ คุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองตามแนวคิดของ Guglielmino ในส่วนการเรียนรู้ แบบนำตนเองและการใฝ่รู้ ทั้งนี้ นักศึกษา 14 คน จาก 21 คน ประเมินตนเองว่าเป็นนักศึกษา

ที่ขอบสถานการณ์การเรียนรู้ที่เป็นอิสระ แต่ไม่ถึงกับพอใจที่จะระบุหรือวางแผนการเรียนรู้ และกระบวนการทั้งหมดด้วยตนเอง ต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อบริหารจัดการความรู้ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการยอมรับว่า เป็นฐานความรู้ และศูนย์กลางการเรียนรู้ สำหรับอาจารย์ นักศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วิลาลย์ มากุ้ม (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของครูในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของครูในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและเพื่อทดสอบ ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของครูในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 826 คน ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำ ความรู้ไปใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครู ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมาก ไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (.96) องค์ประกอบด้านการสร้าง ความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ (.88) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) และองค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (.77) ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก จะต้อง ปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการ ความรู้ 80 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดความรู้ 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการ แสวงหาความรู้ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างความรู้ 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านการเก็บความรู้ 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ 12 ตัวบ่งชี้

สังเวียน ผักไหม (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 พบว่า (1) การจัดการความรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การจัดการ ความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน คือโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับ มาก (3) การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สระแก้วเขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาวลิต ขอดศิริ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนจำนวน 107 คน ปีการศึกษา 2549 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติ ในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีที่สนับสนุน การสื่อสาร วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบ การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริหารสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ที่ได้จากการสุ่มจำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริหารสุขภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับพอใช้ และมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง

สุรชาติ การสะอาด (2551) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำนวน 351 คน เครื่องมือที่ใช้

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้าราชการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และ ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน

ไพโรจน์ พงษ์บุผา (2553) ได้ศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1 ปีการศึกษา 2552 จำนวน 216 คน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ในโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากเช่นกัน

สุภาวดี เจริญเศรษฐม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ (2) สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ (3) ประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น โดยศึกษาจากองค์กรอาชีพท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ 4 องค์กร ในด้านสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ พบว่าองค์กรทั้ง 4 องค์กร ส่วนใหญ่มีองค์ความรู้ด้านกระบวนการผลิต ด้านปัจจัยการผลิต ด้านการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารตลาดและผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการลูกค้า และผู้มาติดต่อ โดยได้จัดทำฐานข้อมูลความรู้ไว้ในรูปเอกสาร แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ เมื่อได้ผลสรุปของสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น ในรูปกิจกรรมโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Michael J. Marquardt และทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์ จากนั้นจึงนำรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินโดยการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) แล้วจึงนำรูปแบบ

ไปทดลองใช้กับองค์กรอาชีพที่เลือกมาเป็นตัวอย่างศึกษา จำนวน 1 องค์กร เป็นเวลา 3 เดือน ผลการประเมินรูปแบบหลังการนำไปทดลองใช้ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่องค์กรอาชีพท้องถิ่นเคยทำมาก่อน

งานวิจัยต่างประเทศ

Bixler (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การออกแบบพลวัตการบริหารจัดการความรู้ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สำหรับการเพิ่มผลงานและวิธีการใหม่ในกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุคุณค่าของการบริหารจัดการความรู้ต่อการดำเนินกิจการในส่วนของความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของกิจการ การพิจารณาแหล่งทรัพยากร และเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเริ่มต้นระบบบริหารจัดการความรู้และการพิจารณาประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากบริหารจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนทฤษฎีการบริหารจัดการความรู้ การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการกิจการจำนวน 118 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ประเด็นปัญหาที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษมีจำนวน 28 ประเด็นปัญหา ซึ่งระบบบริหารจัดการความรู้ควรได้มีการแก้ไข โดยมีประเด็นที่เป็นปัญหาระดับสูงจำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ ปัญหาในการเขียนโครงการ การระบุการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และการจัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดวิธีการใหม่

2. เงื่อนไขเริ่มต้นและความจำเป็นเพื่อการเริ่มต้นระบบบริหารจัดการความรู้ที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษมีจำนวน 14 หัวข้อ โดยเป็นเงื่อนไขเริ่มต้นและสิ่งที่ต้องการระดับสูงจำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ การซื้อหุ้น หรือการสนับสนุนองค์กร ภาวะผู้นำ และวิธีการที่มีประสิทธิผลของการแพร่กระจายความรู้ไปยังพนักงานต่าง ๆ

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากระบบบริหารจัดการความรู้ที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษ มีจำนวน 15 ประเด็น โดยมีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับระดับสูงจำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ การเกิดระบบการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นทางการ การให้มีการถ่ายโอนความรู้ที่ซ่อนเร้นเพิ่มขึ้นจากพนักงานคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และความสามารถปรับปรุงแก้ไขสำหรับการประกอบกิจการที่ได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลของการวิจัยให้พื้นฐานความถูกต้องแน่นอน สำหรับการพัฒนารูปแบบกระบวนการ ซึ่งจะถูกใช้เพื่อการออกแบบและใช้ระบบบริหารจัดการความรู้ของกิจการ

Gruber (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า มีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 52 คำถามกับเจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (high-technology company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การ คือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดและการมีระบบการให้รางวัล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัล เป็นปัจจัยหรือคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ โดยจะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใสและเปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์การควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรม ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

Coukos-Semmel (2002) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย (2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (3) พัฒนาแบบจำลองที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตรฐานค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการในมิติของการใช้ และมิติของความสำคัญ ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Andersen Consulting และ American Productivity and Quality Center คุณภาพเครื่องมือมีความเชื่อมั่น .96 และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน พบว่า กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการ

ในระดับน้อยจากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ (2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด (3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ (4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 ในด้านการวัดผล ถึงร้อยละ 30.1 ในด้านวัฒนธรรม ประการสุดท้ายปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

Ribiere (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทาง และคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์การโดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

Lawson (2003) ได้ศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขันของ ควินน์ และโรบอร์น (Quinn & Rohrbaugh) ซึ่งใช้วิเคราะห์ความแตกต่างในโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและสัมพันธ์ในหลายมิติของการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้พบว่า ค่านิยมมีความสำคัญกับองค์การในฐานะที่เป็นการเตรียมหน้าการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น การดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

Chen (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ

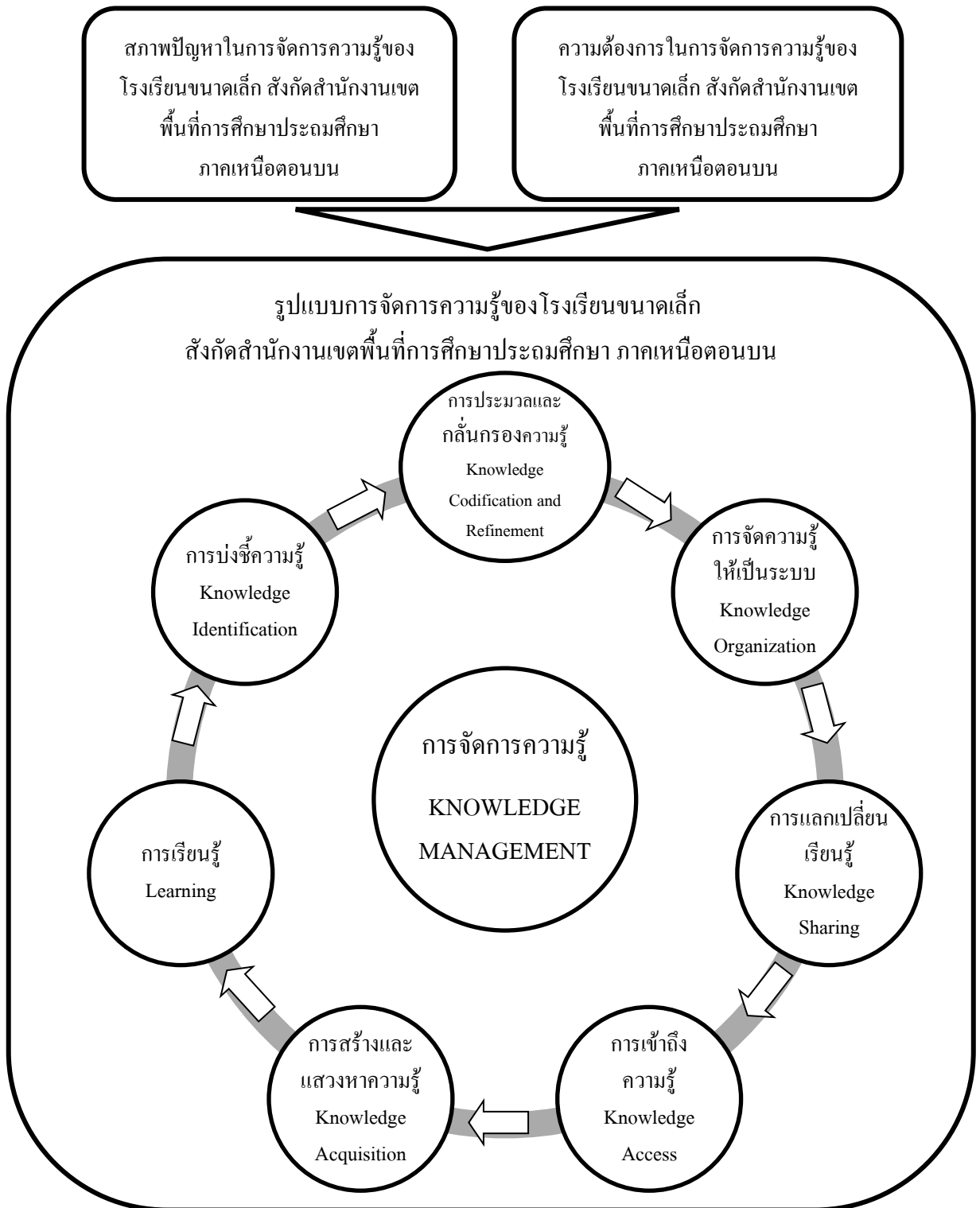
มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

Chin Loy (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริษัทที่มีการจัดการความรู้ 38 บริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลประโยชน์ขององค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ การดักจับความรู้ การบริหารความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .001 ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายว่า การจำแนกวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการจัดการความรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในการออกแบบ การริเริ่ม และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

Ba (2004) ได้ศึกษาการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของสังคม โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาดกับการจัดการความรู้ 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยของการจัดการความรู้ด้านเป้าหมายและความจำ การเชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อมด้านการปฏิบัติ และด้านการกระจายความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานจากองค์กรระหว่างประเทศ ในประเทศเซเนกัล 21 องค์กร จำนวน 104 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระบบย่อยด้านเป้าหมายและความจำ ระบบย่อยด้านการกระจายความรู้ ระบบย่อยด้านการปฏิบัติ และระบบย่อยด้านการเชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้เสนอกรอบแนวคิด โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ในโรงเรียน แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน
ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
ที่มา. จาก ผลการวิจัยในชั้นตอนที่ 1.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน และ (4) เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ในการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการศึกษานี้ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน จำนวน 2,000 โรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1

ประชากรในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ
ตอนบน

สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา	เขต 1 (โรงเรียน)	เขต 2 (โรงเรียน)	เขต 3 (โรงเรียน)	เขต 4 (โรงเรียน)	เขต 5 (โรงเรียน)	เขต 6 (โรงเรียน)	รวม (โรงเรียน)
เชียงใหม่	41	88	44	68	50	64	355
เชียงราย	59	107	71	90	0	0	327
พะเยา	84	99	0	0	0	0	183
แม่ฮ่องสอน	58	132	0	0	0	0	190
น่าน	156	101	0	0	0	0	257
แพร่	92	101	0	0	0	0	193
ลำพูน	123	64	0	0	0	0	187
ลำปาง	109	118	81	0	0	0	308
รวม	722	810	196	158	50	64	2,000

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1976, p. 608)
ได้ตัวอย่าง จำนวน 322 โรงเรียน จากประชากร จำนวน 2,000 โรงเรียน และเพื่อให้ได้
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรที่ครอบคลุมทั้ง 24 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้
กำหนดจำนวนตัวอย่าง ร้อยละ 17 ของแต่ละเขตพื้นที่ ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียน
จำนวน 341 โรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 2 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้
เจาะจงเลือกผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลดังกล่าว เป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะ ผู้บริหารงานวิชาการและงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อยู่ในวิสัยที่ตอบคำถามได้ครอบคลุมทุกด้านของข้อคำถาม

ตาราง 2

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ
ตอนบน

สำนักงาน							
เขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา	เขต 1 (โรงเรียน)	เขต 2 (โรงเรียน)	เขต 3 (โรงเรียน)	เขต 4 (โรงเรียน)	เขต 5 (โรงเรียน)	เขต 6 (โรงเรียน)	รวม (โรงเรียน)
เชียงใหม่	7	15	7	12	9	11	61
เชียงราย	10	18	12	15	0	0	55
พะเยา	14	17	0	0	0	0	31
แม่ฮ่องสอน	10	22	0	0	0	0	32
น่าน	27	17	0	0	0	0	44
แพร่	16	17	0	0	0	0	33
ลำพูน	21	11	0	0	0	0	32
ลำปาง	19	20	14	0	0	0	53
รวม	124	137	33	27	9	11	341

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง การจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพ ปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิด ชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ถามสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ข้อคำถามเป็นการถามถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ประกอบด้วย การบ่งชี้ ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การสร้างแบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้

3.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถาม

3.1.3 สร้างแบบสอบถาม

3.2 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

3.2.1 เชิญผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ดังนี้ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ พุทธิประเสริฐ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดร. วิศา เหล่มตระกูล คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ดร. สาโรช แก้วอรุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จังหวัดลำปาง นายมานพ วรรณรักษ์

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และ นางศุภวรรณ
แสงเมือง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

3.2.2 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
(บุญมี พันธุ์ไทย, 2553, หน้า 171)

- +1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา
- 0 หมายถึง ไม่มั่นใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา
- 1 หมายถึง มั่นใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.2.3 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
โดยนำรายการข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป มาใช้เป็นรายการข้อคำถาม
ในแบบสอบถามฉบับจริง

3.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability)

3.3.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนขนาดเล็ก
ที่มีบริบทเดียวกันกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน

3.3.2 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้หลังการทดลองใช้ (try out)
ไปหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.97 แปลความหมายได้ว่า
แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2550, หน้า 240)

4. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ
จำเป็น ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถาม กับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ โดยใช้วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ (Priority Needs Index: PNI) โดยใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\text{สูตร} \quad \text{PNI}_{\text{Modified}} = (I - D) / D$$

$\text{PNI}_{\text{Modified}}$ คือ ค่าดัชนีความต้องการ

I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น(ความต้องการ)

D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (สภาพปัญหา)

เกณฑ์การแปลความหมายระดับสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ จากค่าเฉลี่ยที่ได้จากการคำนวณ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535) มีดังนี้ คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

ในส่วนของการวิเคราะห์แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำตอบที่ได้ (content analysis) มาจัดกลุ่มประเด็นคำตอบ แล้วคิดเป็นค่าร้อยละจากการแจกแจงความถี่ของแต่ละประเด็นคำตอบ

4.3 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปเป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภูมิภาคอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรบุคคลและวัสดุ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี ในการพัฒนาการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีรูปแบบที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้ ประกอบกับรูปแบบการจัดการความรู้ที่กำหนดโดยส่วนกลาง เป็นรูปแบบที่กำหนดโดยภาพรวม ไม่ได้ชี้เฉพาะตามสภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละพื้นที่ จึงต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการ และความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ (Priority Needs Index: PNI) ที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อนำไปร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม คือ (1) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (2) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) การเข้าถึงความรู้ (5) การสร้างและแสวงหาความรู้ (6) การเรียนรู้ และ (7) การบ่งชี้ความรู้

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้

ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ภาคเหนือตอนบน

1. เสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เมื่อวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2556 ณ โรงแรมเรสซิเดนซ์

จังหวัดเชียงใหม่

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสม ของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมสนทนากลุ่ม มีจำนวน 9 คน คัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในด้านการจัดการความรู้ ในโรงเรียน ประกอบด้วย (1) ตัวแทนนักวิชาการ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดการความรู้ 1 คน คือ รองศาสตราจารย์ ดร. นิมนต์ งามประภาส (2) ตัวแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 คน คือ นายทวี อุปสุชิน และ นายปราโมทย์ เลิศชีวกันต์ (3) ตัวแทนรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 คน คือ นายไพโรจน์ วิเศษ และ ดร.ธีระภัทร ประสมสุข (4) ตัวแทนผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน คือ นายบุญเรือง นันตะกุล และ นายสุวิทย์ สมทราย (5) ตัวแทนครูฝ่ายวิชาการ 2 คน คือ นายดิเรก ญาณะตาล และ นางยุพา มหารรรณ

ประเด็นในการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็กได้แก่ (1) ความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการ จำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็ก (2) ความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียน ขนาดเล็ก

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ การจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

3. ได้รู้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการ ซึ่งเป็นผลจากการอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

4. ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างเนื้อหา ในการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรม ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก

**ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ
ตอนบน**

ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียน
ขนาดเล็ก โดยมีโครงสร้างเนื้อหาตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรใน
โรงเรียนขนาดเล็ก สามารถนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งคู่มือที่ได้
จัดทำมีองค์ประกอบเรียงลำดับ ดังนี้ คือ

1. บทนำ
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
3. นิยามศัพท์เฉพาะ
4. แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบ
การจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายการกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับ
แนวทางการจัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผลที่ได้จาก
การวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

สภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 341 โรงเรียน
โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 285 ฉบับ
จากโรงเรียน จำนวน 285 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.57 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ปรากฏผล ดังตาราง 3

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 3

จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	247	86.67
หญิง	38	13.33
รวม	285	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	4	1.40
30-40 ปี	28	9.82
41-50 ปี	72	25.26
51 ปี ขึ้นไป	181	63.51
รวม	285	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	48	16.84
ปริญญาโท	234	82.11
ปริญญาเอก	3	1.05
รวม	285	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	14	4.91
10-20 ปี	63	22.11
21 ปี ขึ้นไป	208	72.98
รวม	285	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 86.67 มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 63.51 รองลงมาอายุ 41-50 ปี มีร้อยละ 25.26 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 82.11 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 16.84 มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 72.98 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี ร้อยละ 22.11

สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผลดังตาราง 4-7

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสภาพปัญหาในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กิจกรรมการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับ
1. การบ่งชี้ความรู้	3.75	0.328	มาก	2
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	3.67	0.434	มาก	4
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.53	0.338	มาก	7
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.09	0.180	มาก	1
5. การเข้าถึงความรู้	3.59	0.444	มาก	5
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.57	0.438	มาก	6
7. การเรียนรู้	3.73	0.353	มาก	3

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า ลำดับที่ 1 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ($\bar{X} = 4.09$) ลำดับที่ 2 คือ การบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.75$)

ลำดับที่ 3 คือ การเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.53$)

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กิจกรรมการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ	ลำดับ
1. การบ่งชี้ความรู้	3.899	0.341	มาก	7
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	3.993	0.433	มาก	3
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	4.054	0.313	มาก	2
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.731	0.152	มากที่สุด	1
5. การเข้าถึงความรู้	3.932	0.465	มาก	6
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.935	0.379	มาก	5
7. การเรียนรู้	3.979	0.330	มาก	4

จากตาราง 5 พบว่า ความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความต้องการประมวลและกลั่นกรองความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.05$) และ การสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนการบ่งชี้ความรู้ มีความต้องการอยู่ในระดับต่ำสุด ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 6

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กิจกรรมการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สภาพปัญหา	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความต้องการ	PNI	ลำดับ
1. การบ่งชี้ความรู้	3.75	3.899	0.040	7
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	3.67	3.993	0.090	5
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.53	4.054	0.149	2
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.09	4.731	0.157	1
5. การเข้าถึงความรู้	3.59	3.932	0.095	4
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.57	3.935	0.103	3
7. การเรียนรู้	3.73	3.979	0.067	6

จากตาราง 6 พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีค่า PNI เท่ากับ 0.157 ลำดับที่ 2 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีค่า PNI เท่ากับ 0.149 ลำดับที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่า PNI เท่ากับ 0.103 และลำดับสุดท้าย คือ การบ่งชี้ความรู้ มีค่า PNI เท่ากับ 0.040

ในส่วนของการตอบแบบสอบถามในตอนท้ายที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มประเด็นคำตอบ เป็น 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านสื่อ เทคโนโลยี ดังนี้

ตาราง 7

ร้อยละของปัญหาและความต้องการในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของ
โรงเรียนขนาดเล็ก จากแบบสอบถามปลายเปิด

ปัญหา	ร้อยละ	ลำดับ	ความต้องการพัฒนา	ร้อยละ	ลำดับ
ด้านบุคลากร	81.12	1	ด้านบุคลากร	74.66	1
ด้านงบประมาณ	1.87	3	ด้านงบประมาณ	3.23	4
ด้านการจัดเก็บความรู้	1.70	4	ด้านการจัดเก็บความรู้	6.63	3
ด้านสื่อ เทคโนโลยี	11.74	2	ด้านสื่อ เทคโนโลยี	13.61	2

จากตาราง 7 พบว่า ปัญหาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรมของโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาด้านบุคลากรเป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 81.12 มีปัญหาด้านสื่อเทคโนโลยี เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.74 ปัญหาด้านงบประมาณ เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 1.87 มีปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้ เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็น ร้อยละ 1.70 และความต้องการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรมของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่ามีความต้องการพัฒนาด้านบุคลากร เป็นลำดับที่ 1 (ร้อยละ 74.66) มีความต้องการพัฒนาด้านสื่อ เทคโนโลยี เป็นลำดับที่ 2 (ร้อยละ 13.61) มีความต้องการพัฒนาด้านการจัดเก็บความรู้ เป็นลำดับที่ 3 (ร้อยละ 6.66) มีความต้องการพัฒนาด้านงบประมาณ เป็นลำดับที่ 4 (ร้อยละ 3.23)

ตาราง 8

การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาการดำเนินกิจกรรมและความต้องการพัฒนา
การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

ปัญหาการดำเนินกิจกรรม	ความต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรม
เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้	เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้
1. ด้านบุคลากร	1. ด้านบุคลากร
2. ด้านสื่อ เทคโนโลยี	2. ด้านสื่อ เทคโนโลยี
3. ด้านงบประมาณ	3. ด้านการจัดเก็บความรู้
4. ด้านการจัดเก็บความรู้	4. ด้านงบประมาณ

จากตาราง 8 การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาการดำเนินกิจกรรมและความต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก ใน 4 ด้าน พบว่า ด้านบุคลากร มีความสำคัญมากเป็นลำดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านสื่อ เทคโนโลยี ด้านงบประมาณ และด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ ในส่วนของการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรม พบว่า ด้านบุคลากร มีความสำคัญมากเป็นลำดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านสื่อ เทคโนโลยี ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

**การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน**

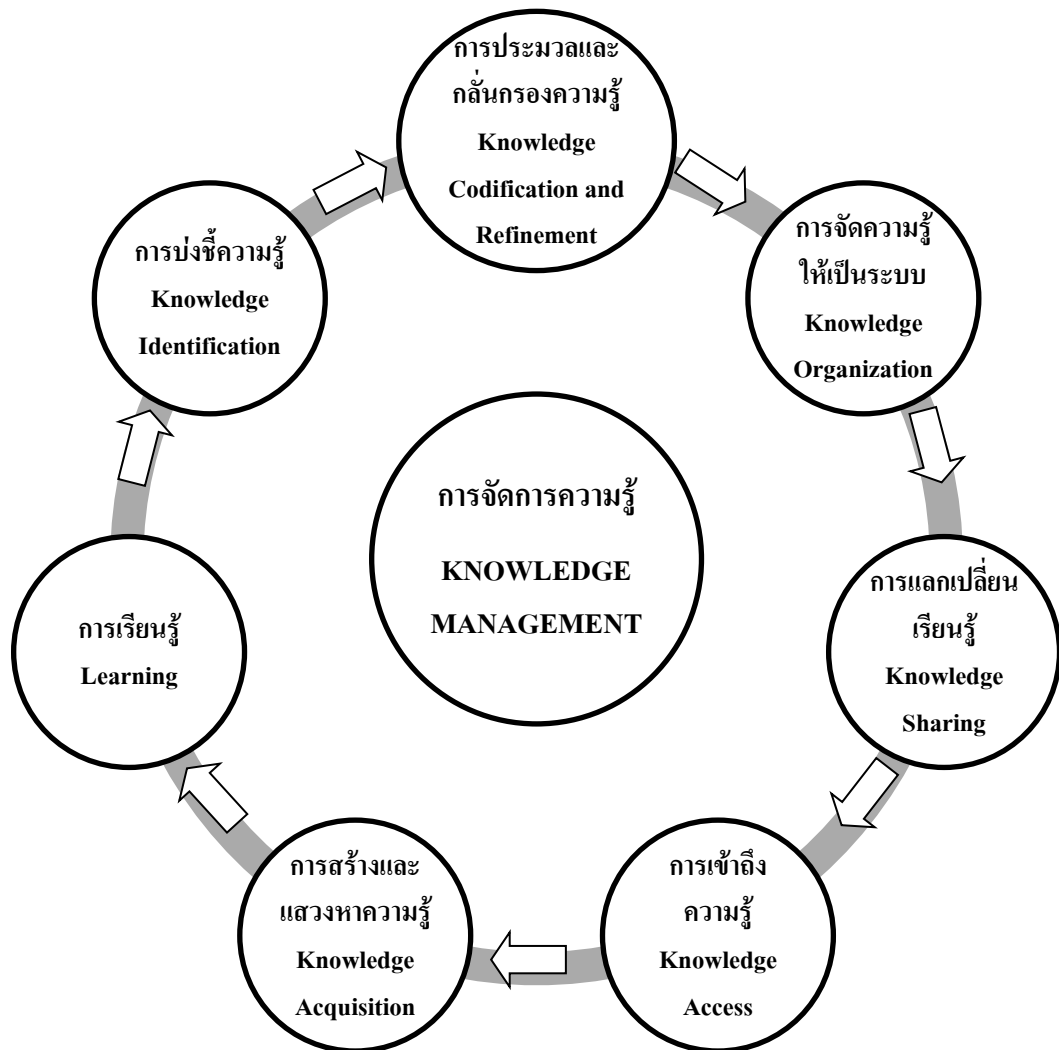
ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ การเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ (Priority Needs Index: PNI) ในการ พัฒนาการจัดการความรู้ รวมทั้งการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาการดำเนิน กิจกรรมและ ความต้องการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ขนาดเล็ก ใน 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านสื่อ เทคโนโลยี ด้านงบประมาณ และ ด้านการจัดเก็บความรู้ ประกอบการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ การจัดการความรู้และการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังตาราง 9

ตาราง 9

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และความต้องการจำเป็น
ในการจัดการความรู้เพื่อนำไปยกร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพปัญหา ในการจัดการความรู้	ความต้องการ ในการจัดการความรู้	ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาการจัดการความรู้ (Priority Needs Index: PNI)
เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้	เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้	เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้
1. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้	1. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้	1. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้
2. การบ่งชี้ความรู้	2. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	2. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
3. การเรียนรู้	3. การสร้างและแสวงหา ความรู้	3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การสร้างและแสวงหา ความรู้	4. การเรียนรู้	4. การเข้าถึงความรู้
5. การเข้าถึงความรู้	5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5. การสร้างและแสวงหา ความรู้
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	6. การเข้าถึงความรู้	6. การเรียนรู้
7. การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ	7. การบ่งชี้ความรู้	7. การบ่งชี้ความรู้

ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่ง
ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม คือ (1) การประมวลและกลั่นกรอง
ความรู้ (2) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) การเข้าถึงความรู้
(5) การสร้างและแสวงหาความรู้ (6) การเรียนรู้ และ (7) การบ่งชี้ความรู้ ได้ผลดังภาพ 9
เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม ในลำดับต่อไป



ภาพ ๑ ร่่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ที่มา. จาก ผลการวิจัยในชั้นตอนที่ 1.

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยได้เสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) มีผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน เป็นการอภิปรายและถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ถ้ามีความเห็นเกินครึ่งของจำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ถือว่าเป็นมติของที่ประชุม ซึ่งประเด็นในการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังนี้

1. ความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

จากร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังแสดงในภาพที่ 9 ได้ถูกนำไปเป็นประเด็นในการอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน สรุปผลตามประเด็นในการตรวจสอบความเหมาะสม ของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ดังนี้ คือ

ความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ร่างรูปแบบที่ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอนั้น มีความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นร่างรูปแบบที่ร่างโดยใช้ข้อมูลพื้นฐาน จากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรมีการปรับลดจำนวนกิจกรรมของการจัดการความรู้ เนื่องจากบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานอยู่ในสถานการณ์ที่จำกัด โดยเฉพาะในด้านจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องลดภาระงานของบุคลากร ในด้านกิจกรรมของการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ตามร่างรูปแบบ ควรที่จะมีการปรับลดจำนวนกิจกรรมให้มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และควรมีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมให้เกิดผลตามกิจกรรมของการจัดการความรู้ ซึ่งรูปแบบที่ได้จากการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10

รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

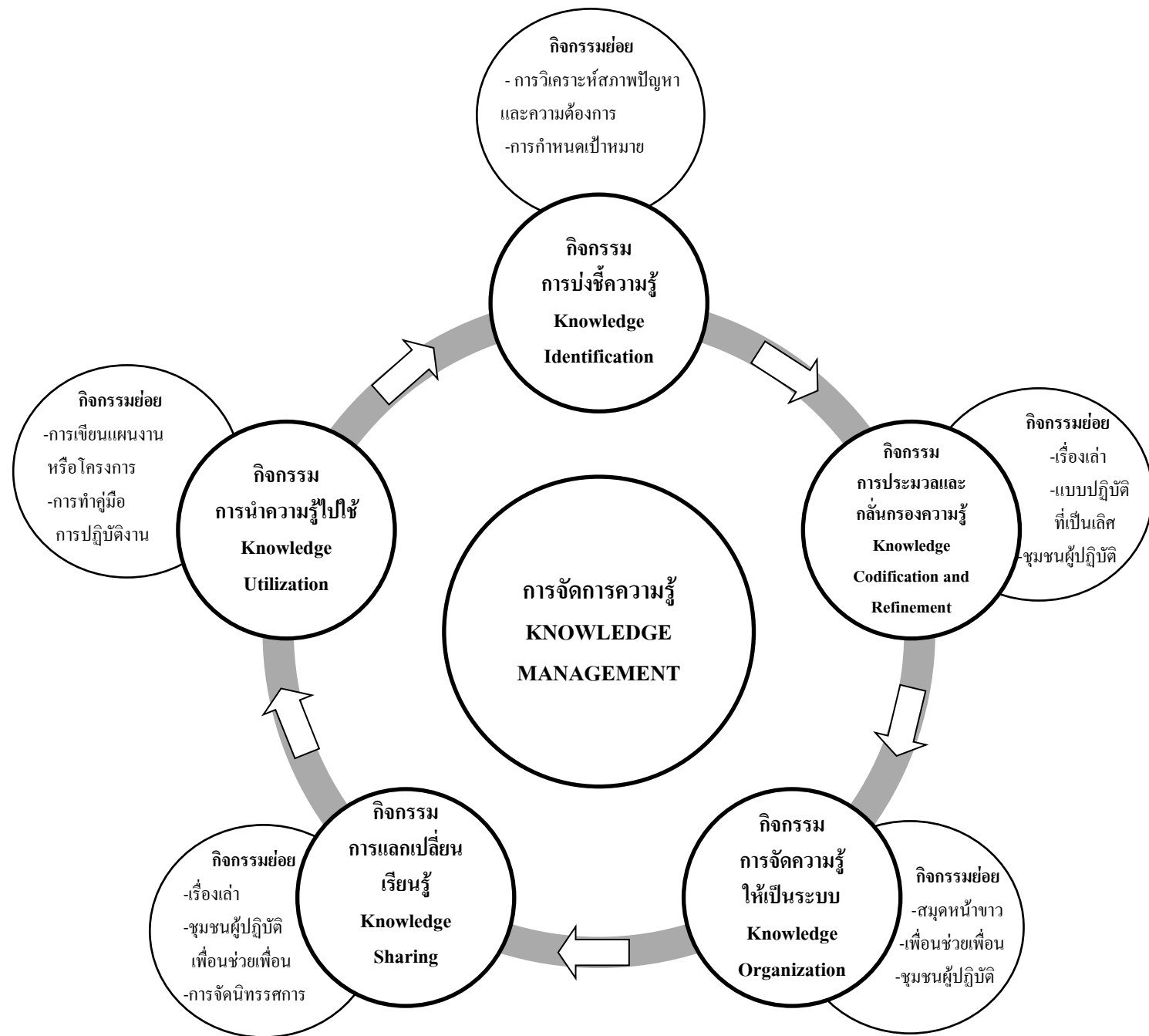
(focus group discussion)

กิจกรรมการจัดการความรู้	กิจกรรมย่อยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้
1. การบ่งชี้ความรู้	- การวิเคราะห์สภาพปัญหา , ความต้องการ - การกำหนดเป้าหมาย
2. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- กิจกรรมเรื่องเล่า - กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ - กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- กิจกรรมสมุดหน้าขาว - กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน - กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- กิจกรรมเรื่องเล่า - กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ - กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน - กิจกรรมการจัดนิทรรศการ
5. การนำความรู้ไปใช้	- กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ - กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน มี 5 กิจกรรมหลัก คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ โดยแต่ละกิจกรรมหลักจะมีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมหลักนั้นบรรลุผลสำเร็จ ดังนี้ คือ

(1) การบ่งชี้ความรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ และกิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ได้เสนอให้ปรับลดจำนวนกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี กิจกรรมที่ปรับออก คือ กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ และกิจกรรมการเข้าถึงความรู้ แต่ในการดำเนินการก็มีความสอดคล้อง กับกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม เพราะ 2 กิจกรรมที่ถูกปรับออกได้มีการดำเนินการในรูปของกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมกิจกรรมหลัก และในการดำเนินการตามรูปแบบ 5 กิจกรรมนี้ เป็นไปตามทฤษฎีรูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka ที่ได้นำเสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (knowledge generation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge codification) และการถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้มาจากการปฏิบัติกิจกรรมหลายวิธี (อ้างใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 22) ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

อันส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
ดั่งภาพ 10



ภาพ 10 รูปแบบการจัดการความรู้และการจัดกิจกรรมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

**การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน**

หลังจากที่ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ที่มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ กับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม โดยคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรมีองค์ประกอบเรียงลำดับ ดังนี้ คือ

1. บทนำ
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
3. นิยามศัพท์เฉพาะ
4. แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบ
 การจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายการกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับ
 แนวทางการจัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน และ (4) เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เก็บข้อมูลจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก มาคิดค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ไปร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยเสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ในประเด็นของความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีองค์ประกอบเนื้อหาตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มากที่สุด รองลงมาคือการบ่งชี้ความรู้ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดความรู้

ให้เป็นระบบ ตามลำดับ ในส่วนของความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มากที่สุด รองลงมา คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) พบว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ และผลจากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า มีปัญหาด้านบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านสื่อเทคโนโลยี ปัญหาด้านงบประมาณ และปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ ส่วนในด้านของความต้องการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีความต้องการพัฒนาด้านบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสื่อ เทคโนโลยี ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ การเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ในการพัฒนาการจัดการความรู้ รวมทั้งการเรียงลำดับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งได้ร่างรูปแบบ

การจัดการความรู้ ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (7) การเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นประเด็นในการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นร่างรูปแบบที่ร่างโดยใช้ข้อมูลพื้นฐาน จากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือ ตอนบน ดังนั้นร่างรูปแบบจึงมีความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก

ในด้านความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้มีการปรับลดจำนวนกิจกรรมของการจัดการความรู้ เพื่อลดภาระงานของบุคลากร เนื่องจากบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพการณ์ที่จำกัด โดยเฉพาะในด้านของจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ รูปแบบการจัดการความรู้ ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มี 5 กิจกรรมหลักและมีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมให้เกิดผลตามกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ โดยแต่ละกิจกรรมหลักมีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ดังนี้คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการบ่งชี้ความรู้ คือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย

2. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชน ผู้ปฏิบัติ

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ

5. การนำความรู้ไปใช้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ คือ กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ และกิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ดำเนินการจัดทำ
ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)
โดยมีองค์ประกอบเนื้อหาตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เรียงลำดับดังนี้ คือ

1. บทนำ

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

4. แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบ
การจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายการกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง
การจัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

การอภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ผลจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ทราบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก จากกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก ลำดับรองลงไป ได้แก่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ให้ความสำคัญกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อการประมวลความรู้ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งทางด้านเนื้อหาและภาษา การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และการตรวจสอบความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ อันจะส่งผลให้สามารถนำความรู้ไปใช้จนบรรลุผล ซึ่งสอดคล้องกับ Davenport & Prusak (1998, p. 36) ที่กล่าวว่า การประมวลความรู้ (knowledge codification) มีวัตถุประสงค์ คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้สะดวก โดยหลักการในการประมวลความรู้ ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ (1) กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล (2) กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย และ (3) ระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวล และสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2547, หน้า 7) ที่กล่าวว่า ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่าง

เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรองความรู้ การพัฒนาการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice)

ในส่วนของผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้ ในลำดับรองลงไป อันได้แก่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับนั้น อภิปรายผลได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน มีความต้องการในการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต อันสืบเนื่องมาจากสภาพบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีสภาพการณ์จำกัดในเรื่องของการวางโครงสร้างการบริหารที่ไม่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโครงการที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งจำนวนบุคลากรที่มีไม่ครบชั้นเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1) ซึ่งในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่นำเสนอโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 37-57) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมสมุดหน้าขาว (white pages) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสำคัญในการจัดอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 เป็นการจัดการกิจกรรมให้บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ซึ่งกันและกัน ภายหลังการเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา การจัดกลุ่มสนทนาวาง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร และการสอนงานบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยน ซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งอาจจะทำเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้ฝังลึก อาจจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้

มาช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) นอกจากนี้ยังสามารถใช้กิจกรรมการจัดนิทรรศการ (exhibition) กิจกรรมทัศนศึกษา (field trip) มาช่วยเสริมการพัฒนาได้อีกด้วย

การเข้าถึงความรู้ มีความสำคัญในการจัดอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 4 เป็นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก การจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบถึงความรู้ และการประชาสัมพันธ์วิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากร McKeen, & Smith (2003, pp. 51-58) กล่าวว่า ในการเข้าถึงความรู้ องค์การต้องรู้ว่า จะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ เป็นการช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม การพัฒนาการเข้าถึงความรู้สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) รวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การสร้างและแสวงหาความรู้ มีความสำคัญในการจัดอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 5 เป็นการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติอยู่ และการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือไม่ได้หรือล้าสมัย Maquardt (1996, p. 245) ได้เสนอว่า การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายในหน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ การสร้างความรู้ เช่น การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ใหม่ ความรู้ที่ได้จากการรวบรวม

และสังเคราะห์เข้าด้วยกัน การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติ การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ในส่วนของการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ภายในองค์การ เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ

2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การจ้างที่ปรึกษา การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

การพัฒนาการสร้างและแสวงหาความรู้ สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

การเรียนรู้ มีความสำคัญในการจัดอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 6 เป็นการเรียนรู้ด้วยการศึกษาเอกสารความรู้ต่าง ๆ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง การนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการความรู้ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 5-6) ได้นำเสนอว่า การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แต่ไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ก็จะไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า การพัฒนา การเรียนรู้สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือ

ในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

การบ่งชี้ความรู้ มีความสำคัญในการจัดอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 7 เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ และการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมาย (desired state) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เป็นการตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 5-6) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใคร การพัฒนาการเรียนรู้ สามารถใช้กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) มาช่วยเสริมในการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า (success story) กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (community of practice) กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

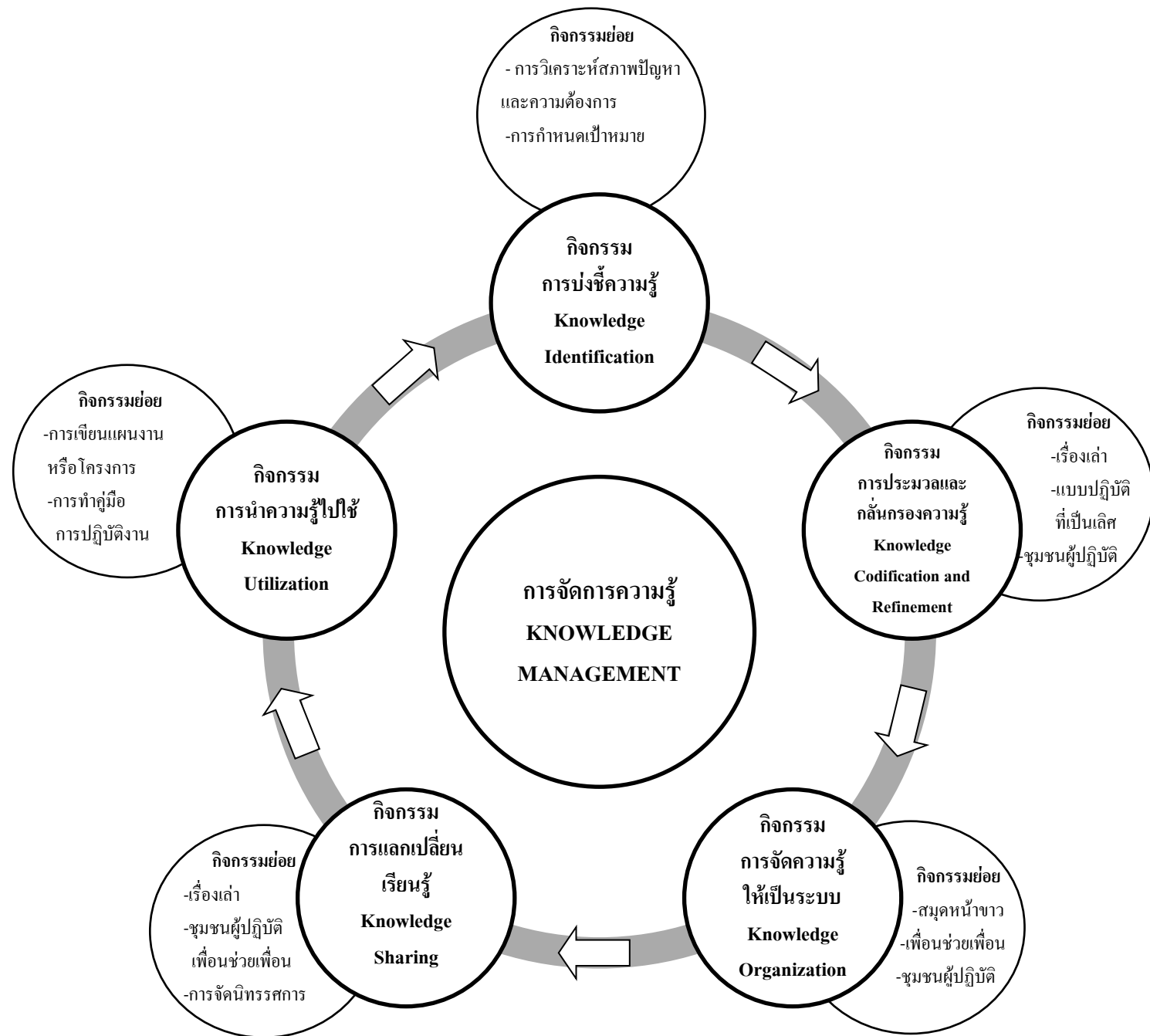
ในส่วนของการข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด จัดกลุ่มประเด็นข้อเสนอแนะได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ และด้านสื่อ เทคโนโลยี พบว่า ลำดับของปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านงบประมาณ มีความไม่สอดคล้องกัน โดยมีปัญหาอยู่ในลำดับที่ 3 แต่มีความต้องการพัฒนาอยู่ในลำดับที่ 4 อภิปรายความไม่สอดคล้องกันได้ว่า ปัญหาและความต้องการด้านงบประมาณ เป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ หรือหน่วยงานต้นสังกัด ตามบริบทของโรงเรียน

ขนาดเล็กที่ดำเนินงานอยู่ในสภาวะการณ์ที่จำกัด การพัฒนาด้านงบประมาณจึงเป็นสิ่งที่โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถดำเนินการเพียงลำพังได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปจากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 2-12) ที่สรุปว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาในหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ได้รูปแบบ ดังนี้



จากข้อค้นพบ รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้ 5 กิจกรรม โดยในแต่ละกิจกรรม จะมีกิจกรรมย่อยที่สามารถส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จ จึงขออภิปรายสนับสนุนข้อค้นพบเป็นรายกิจกรรม ได้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการบ่งชี้ความรู้ คือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย

การบ่งชี้ความรู้ เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และการกำหนดเป้าหมายเป็นกิจกรรมส่งเสริมการบ่งชี้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (อึ้งใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) ที่ได้กล่าวถึงกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ ว่าหมายถึง การพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งที่จะต้องรู้คืออะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการประมวลความรู้ที่มีผู้นำเสนอไว้หลากหลาย แล้วคัดเลือกให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และการตรวจสอบความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ส่วนกิจกรรมเรื่องเล่า เป็นกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 37) ได้ระบุถึงเรื่องเล่า ว่าเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้ได้ความรู้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาง่าย ๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณนาเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งเรื่องเล่ามีประโยชน์ต่อการพัฒนา ดังนี้

- 1) สื่อสารความคิดแบบของคร่ำม มีสาระมากแต่ชัดเจน และเป็นวิธีหนึ่งในการสื่อสารความคิดและแนวคิดที่ซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้ผู้คลเผยแพร่ความรู้ฝังลึกซึ่งปกติแล้วยากที่จะแสดงออกมาหรือถ่ายทอด ยิ่งไปกว่านั้นเรื่องเล่ายังเป็นสิ่งที่แสดงออกด้วยความรู้สึก ทำให้ผู้เล่าพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ
 - 2) บอกถึงบริบทที่ความรู้ันั้นเกิดขึ้นและบอกถึงตัวองค์ความรู้ด้วย นอกจากนั้นยังเพิ่มแนวโน้มนของการถ่ายโยงความรู้ที่มีความหมาย นับว่าเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่มีพลังเพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจ
 - 3) จำได้ง่ายแม้เวลาจะผ่านไปแต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำของผู้ฟัง
 - 4) เป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต ซึ่งตัวแบบนี้จะเล่าว่ามีวิธีการในการทำงานให้สำเร็จอย่างไรและทำให้วิธีนั้นจึงประสบความสำเร็จ แทนที่จะสั่งหรือกำหนดขั้นตอนให้ทำ ดังนั้นผู้ฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่า
 - 5) นำไปสู่การปฏิบัติโดยตรง เป็นการปิดช่องว่างระหว่างการรู้วิธีทำการได้ นำลงไปทำจริง
 - 6) ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เพราะนอกจากเล่าด้วยภาษาธรรมชาติที่ใช้กันในชีวิตประจำวันแล้ว ยังสามารถดึงเอาอารมณ์ตอบสนองความคิดและการกระทำออกมา นอกจากนั้นยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันและรู้สึกสนุกไปกับเรื่อง
- เรื่องเล่าสามารถใช้งานได้หลายจุดประสงค์ หากมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกันก็อาจต้องใช้เรื่องเล่าต่างประเภทกัน
- นอกจากนั้นกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นกิจกรรมย่อยอีกกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริม การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีลักษณะเป็นกระบวนการที่นำเสนอวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในการดำเนินกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีแนวปฏิบัติ คือ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียน นำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของตนเอง หรือของผู้อื่นที่ตนเองประทับใจโดยกำหนดให้นำเสนอตามประเด็น คือ ชื่อผลงาน ชื่อเจ้าของผลงาน กิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนที่สำคัญ ผลสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้จากการนำไปใช้ แล้วประมวลและกลั่นกรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้เป็นแนวปฏิบัติ

ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ซึ่งแนวปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Skyrme (อ้างใน Ramalingam, 2006) ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุความต้องการในการพัฒนา (2) ค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (3) บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (4) ประเมินความเหมาะสมของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (5) เผยแพร่และประยุกต์ใช้ และ (6) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นอีกกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในการดำเนินกิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติในการจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีแนวปฏิบัติ คือ (1) จัดตั้งกลุ่มชุมชนเพื่อปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มว่าใครเป็น คุณอำนวย หรือผู้คอยอำนวยความสะดวก คุณกิจ หรือผู้ปฏิบัติ คุณประสานหรือผู้คอยประสานงานสมาชิกในกลุ่ม ในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น (3) กำหนดหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (5) ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (6) สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวได้ว่ากิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่เปิดโอกาสให้ได้พบปะกัน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จนสามารถค้นพบวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนางานซึ่งสอดคล้องกับบดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 60) ที่ได้กล่าวถึงชุมชนผู้ปฏิบัติว่าเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด พอใจ และความสนใจใกล้เคียงกัน เพื่อร่วมกันคิดหาวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบในโรงเรียนขนาดเล็กบรรลุผลสำเร็จ คือ กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ การจัดทำ ระบบฐานข้อมูลความรู้ และการจัดทำระบบการค้นหาความรู้ โดยใช้กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน และกิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมสมุดหน้าขาว เริ่มจาก (1) กำหนดหัวข้อความรู้ ที่ต้องการจัดให้เป็นระบบ

(2) บันทึกความรู้ชัดแจ้งที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองลงในสมุด หน้าขาว ได้แก่ ชื่อความรู้ กิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนที่สำคัญ ประโยชน์ที่ได้จากการนำไปใช้ และ

(3) จัดเก็บสมุดหน้าขาวไว้ โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ ซึ่งแนว ในการดำเนินกิจกรรมสมุดหน้าขาวในการจัดการความรู้นี้ สอดคล้องกับสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 54-55) ที่กล่าวถึงสมุดหน้า ขาว ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดระบบข้อมูลความรู้ให้สามารถค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และสะดวกต่อการสืบหาข้อมูล รวมทั้งได้เสนอแนะว่าในการจัดทำ สมุดหน้าขาว ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีขั้นตอน คือ (1) กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน โดยการค้นหาความต้องการและความเห็นของสมาชิกก่อน แล้วสร้างความเข้าใจร่วมกัน ถึงจุดประสงค์ของการใช้สมุดหน้าขาว (2) กระตุ้นความเป็นเจ้าของในการออกแบบ ระบบและวิธีใช้สมุดหน้าขาว อันเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ส่วน บุคคลขึ้น (3) ทำให้เกิดสมดุลระหว่างสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ (4) กำหนดส่วนประกอบในสมุดหน้าขาว (5) การจัด ระบบข้อมูลให้นำเข้าและสืบค้น ได้ เพื่อกระตุ้นให้คนใช้สมุดหน้าขาวควรจะต้องออกแบบระบบและวิธีใช้ที่ง่าย สะดวก ทั้งป้อนข้อมูลเข้าสืบค้นและดึงข้อมูลออกมาใช้ (6) ทำให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากข้อมูล มีการเปลี่ยนแปลง และเคลื่อนไหวอยู่เรื่อย ๆ และ (7) กระตุ้นให้ใช้งาน อย่าคิดเอาเอง ว่าเมื่อสร้างสมุดหน้าขาวขึ้นมาแล้วจะมีผู้ใช้ จะต้องพยายามประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก องค์กรรู้และเข้าใจ ทั้งความหมาย ประโยชน์และวิธีการใช้งาน

กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียน ขนาดเล็กให้เป็นระบบ เป็นวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนที่ยอมรับนับถือซึ่งกัน และกัน และสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ในการจัดการความรู้ จะใช้กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน โดยกำหนดประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการจัดการความรู้ ให้ชัดเจน และกำหนดตัวบุคคลที่จะมาร่วม ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้แบ่งปันและฝ่ายเรียนรู้ รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม ว่าใครเป็นทำหน้าที่อะไร ในการทำ กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการให้นิยามของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 60) ว่า เพื่อน ช่วยเพื่อน เป็นการประชุม เพื่อเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีม ซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่

องค์กรอื่นก็ได้ ในส่วนของกิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ ก็เป็นอีกกิจกรรมย่อย ที่ส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ในส่วนวิธีดำเนินการจะมีลักษณะเดียวกันกับที่ใช้เป็นกิจกรรม ที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สืบเนื่องจากการจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ ให้มีลักษณะพร้อมต่อการนำมาใช้ได้อย่างสะดวก ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีสภาพบริบทของความขาดแคลน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติจึงมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ ในกิจกรรมการจัดความรู้ให้เป็นระบบประสบผลสำเร็จ

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก คือ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการจัดกิจกรรมให้บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แบ่งปันซึ่งกันและกันหลังการเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา การจัดกลุ่มสนทนา ยามว่าง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร และการสอนงานบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยใช้กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมนี้ จะมีวิธีการดำเนินการเช่นเดียวกันกับการดำเนินการกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สำหรับการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือ ตอนบน ที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน

ในส่วนของกิจกรรมการจัดนิทรรศการ ก็เป็นกิจกรรมอีกกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถือเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติกันโดยทั่วไป เป็นการนำเสนอสิ่งที่เป็นหน่วยงาน หรือองค์กรมองว่าเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่า มาจัดการนำเสนอต่อหน่วยงานอื่น หรือต่อสาธารณชน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดนิทรรศการตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในงานวิจัยนี้จะดำเนินการโดยเริ่มจาก (1) กำหนดประเด็นหรือหัวข้อของการจัดนิทรรศการ (2) กำหนดรูปแบบของการจัดนิทรรศการ (3) กำหนดวิธีการนำเสนอของเจ้าของผลงาน (4) กำหนดแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากนิทรรศการ และ (5) ดำเนินการตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้ กล่าวได้ว่า กิจกรรมการจัดนิทรรศการ เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะ

ของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Takeuchi & Nonaka (2004, p. 34) ที่ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้ตามรูปแบบ SECI Model ขั้นตอนที่ 1 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization: S) ว่าเป็นการสร้างความรู้แบบฝังลึก โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดประชุมทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีปัญหาอุปสรรคและบทเรียนอย่างไรบ้างหรือการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร แก่ผู้รับการฝึกอบรม

5. การนำความรู้ไปใช้ มีกิจกรรมย่อยที่ส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ คือ กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ และกิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

การนำความรู้ไปใช้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน การดำเนินกิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ เพื่อส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ สำหรับการจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินโดยเริ่มจาก (1) กำหนดประเด็นหรือหัวข้อของการเขียนแผนงานหรือโครงการ (2) กำหนดรูปแบบของการเขียนแผนงานหรือโครงการ (3) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (4) กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงานหรือโครงการ (5) กำหนดระยะเวลาดำเนินการ (6) ดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ (7) กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในทางปฏิบัติการเขียนแผนงานและโครงการ ถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการวางแผนก่อนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน สอดคล้องกับ บุญคลี ปลั่งศิริ (2548, หน้า 8) ที่ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ก็คือ โรงเรียนจะต้องรู้ว่าจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการมีความสมบูรณ์ สำหรับการจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินโดยเริ่มจาก (1) กำหนดประเด็น

หรือหัวข้อของการทำคู่มือการปฏิบัติงาน (2) กำหนดรูปแบบของการทำคู่มือการปฏิบัติงาน (3) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ (4) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อมรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน และ (5) กำหนดแนวทางการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สํานักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 2) ได้วิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาโครงสร้างไม่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโครงการไม่เป็นระบบ ด้านบุคลากรมีครูไม่ครบชั้น ครูมีประสบการณ์สอนน้อย เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นครูบรรจุใหม่ ด้านการจัดการเรียนการสอน สื่อ นวัตกรรม มีไม่เพียงพอ ครูขาดความชำนาญในการใช้สื่อ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหานี้ กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน จะช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว จนเกิดประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ดำเนินการจัดทำตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. บทนำ
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

4. แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบ

การจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการจัดกิจกรรมและการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) มีความสอดคล้องกับความเห็นของนักการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มที่ดี ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า รูปแบบของกลุ่มที่ดี ควรมีลักษณะที่มีความเหมาะสมทั้งขนาด รูปเล่ม ตัวอักษรที่ใช้ ความชัดเจนของเนื้อหา รูปแบบการนำเสนอเนื้อหา ลำดับขั้นของการนำเสนอเนื้อหา รวมไปถึงรูปภาพประกอบ โดยมีจุดประสงค์ปลายทางอยู่ที่การสื่อความหมายและความเข้าใจของผู้ใช้คู่มือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนา ควรดำเนินการตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
2. การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่สามารถปรับปรุงยุคและเพิ่มเติมตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ควรมีการศึกษาวิจัยประเมินผลการใช้กิจกรรมและคู่มือการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน เพื่อปรับปรุงกิจกรรมและคู่มือให้ดียิ่งขึ้นไป

ภาคผนวก ก

บันทึกการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

บันทึกการสนทนากลุ่ม การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
 วันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2556 ณ โรงแรมเดอะเรสซิเดนซ์
 จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ก่อนอื่นขอต้อนรับและขอบคุณทุกท่านที่สละเวลามาร่วมการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ขอเรียนว่าแต่ละท่านได้รับเชิญมา เพราะเราได้พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา การที่ท่านเสียสละและให้เกียรติมาร่วมสนทนากับเราครั้งนี้เป็นพระคุณแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก เรื่องที่จะพูดคุยกันวันนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำโดยนายชนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการสนทนากลุ่มในวันนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ใน 2 ประเด็น คือ (1) ความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก และ (2) ความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการที่นายชนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

4. เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทำให้ได้ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน นำเสนอต่อการสนทนากลุ่มในวันนี้ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3

ในส่วนของผลการวิจัยของผู้วิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มากที่สุด รองลงมาคือการบ่งชี้ความรู้ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ตามลำดับ ในส่วนของความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ

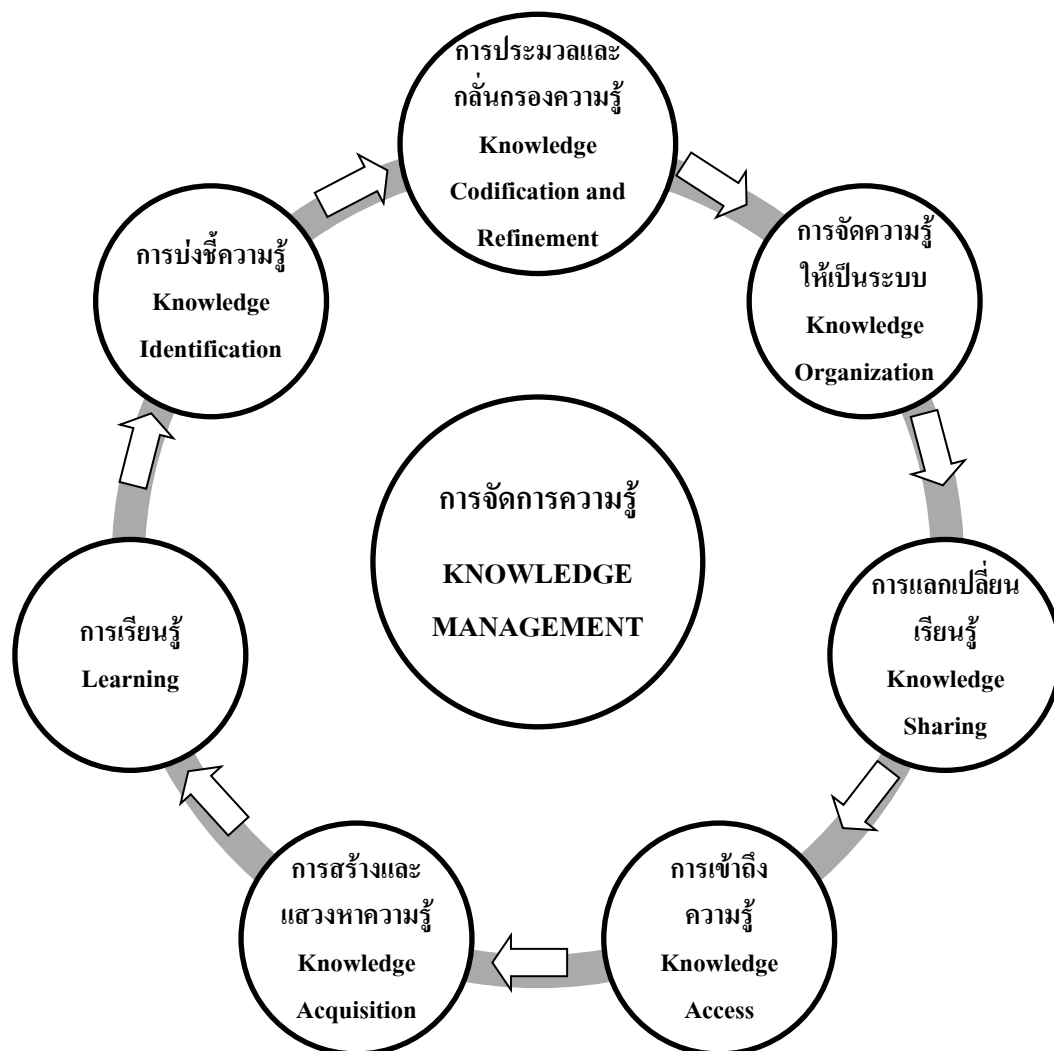
ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) พบว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้, การเรียนรู้ และการบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ และผลจากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า มีปัญหาด้านบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านสื่อเทคโนโลยี ปัญหาด้านงบประมาณ และปัญหา

ด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ ส่วนในด้านของความต้องการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีความต้องการพัฒนาด้านบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสื่อ เทคโนโลยี ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้, การเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ในการพัฒนาการจัดการความรู้ รวมทั้งการเรียงลำดับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งได้ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (7) การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้เสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ดังนี้



ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ได้ตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยนำเสนอและขอเชิญทุกท่าน
อภิปราย เพื่อเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยเสนอมา ใน 2 ประเด็น คือ (1) ความสอดคล้อง
ของร่างรูปแบบต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก และ
(2) ความเหมาะสมของร่างรูปแบบในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้เชี่ยวชาญ (1)

จากประเด็นที่ 1 ความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
ขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้มีการสำรวจข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน
โดยใช้เครื่องมือและกระบวนการทางการวิจัย ผมมีความเห็นว่าร่างรูปแบบการจัดการ
ความรู้ ที่ผู้วิจัยเสนอนี้ มีความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
ขนาดเล็ก ต้องขอขอบคุณผู้วิจัย ที่ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ
ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
การจัดการความรู้

จากร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กของผู้วิจัย ผมมีความเห็น
ว่า ควรจะมีการพิจารณาว่า จำนวนกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ตามร่างรูปแบบ
มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กหรือไม่ อย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ (3)

ขออนุญาตแสดงความคิดเห็น ผมเห็นด้วยกับผู้เชี่ยวชาญ (1) ที่มีความเห็นว่า
ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ที่ผู้วิจัยเสนอนี้ มีความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและ
ความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก และได้เสนอให้มีการพิจารณาถึงจำนวนกิจกรรม
หลักของการจัดการความรู้ตามร่างรูปแบบ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียน
ที่ดำเนินงานบนสภาพการณ์ที่ขาดแคลน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากรและงบประมาณ
จึงขอเสนอให้มีการปรับลดจำนวนกิจกรรมของการจัดการความรู้ ให้มีความเหมาะสม
กับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน ที่ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในส่วนตัวฉัน มีความเห็นด้วยกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่าน ในการพิจารณาปรับลดจำนวนกิจกรรมของการจัดการความรู้ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ทราบว่า ท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร หากเห็นด้วย ได้โปรดยกมือสนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญ (2) ผู้เชี่ยวชาญ (4) ผู้เชี่ยวชาญ (5) ผู้เชี่ยวชาญ (6) ผู้เชี่ยวชาญ (7)
 ผู้เชี่ยวชาญ (8) ยกมือสนับสนุน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอขอบคุณทุกท่าน เราได้ข้อสรุปตามประเด็นที่ 1 ว่า ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยเสนอนี้ มีความสอดคล้องต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากการร่างรูปแบบโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจากการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือ ตอนบน ในส่วนของการพิจารณาปรับลดจำนวนกิจกรรมของการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก จากร่างรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับบริบท ขอเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็น เพื่อเข้าสู่การพิจารณาประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้เชี่ยวชาญ (5)

การพิจารณาจำนวนกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรใช้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สำรวจสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มาประกอบการพิจารณา โดยเฉพาะผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ในการพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งฉันขอเสนอให้มีการปรับลดจำนวนกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก จาก 7 กิจกรรม

เหลือ 5 กิจกรรมหลัก คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5) การเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญ (2)

เห็นด้วยกับผู้เชี่ยวชาญ (5) แต่อยากจะให้มีการปรับภาษากิจกรรมหลัก “การเรียนรู้” ให้มีชื่อเรียกที่เข้าใจได้ง่ายต่อความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ ผมขอเสนอ ให้เปลี่ยนชื่อเรียกกิจกรรม “การเรียนรู้” เป็น “การนำความรู้ไปใช้”

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร หากเห็นด้วย ได้โปรดยกมือสนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญ (3) ผู้เชี่ยวชาญ (4) ผู้เชี่ยวชาญ (5) ผู้เชี่ยวชาญ (6) ผู้เชี่ยวชาญ (7)

ผู้เชี่ยวชาญ (8) ยกมือสนับสนุน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ตอนนี้ เราได้ข้อสรุปตามประเด็นที่ 2 ว่า การพิจารณาร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อความเหมาะสมในทางปฏิบัติกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ในส่วนความเหมาะสมของจำนวนกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้โดยใช้ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สำรวจสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ ควรปรับลดจำนวนกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ จาก 7 กิจกรรม เหลือ 5 กิจกรรม คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ (5) การเรียนรู้ โดยกิจกรรม “การเรียนรู้” เปลี่ยนชื่อเรียกเป็น “การนำความรู้ไปใช้”

ผู้เชี่ยวชาญ (4)

ผมมีความเห็นว่า การดำเนินการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ให้เป็นรูปธรรม ควรมีการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ หรือกิจกรรมย่อยขึ้น เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กประสบผลสำเร็จ

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร หากเห็นด้วย ได้โปรดยกมือสนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญ (1) ผู้เชี่ยวชาญ (2) ผู้เชี่ยวชาญ (3) ผู้เชี่ยวชาญ (5) ผู้เชี่ยวชาญ (6)
 ผู้เชี่ยวชาญ (7) ผู้เชี่ยวชาญ (8) ยกมือสนับสนุน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ลำดับต่อไป ขอเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญ ได้อภิปรายและเสนอกิจกรรมย่อย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กประสบผลสำเร็จ

ผู้เชี่ยวชาญ (8)

ขอเสนอกิจกรรมย่อย เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การจัดการความรู้ ให้พิจารณา ดังนี้ คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ การวิเคราะห์ สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร หากเห็นด้วย ได้โปรดยกมือ

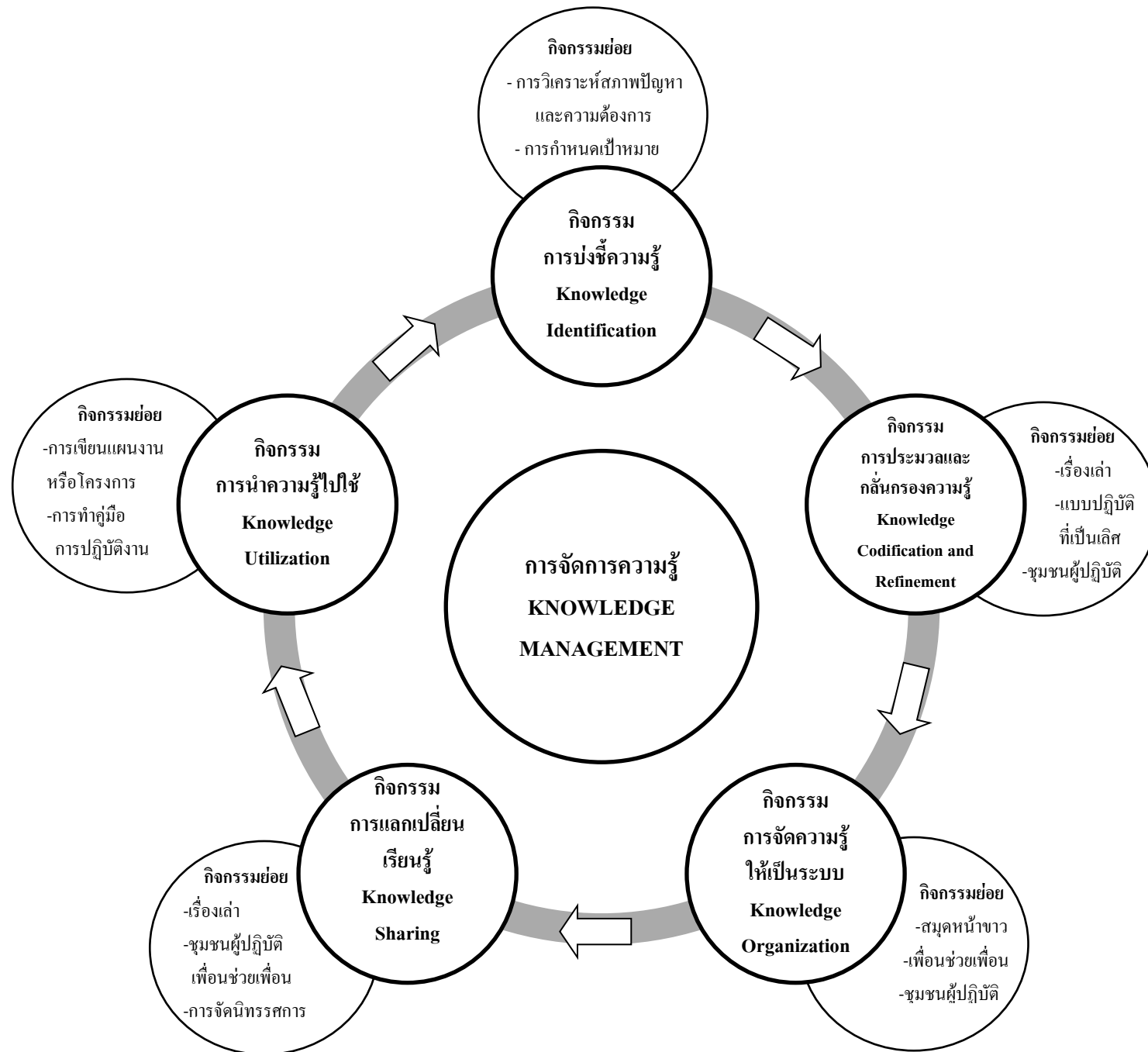
สนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญ (1) ผู้เชี่ยวชาญ (2) ผู้เชี่ยวชาญ (3) ผู้เชี่ยวชาญ (4) ผู้เชี่ยวชาญ (5)

ผู้เชี่ยวชาญ (6) ผู้เชี่ยวชาญ (7) ยกมือสนับสนุน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ เราได้ข้อสรุปในประเด็นที่ 1 และ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ดังนี้



ผู้เชี่ยวชาญ (1-8) เห็นชอบกับรูปแบบการจัดการความรู้

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

สรุปได้ว่า ตอนนี้เราได้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ลำดับต่อไปจะขอนำเข้าสู่ประเด็นในการสนทนากลุ่มประเด็นถัดไป ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในข้อที่ 4 คือ เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งในการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ จะอภิปรายเพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญ (7)

ขอเสนอแนะว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นสิ่งที่ดีที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ แต่การนำรูปแบบที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ควรมีการแนะแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้มีความเป็นรูปธรรม และง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ (7) เป็นข้อเสนอแนะที่ดีที่จะทำให้รูปแบบการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเป็นรูปธรรม ไม่ทราบว่าจะมีท่านผู้เชี่ยวชาญท่านใด ต้องการเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้เชี่ยวชาญ (6)

เห็นด้วยกับท่านผู้เชี่ยวชาญ (7) ขอเสนอให้จัดทำเป็นคู่มือการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ชื่อว่า คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ (6) เป็นข้อเสนอแนะที่ดี ไม่ทราบว่าท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ (8)

ผมขอสนับสนุนข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ (6) และขอเสนอว่าในการจัดทำคู่มือ รูปแบบของคู่มือการจัดการความรู้ ควรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (1) บทนำ (2) คำชี้แจง และ (3) เนื้อหา และควรมีรูปภาพประกอบด้วย เพื่อความชัดเจนในการสื่อความหมาย

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ (8) เป็นข้อเสนอแนะที่ดี ไม่ทราบว่าท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ (1)

ขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่า คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ควรจะมีองค์ประกอบเรียงลำดับ ดังนี้ คือ

1. บทนำ
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
3. นิยามศัพท์เฉพาะ
4. แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบการจัดการความรู้ โดยแยกออกเป็นรายการกิจกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการจัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังจัดกิจกรรม

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ท่านผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น มีความคิดเห็นอย่างไร หากเห็นด้วย ได้โปรดยกมือ
สนับสนุน

ผู้เชี่ยวชาญ (2) ผู้เชี่ยวชาญ (3) ผู้เชี่ยวชาญ (4) ผู้เชี่ยวชาญ (5) ผู้เชี่ยวชาญ (6)

ผู้เชี่ยวชาญ (7) ผู้เชี่ยวชาญ (8) ยกมือสนับสนุน

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

สรุปว่า วันนี้เราได้ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็ก จนได้รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ที่มีความเหมาะสม
และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ และบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่ง
ในส่วนของการเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ ดิฉันจะมอบให้ผู้ทำวิจัย คือ
นายธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ ไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำคู่มือต่อไป

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่เสียสละเวลามาร่วมสนทนากลุ่มในวันนี้ และ
ขอให้ทุกท่านเดินทางกลับถึงที่พักโดยสวัสดิภาพ ขอปิดการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ข

คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

คู่มือ

การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน



คำนำ

คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ฉบับนี้ จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ตามกิจกรรมการจัดการความรู้ 5 กิจกรรม คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งดำเนินการขับเคลื่อนโดยใช้ กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้แก่ กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพปัญหาและกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ การเขียนแผนงานหรือโครงการ และการทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ.....	1
รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
แนวทางการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามรูปแบบ การจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	6
1. กิจกรรมวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย.....	6
2. กิจกรรมเรื่องเล่า.....	7
3. กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ	9
4. กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ	11
5. กิจกรรมสมุดหน้าขาว	13
6. กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน.....	15
7. กิจกรรมการจัดนิทรรศการ	17
8. กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ	19
9. กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน	21

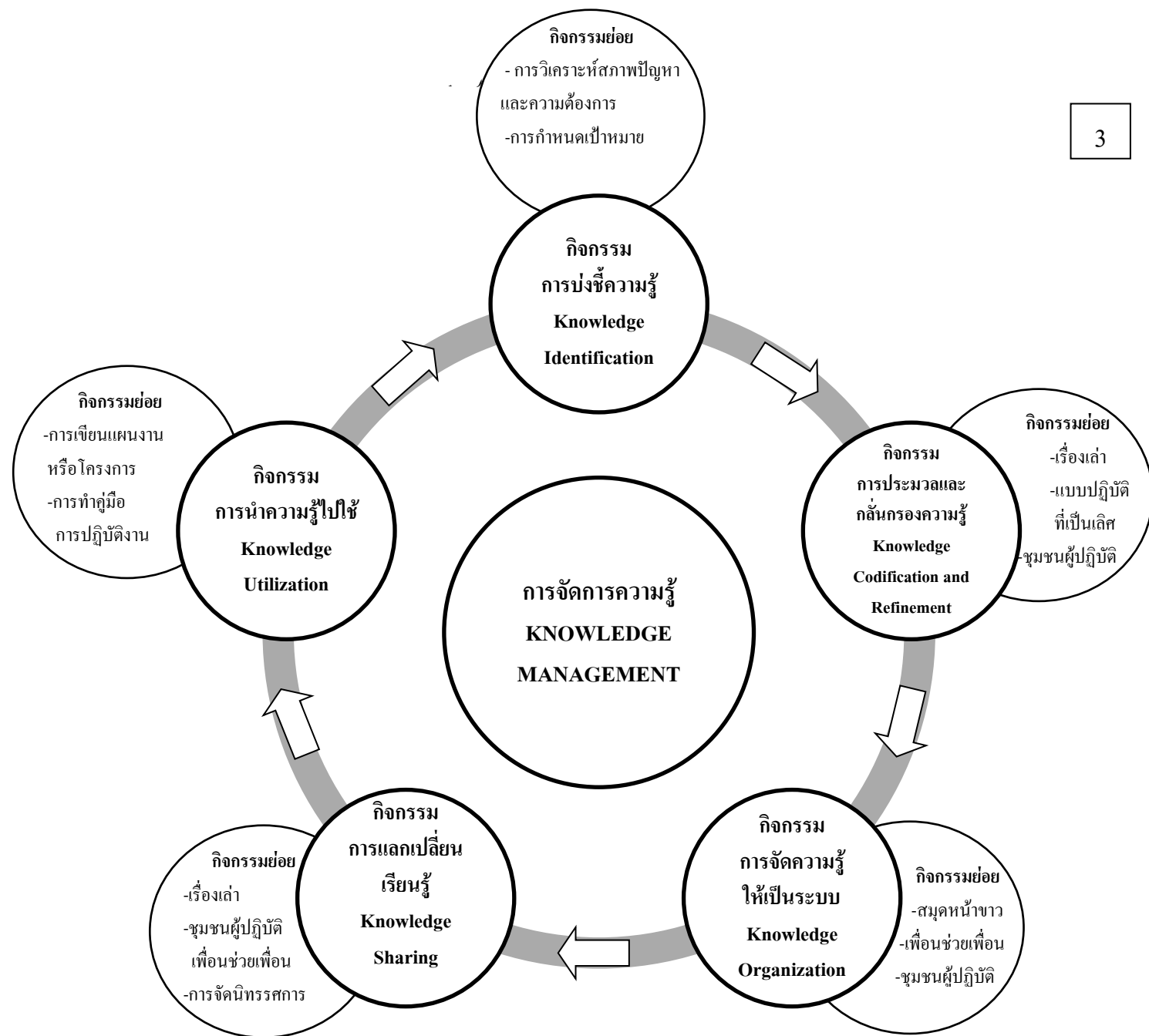
บทนำ

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานที่ดำเนินการร่วมกัน โดยการนำความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ในตัวคนหรือจากประสบการณ์ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน นำมาสร้างความรู้และใช้ความรู้ในการทำงาน จนเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ รูปแบบการจัดการความรู้ที่โรงเรียนขนาดเล็กใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นรูปแบบที่ถูกกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง ก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเนื่องจากรูปแบบไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีสภาพการณ์จำกัด ด้วยเหตุนี้จึงได้สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก และผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน

รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ประกอบไปด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ 5 กิจกรรม คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งดำเนินการขับเคลื่อน โดยใช้กิจกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้ ดังนี้ คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ มีกิจกรรมย่อย ส่งเสริมได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย (2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้

มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรม
 ชุมชนผู้ปฏิบัติ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรม
 สมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ (4) การแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ มีกิจกรรมย่อยส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรม
 เพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัดนิทรรศการ และ (5) การนำความรู้ไปใช้ มีกิจกรรมย่อย
 ส่งเสริม ได้แก่ กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ และกิจกรรมการทำคู่มือการ
 ปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมที่ปรากฏอยู่ในคู่มือฉบับนี้
 จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้



รูปแบบการจัดการความรู้และการจัดกิจกรรมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การใช้คู่มือการจัดกิจกรรมตามรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) หมายถึง การวิเคราะห์หวัสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ และการกำหนดเป้าหมาย เป็นกิจกรรมส่งเสริมการบ่งชี้ความรู้

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งทางด้านเนื้อหาและภาษา การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และการตรวจสอบความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยใช้กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) หมายถึง การจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ การจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ และการจัดทำระบบการค้นหาความรู้ โดยใช้กิจกรรมสมุดหน้าขาว กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน และกิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) หมายถึง การจัดกิจกรรมให้บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ซึ่งกันและกันหลังการเข้ารับการอบรมหรือประชุมสัมมนา การจัดกลุ่มสนทนาว่างเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร และการสอนงานบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยใช้

กิจกรรมเรื่องเล่า กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมการจัด
นิทรรศการ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จาก
การจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน โดยใช้กิจกรรมการเขียนแผนงาน
หรือโครงการ และการทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้

แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
1. กิจกรรมวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> 1. ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและคณะครู เพื่อชี้แจง และสร้างความรู้ความเข้าใจ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ของโรงเรียน 3. ประชุมคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์ สภาพปัญหาและความต้องการ ในการจัดการความรู้ 4. กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ ของโรงเรียน	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> 1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทาง การจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและ ในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจาก การดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญห ที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
2. กิจกรรมเรื่องเล่า	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u>	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u>
1. จัดกลุ่มสนทนาของครูและบุคลากร ในโรงเรียน 2. กำหนดเป้าหมายและเรื่องที่จะนำมา เล่าในกลุ่มสนทนา 3. กำหนดตัวบุคคลว่าใครทำหน้าที่ เป็นประธาน และเลขานุการ 4. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เล่าเรื่อง โดยกำหนดเป็นประเด็นในการบันทึก ผลจากการเล่าดังนี้ คือ ชื่อผู้เล่า ประเด็นเรื่องเล่า สิ่งที่ผู้เล่าภูมิใจ วิธีสู่ความสำเร็จทำอย่างไร ใช้เทคนิคกลยุทธ์อย่างไร ใครมีส่วนร่วม ในความสำเร็จ ผลลัพธ์ของความสำเร็จ การเรียนรู้ของผู้เล่า ปัจจัย/เงื่อนไข ของความสำเร็จ ผู้ที่ทำหน้าที่ เลขานุการบันทึกผลจากการเล่า ของสมาชิกแต่ละคน สมาชิกร่วมกัน สกัดเรื่องเล่าให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้	1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทาง การจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและ ในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ จากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
3. กิจกรรมแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> - เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน นำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของตนเอง หรือของผู้อื่นที่ตนเองประทับใจ โดยกำหนดให้นำเสนอตามประเด็น ดังนี้คือ ชื่อผลงาน ชื่อเจ้าของผลงาน กิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนที่สำคัญ ผลสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้จากการนำไปใช้ - ประมวลและกลั่นกรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ความรู้ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> - การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร - การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร - ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง - แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
4. กิจกรรมชุมชนผู้ปฏิบัติ	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u>	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u>
1. จัดตั้งกลุ่มชุมชนเพื่อปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม ว่าใครเป็น คุณอำนวย (ผู้คอยอำนวยความสะดวก) คุณกิจ (ผู้ปฏิบัติ) คุณประสาน (ผู้คอยประสานงานสมาชิกในกลุ่มในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น) 3. กำหนดหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6. สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. ประมวลและกลั่นกรองสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้	1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
5. กิจกรรมสมุดหน้าขาว	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u>	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u>
1. กำหนดหัวข้อความรู้ ที่ต้องการจัดให้เป็นระบบ 2. บันทึกความรู้ชัดแจ้งที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองลงในสมุดหน้าขาว ได้แก่ ชื่อความรู้ กิจกรรม วิธีการ ขั้นตอนที่สำคัญ ประโยชน์ที่ได้จากการนำไปใช้ 3. จัดเก็บสมุดหน้าขาวไว้ โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
6. กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> 1. กำหนดประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้ให้ชัดเจน 2. กำหนดตัวบุคคลที่จะมาร่วม ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้แบ่งปัน และฝ่ายเรียนรู้ 3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม ว่าใครเป็น คุณอำนวย (ผู้คอยอำนวยความสะดวก) คุณกิจ (ผู้ปฏิบัติ) คุณประสาน (ผู้คอยประสานงานสมาชิกในกลุ่ม ในการทำงานกิจกรรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น) 4. เริ่มกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน 5. สรุปผลที่ได้จากการทำกิจกรรม และจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> 1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
7. กิจกรรมการจัดนิทรรศการ	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> 1. กำหนดประเด็นหรือหัวข้อของการจัดนิทรรศการ 2. กำหนดรูปแบบของการจัดนิทรรศการ 3. กำหนดวิธีการนำเสนอของเจ้าของผลงาน 4. กำหนดแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากนิทรรศการ 5. ดำเนินการตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้ 6. สรุปผลที่ได้จากการทำกิจกรรมการจัดนิทรรศการ ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> 1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
8. กิจกรรมการเขียนแผนงานหรือโครงการ	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> 1. กำหนดประเด็นหรือหัวข้อของการเขียนแผนงานหรือโครงการ 2. กำหนดรูปแบบของการเขียนแผนงานหรือโครงการ 3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4. กำหนดผู้รับผิดชอบแผนงานหรือโครงการ 5. กำหนดระยะเวลาดำเนินการ 6. กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> 1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



แนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดความรู้ ตามรูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	
9. กิจกรรมการทำคู่มือการปฏิบัติงาน	
<u>แนวทางการจัดกิจกรรม</u> 1. กำหนดประเด็นหรือหัวข้อของ การทำคู่มือการปฏิบัติงาน 2. กำหนดรูปแบบของการทำคู่มือ การปฏิบัติงาน 3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ 4. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อม รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน 5. กำหนดแนวทางการประเมินผล ภายหลังการปฏิบัติงาน	<u>การประเมินผลหลังจัดกิจกรรม</u> 1. การดำเนินการครบถ้วนตามแนวทาง จัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร 2. การดำเนินการในภาพรวมและในแต่ละ ขั้นตอนประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร 3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบจากการ ดำเนินการ มีอะไรบ้าง 4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง



ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ พุทธประเสริฐ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร. วิยดา เหล่มีตระกูล คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
3. ดร. สาทิโรช แก้วอรุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จังหวัดลำปาง
4. นายมานพ วรรณารักษ์ ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาลำปาง เขต 1

5. นางศุภวรรณ แสงเมือง ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ภาคผนวก ง

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
(Index of Item Objective Congruence: IOC)

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

(Index of Item Objective Congruence: IOC)

แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน

รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
1. การบ่งชี้ความรู้				
1.1 การวิเคราะห์ห้วงสัทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน				
1.2 การวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการ				
1.3 การกำหนดเป้าหมาย ในการจัดการความรู้				
1.4 การจำแนกความรู้ที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				
2. การสร้างและแสวงหาความรู้				
2.1 การรวบรวมความรู้ ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน				
2.2 การค้นหาความรู้จาก เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ				
2.3 การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ จากงานที่ปฏิบัติอยู่				
2.4 การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ หรือล้าสมัย				

รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ				
3.1 การวางโครงสร้างการจัดเก็บ ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่				
3.2 การจัดแบ่งความรู้ออกเป็น ประเภทต่างๆ				
3.3 การจัดทำระบบฐานข้อมูล ความรู้				
3.4 การจัดทำระบบการค้นหา ความรู้				
4. การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้				
4.1 การประมวลความรู้ได้ตรงกับ ความต้องการของโรงเรียน				
4.2 การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวม ไว้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นรูปแบบ เดียวกันทั้งทางด้านเนื้อหา และภาษา				
4.3 การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหา ครบถ้วนสมบูรณ์				
4.4 การตรวจสอบความรู้เพื่อให้ได้ ความรู้ที่เป็นประโยชน์				

รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
5. การเข้าถึงความรู้				
5.1 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก				
5.2 การจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ				
5.3 การจัดทำหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบถึงความรู้				
5.4 การประชาสัมพันธ์แหล่งเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากร				
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
6.1 การจัดกิจกรรมให้บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันซึ่งกันและกัน หลังการเข้าร่วมการอบรมหรือประชุมสัมมนา				
6.2 การจัดกลุ่มสนทนาว่างเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
6.3 การจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร				
6.4 การสอนงานบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง				

รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
7. การเรียนรู้				
7.1 บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วย การศึกษาเอกสารความรู้ต่างๆ				
7.2 บุคลากรมีการเรียนรู้จากการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น				
7.3 บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน				
7.4 การสนับสนุนให้บุคลากร มีการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ อย่างต่อเนื่อง				

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ของ คะแนน $\sum R$	$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการ พิจารณา ข้อคำถาม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.4	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.2	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.4	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวมของ คะแนน $\sum R$	$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการ พิจารณา ข้อคำถาม
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
7.1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7.2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7.3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7.4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้
ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อการทำคุณิพนธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เนื้อหาของแบบสอบถาม จะเป็นการถามสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนของท่าน ข้อคำถามจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ โดยแบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ: ผู้วิจัย

นิยามเชิงปฏิบัติการกิจกรรมการจัดการความรู้

1. การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) หมายถึง การวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความ ต้องการ การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ และการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต้อง มีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) หมายถึง การรวบรวมความรู้ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การค้นหาความรู้จาก เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติอยู่ และ การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้หรือล้าสมัย
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) หมายถึง การวาง โครงสร้างการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ การจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ และการจัดทำระบบการค้นหาความรู้
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน การจัดระเบียบความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งทางด้าน เนื้อหาและภาษา การปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ และการตรวจสอบ ความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์
5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) หมายถึง การใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก การจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบถึงความรู้ และการ ประชาสัมพันธ์วิธีการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากร
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) หมายถึง การจัดกิจกรรมให้ บุคลากรนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ซึ่งกันและกันหลังการเข้ารับการอบรมหรือ ประชุมสัมมนา การจัดกลุ่มสนทนาวางเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวที แสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากร และการสอนงานบุคลากร โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง

7. การเรียนรู้ (learning) หมายถึง บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาเอกสาร ความรู้ต่าง ๆ บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลากรมีการนำความรู้ ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนให้บุคลากรมีการ เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่าน
ตามความเป็นจริง

- | | | |
|-------------------------|--|--------------------------------------|
| 1. เพศ | ☐ ชาย | ☐ หญิง |
| 2. อายุ | ☐ ต่ำกว่า 30 ปี | ☐ 30-40 ปี |
| | ☐ 41-50 ปี | ☐ 51 ปีขึ้นไป |
| 3. ระดับการศึกษา | ☐ ปริญญาตรี | ☐ ปริญญาโท |
| | ☐ ปริญญาเอก | ☐ อื่นๆ..... |
| 4. ประสบการณ์ในการทำงาน | ☐ ต่ำกว่า 10 ปี | ☐ 10-20 ปี |
| | ☐ 21 ปีขึ้นไป | |

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก
เกณฑ์การแปลความหมาย ระดับของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

- 5 หมายถึง มีปัญหาในการดำเนินกิจกรรมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาในการดำเนินกิจกรรมในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาในการดำเนินกิจกรรมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาในการดำเนินกิจกรรมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาในการดำเนินกิจกรรมในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย ระดับของความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมการจัดการความรู้

- 5 หมายถึง มีความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการในการพัฒนา กิจกรรมในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัญหาและระดับของ

ความต้องการในการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่าน

[illegible]

[illegible]

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

1. การบ่งชี้ความรู้

ปัญหา :

.....

.....

ความต้องการ :

.....

.....

2. การสร้างและแสวงหาความรู้

ปัญหา :

.....

.....

ความต้องการ :

.....

.....

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

ปัญหา :

.....

.....

ความต้องการ :

.....

.....

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ปัญหา :

.....

.....

ความต้องการ :

.....

5. การเข้าถึงความรู้

ปัญหา :

.....

ความต้องการ :

.....

6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปัญหา :

.....

ความต้องการ :

.....

7. การเรียนรู้

ปัญหา :

.....

ความต้องการ :

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก จ

การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

Reliability

Notes		
Output Created		13-พ.ย.-2556, 15 นาฬิกา 16 นาที
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055 VAR00056 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 นาฬิกา 0 นาที
	Elapsed Time	00 นาฬิกา 0 นาที

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.970	56

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

1. รองศาสตราจารย์ ดร. นิมอณรงค์ งามประภาส อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตัวแทนนักวิชาการ ผู้มีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดการความรู้
2. นายทวี อุปสุจิน และ นายปราโมทย์ เลิศชีวกานต์ ตัวแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. นายไพโรจน์ วิเศษ และ ดร. วีระภัทร ประสมสุข ตัวแทนรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
4. นายบุญเรือง นันตะกุล และ นายสุวิทย์ สมทราย ตัวแทนผู้อำนวยการโรงเรียน
5. นายดิเรก ญาณะตาล และ นางยุพา มหาวรรณ ตัวแทนครูฝ่ายวิชาการ

ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การจัดการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

ภาพการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ในวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2556 ณ โรงแรมเดอะเรสซิเดนซ์ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก





บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. (2540). *คู่มือการพัฒนาหลักสูตรความต้องการของท้องถิ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมการศาสนาและกรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2540). *คู่มือการประเมินผล โครงการเพิ่มประสิทธิภาพครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. นครปฐม, ผู้แต่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา*. นนทบุรี, โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- กัญญา ศิริกุล. (2532). *หลักการปัญหาและกรณีศึกษาด้านประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- เกษม สาทิตย์พิทย. (2540). *ระเบียบวิธีวิจัย*. นครสวรรค์, โรงพิมพ์นิวเสรินคร.
- ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์. (2542). *รายงานการวิจัยการศึกษาและการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม* (อศ.มศ.). นครปฐม, มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศึกษาศาสตร์.
- จักรพงษ์ สุวรรณรัมย์. (2556). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* (School Knowledge Management for Learning Organization). *วารสารวิชาการ*. 16(1) (ม.ค.-มี.ค. 2556), หน้า 72-79.
- จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร. (2550). *ทฤษฎีและการวิจัยพฤติกรรมสุขภาพ*. เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา 057885 สาขาวิชาการส่งเสริมสุขภาพ. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชวลิต ขอดศิริ. (2550). *การจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่*. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ัชชาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาติ วรกุลพิพัฒน์ และญาณวรรณ สันธิบุญโญ. (2544). Knowledge Management และกรณีศึกษาของเนคเทค. *วารสารเนคเทค อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ แห่งชาติ*, 8(39) : 41-45.
- ทิสนา แคมมณี และคณะ. (2549). *การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ธานี แดงเข้ม. (2538). *การพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นภดล สุขสำราญ. (2546). *การจัดการความรู้*. *วารสาร กฟผ.*, 12(1) : 52-55.
- นฤมล พุกยศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management)*. *รังสิตสารสนเทศ*, 6(1) : 60-71.
- บดีนทร์ วิจารณ์ (2547). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บริษัทไอบีเอ็ม. (2544). *Knowledge Management เพื่อการเรียนรู้และค้นหานวัตกรรม*. *วารสารไมโครคอมพิวเตอร์*, 19(196) : 112-114.
- บุญเกื้อ คอรวาเวช. (2530). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- บุญคลี ปลั่งศิริ. (2548, มกราคม 10). มุมมองจากประสบการณ์. *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 6.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพยาบาลศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1) : 24.

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ
กรรมล้วน. (2548). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จิรวัดน์เอ็กซ์เพรส.

บุญมี พันธุ์ไทย. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยการศึกษาเบื้องต้น*, กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน*

อุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุปผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล*

โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร-

มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 6.

ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น*

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด. (2547). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.

ปิยพันธ์ แสนทวีสุข. (2540). *รายงานการวิจัยเรื่องการสร้างคู่มือการสอนปฏิบัติดนตรี*

สากลระดับอุดมศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

(2546, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(100ก), 4.

เพ็ญใจ มุสิกะพงษ์. (2550). *สภาพการตัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้*

สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ไพบุลย์ ปะวะเสนะ. (2547). *การบริหารจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.

ไพโรจน์ พงษ์บุผา. (2553). *การดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน*

เขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.

กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. (2547). การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา.

วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).

วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้: ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกัน

ทั่วหน้า. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2553, จาก [http://fms.vru.ac.th/kmfms/](http://fms.vru.ac.th/kmfms/9KM_Kcreation_HSRI.doc)

9KM_Kcreation_HSRI.doc

วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สุภาพใจ.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในโรงเรียน

ขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินูญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วีระพันธ์ สติพิพจน์. (2538). การตรวจหาพฤติกรรมการชั้นเลิศและการสร้างคู่มือประเมิน

เพื่อพัฒนาตนเองทางการบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร-
อุตสาหกรรมคณะศึกษาศาสตร์, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

วีรวิทย์ มาณะศิริานนท์. (2542). คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ท. หน้า 77-80.

ศรันย์ ชูเกียรติ. (2541). เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ “องค์ความรู้” ในองค์การ

กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ธุรกิจ
ปริทัศน์.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). การจัดการความรู้ใน

สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, หน้า 1.

- สิริลักษณ์ จิเจริญ. (2545). *ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี เจริญเศรษฐม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่น*. คุุณิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรชาติ การสะอาด. (2551). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *Knowledge Management การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก พลพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สังเวียน ผักไหม. (2550). *การจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. (2554). *รายงานการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา ประจำเดือน สิงหาคม 2554*. ลำปาง: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). *คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา: การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วิ ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *การดำเนินงานรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2554). *คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา: การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือคลินิกและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อมรรัตน์ สุนัยกลาง. (2544). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการสำหรับครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อาทิตยา โล่ห์พัฒนานนท์. (2535). *การสร้างคู่มือการให้คำปรึกษาทางโภชนาการสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในชุมชนเขตเมือง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภู่วรรณ. (2546). *สาเหตุของการจัดการความรู้: เอกสารในการสัมมนาวิชาการเรื่องการจัดการความรู้: ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ (Knowledge Management: Strategies & Tools)*. กรุงเทพมหานคร: ห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และชมรมห้องสมุดเฉพาะสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย.
- Agrawa, N. M. (2001). *Creating organizational culture for knowledge management*. Bangalore, India: Indian Institute of Management Bangalore.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.
- Ba, L. (2004). Knowledge management and organizational culture: A social action perspective. *Dissertation Abstract International*, 65(3), 1019-A. (UMI No. 3126188)

- Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management*. Proceedings of the Lasted International Conference on al and Soft Computing, Brussels, Belgium.
- Bixler, C. H. (2000). Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation. *Dissertation Abstracts International*, 61(4), 2180-A. (UMI-No. 9970021)
- Bollinger, S. A., & Smith, D. R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1998). *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. New York: John Willey & Son.
- Business Dictionary. (2009). *Focus group*. Retrieved July 5, 2009, from <http://www.businessdictionary.com/definition/focus-group.html>
- Chen, L. Y. (2004). *An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, an organization marketing effectiveness in professional service firm that have been engaged in strategic alliances*. Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Chin Loy, C. (2004). Assessing the influence of organizational culture on Knowledge Management Success. *Dissertation Abstract International*, 64(10), 3750-A. (UMI No. 3109732)

- Choo, C. W. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Paper presented at the 11th Congress of Southeast Asian Librarian, Singapore.
- Coukos - Semmel, E. D. (2002). *Knowledge management: Processes and strategies used in united states research university*. Abstract Retrieved March 14, 2007, from <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Information systems and knowledge management. In K. C. Laudon & J. P. Laudon (Eds.), *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise* (6th ed., p. 435). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks responsibilities, practices*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 256-276.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Gruber, H. G. (2000). *Does organization culture affect the sharing of knowledge?: The case of a department in a high technology company*. Unpublished master's thesis, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research and methodology and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamon Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. Retrieved November 20, 2010, from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2002). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Abstract. Retrieved March 14, 2007, from <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Marali, Y. (2001). *Knowledge management and organizational competence*. New York: University Press.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

- McGill, I., & Beaty, L. (1995). *Action Learning, second edition: A guide for Professional, management and educational development*. London: Kogan page.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT Happen: Critical Issues in IT Management*. Ontario: Wiley.
- McNamara, C. (2008). *Basics of conducting focus group*. Retrieved February 12, 2009, from <http://managementhelp.org/evaluatn/focusgrp.htm>
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge Management: Concepts and Best Practices* (2nd ed.). New York: Springer. Mertins, Heisig, & Vorbeck.
- Morton, J. A. (1971). *Organizing of innovation: A systems approach to Technical management*. New York: McGraw-Hill.
- Natarajan, G., & Shekhar, S. (2001). *Knowledge management: Enabling business growth*. New York: McGraw-Hill.
- Nickols, F. (2000). The knowledge in knowledge management. In J.M. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 2000-2001* (pp. 12-21). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge building blocks for success*. London: John Willey & Sons.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedia Dictionary of Psychology and Education*. New Delhi: Anmol Publication PVT.
- Ramalingam, B. (2006). *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Delevelopment and Humanitarian Organizations*. London: Overseas Development Institute.

- Ribiere, V.M. (2001). *Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture*. Unpublished Academic Dissertation. The George Washington University.
- Sallis, E., & Joned, G. (2002). *Knowledge management in education*. London: Kogan Page.
- Stair, R., & Raynolds. D. (2001). *Principles of information systems*. Cambridge MA: Course Technology.
- Steiner, D. (1988). *Management Model*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Takeuchi, H. & Ikujiro, N. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Clementi Loop, Singapore: John. Wiley & Sons (Asia).
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques of building a knowledge management systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). *Decision support systems and intelligent systems* (6th ed.). Upper Saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Wiig, K. (1997). Role of knowledge-based systems in support of knowledge management. In J. Liebowitz & T. Beckman (Eds.), *Knowledge management and its integrative elements* (p. 238). Boca Raton, FL: CRC Press.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายชนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ
วัน เดือน ปีเกิด	16 กรกฎาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดแพร่
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จังหวัดลำปาง ปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษาระดับศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษาระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2542
ตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าโทก อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง