การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์

ของ

เบญจวรรณ แป้นนอก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2552

การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์

ของ

เบญจวรรณ แป้นนอก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

เบญจวรรณ แป้นนอก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2552

เบญจวรรณ แป้นนอก. (2552). **การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการรับราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมพบว่า มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมพบว่า มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมพบว่ามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SCHOOLS IN SOUTH KRUNG THON AREA UNDER THE DEPARTMENT OF EDUCATION, BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

AN ABSTRACT

BY

BENJAWAN PANNOK

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2009

Benjawan Pannok. (2009). **Knowledge Management of Schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration**. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat.

The purposes of this research were to study and compare the knowledge management of schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration in 6 aspects: construction of knowledge vision, construction of knowledge management team, construction of exchanging knowledge atmosphere, knowledge management along with new method development, school development using middle class energy-driven, and construction of knowledge network. The comparisons were conducted by sample's position, school size, and government service experience. The sample consisted of 277 school administrators. The instrument used for data collection was a 5-level rating scale questionnaire with the alpha reliability coefficients of .98. The data analyses were conducted by percentage, mean ($\overline{X}$), standard deviation (S.D.) and One-Way ANOVA.

The research findings were as follows.

1. The knowledge management, as a whole and individual aspects, of the schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration were at the high level.

2. The comparisons of the knowledge management, as a whole, of the schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration by the sample's position found significant difference at .05 level. When compared the individual aspects by the position it was found that there were significant differences at .05 level in the aspects of construction of knowledge vision, school development using middle class energy-driven, and construction of knowledge network; there were significant difference at .01 level in the knowledge management along with new method development aspect.

3. The comparisons of the knowledge management, as a whole, of the schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration by the sample's school size found significant difference at .01 level. When compared the individual aspects by the school size, it was found that there were significant

differences at .05 level in the construction of knowledge vision aspect; and there were significant differences at .01 level in the aspects of construction of knowledge management team, construction of exchanging knowledge atmosphere, school development using middle class energy-driven, and construction of knowledge network.

4. The comparisons of the knowledge management, as a whole and individual aspects, of the schools in South Krung Thon Area under the Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration by the sample's government service experience found no significant difference.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ของ เบญจวรรณ แป้นนอก ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสวงศักดิ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา คำแนะนำทุกขั้นตอนเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้ความรู้และคำแนะนำตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้สารนิพนธ์ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์ และอาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ที่เป็นคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ และกราบขอบพระคุณ นายปริต กุญชร ณ อยุธยา หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร นายมงคล จิตราคนี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสะแกงาม กรุงเทพมหานคร นายไพบูลย์ กล่อมบรรจง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเลา กรุงเทพมหานคร ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตจอมทอง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้แบบสอบถาม และผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตบางแค สำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ และสำนักงานเขตทุ่งครุ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พี่ๆ น้องๆ ครอบครัวแป้นนอกและเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กล่าวนามและมิได้กล่าวนาม บิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน

เบญจวรรณ แป้นนอก

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
	ความสำคัญของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
	สมมุติฐานของการวิจัย	12
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	13
	การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	15
	ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	15
	จำนวนสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้	16
	การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร	17
	การจัดการความรู้	21
	แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้	21
	ความหมายของการจัดการความรู้	27
	ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้	30
	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	33
	กระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้	39
	แนวคิดของการบริหารจัดการความรู้	44
	การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	48
	องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	48
	บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	53
	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้	54
	กิจกรรมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	(ต่อ)	
	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	62
	การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	62
	การสร้างทีมจัดการความรู้	64
	การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	66
	การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ	69
	การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	71
	การสร้างเครือข่ายความรู้	73
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้น	76
	ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	76
	ขนาดสถานศึกษา	78
	ประสบการณ์ในการรับราชการ	79
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	81
	งานวิจัยในประเทศ	81
	งานวิจัยต่างประเทศ	86
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	91
	การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	91
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	92
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	93
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	94
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	95
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	96
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	96
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	**สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	123
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	123
	สมมุติฐานของการวิจัย	123
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	124
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	124
	การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	124
	สรุปผลการวิจัย	126
	อภิปรายผลการวิจัย	127
	ข้อเสนอแนะ	133
บรรณานุกรม		134
ภาคผนวก		143
ภาคผนวก ก		144
ภาคผนวก ข		152
ภาคผนวก ค		154
ภาคผนวก ง		161
ภาคผนวก จ		163
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์		180

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 จำนวนสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้จำแนกตามสำนักงานเขตและขนาดสถานศึกษา..... 16

2 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร..... 20

3 ตารางแสดงกิจกรรมของผู้บริหารในการจัดการความรู้..... 60

4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา.... 92

5 จำนวนและร้อยละของ ทีมบริหารจัดการความรู้ จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการรับราชการ..... 97

6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและราย.... 98

7 ด้านค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)..... 99

8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)..... 100

9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)..... 101

10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277) 102

11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)..... 103

12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277) 105

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง	106
14	ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง.....	107
15	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง.....	108
16	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามตำแหน่ง.....	109
17	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ จำแนกตามตำแหน่ง.....	110
18	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกตามตำแหน่ง.....	111
19	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกตามตำแหน่ง.....	112
20	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	113
21	ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	114
22	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	115

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง **หน้า**

23 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 116

24 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 116

25 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 117

26 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 117

27 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร การสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 118

28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านจำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ..... 119

29 ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ..... 120

30 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ..... 121

31 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ..... 122

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 12
2 องค์ประกอบในการจัดการความรู้..... 33
3 กระบวนการจัดการความรู้..... 40
4 กระบวนการจัดการความรู้ของ Turban และคณะ..... 41
5 กระบวนการขั้นตอนในการจัดการความรู้..... 43
6 การพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้..... 46
7 การเข้าสู่ระบบการเรียนรู้..... 47
8 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า..... 67

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมด มนุษย์มีลักษณะพิเศษ คือความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสังคมความรู้ทำการพัฒนาวิชาการต่าง ๆ ก้าวหน้า ทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติหาคำตอบจากปรากฏการณ์ธรรมชาติทำให้ทราบความจริงต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญ คือ วิชาการที่เน้นความรู้เหล่านั้น มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ความรู้และเก็บสั่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผลและทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน (ธีระ รุญเจริญ. 2548 :160)

ความรู้เป็นข้อมูลและประมวลผลเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการซึ่งเรียกว่าสารสนเทศ (Information) และทำให้เกิดความรอบรู้ การตัดสินใจใด ๆ ย่อมต้องอาศัยความรอบรู้และประสบการณ์ ดังนั้นข้อมูลเป็นฐานของการดำเนินการเพราะเป็นข้อเท็จจริง สารสนเทศ คือ ผลของการประมวลผล ผลข้อมูลข่าวสารและความรอบรู้ที่ใช้สารสนเทศเป็นฐานในการสร้างให้เกิดการคิดและการตัดสินใจ ความซับซ้อนในองค์การ เป็นปัญหาในการบริหารจัดการหรือการดำเนินการขององค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การในทุก ๆ ด้าน เพื่อใช้ความรอบรู้ในการดำเนินการขององค์การ การแก้ปัญหา การคาดคะเนเหตุการณ์ การตัดสินใจล้วนแต่เป็นงานที่จำเป็นจะต้องใช้ความรอบรู้ ดังนั้น องค์การต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ เก็บความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีการจัดการกับฐานความรู้ (Knowledge Base) สามารถสะสมและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำความรู้มาแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์การ ให้องค์การได้มีองค์ความรู้ที่จะใช้ประโยชน์ ดังนั้นการจัดการความรู้ในองค์การจึงเป็นศาสตร์ที่ใช้มากในปัจจุบัน (ธีระ รุญเจริญ. 2548 : 160-161)

การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ ที่ได้รับความสนใจคือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ของกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเน้นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล รวมทั้งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและพัฒนาองค์การ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : คำนำ)

ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มี 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับส่วนที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) โดยน่าจะเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งประมาณร้อยละ 20 เป็นอย่างสูง อีกร้อยละ 80 คือความรู้โดยนัย ต้องปฏิบัติจึงจะเกิดความรู้ความเข้าใจ (วิจารณ์ พานิช :2548)

ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การเพื่อให้เป้าหมายขององค์การในการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาการบริการและพัฒนาองค์การ ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในการทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง สร้างเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญประการต้น ๆ ขององค์การ ทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดการกับข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกรองข้อมูล จัดระบบหมวดหมู่และเก็บ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและการคัดสรรข้อมูลที่ต้องการมาใช้ในยามที่ต้องการ การเก็บข้อมูลอาจมีทั้งจัดเก็บข้อมูลประเภทที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน และการเก็บข้อมูลที่ต่างกันเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ คือการเปลี่ยนข้อมูลเป็นความรู้ เราจะต้องมีวิธีการที่ดีในการจัดการข้อมูลและจัดการความรู้ ซึ่งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และสถิติมาใช้ ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงเป็นการค้นหารวบรวม สร้าง แบ่งปันและใช้ประโยชน์ความรู้ การบริหารจัดการความรู้ เป็นการยกระดับความรู้ภายในองค์การเพื่อจุดประสงค์ในการสร้างต้นทุนทางปัญญา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงด้านการติดต่อสื่อสารมีผลอย่างมากต่อการเรียนรู้ทำให้คนเราสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั่วโลก การบริหารจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี โดยเฉพาะทางด้าน Information Technology (IT) Internet และ Intranet จะช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยน ค้นหา ข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว เหตุผลของการที่จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้นั้น เนื่องมาจากระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ในปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีด้าน ITสูง มีการแข่งขันที่สูง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีผลิตผลใหม่ ๆ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความรู้ที่มีคุณภาพเพื่อประยุกต์ใช้กับกระบวนการดำเนินงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้สามารถคงอยู่ได้อย่างมั่นคงและเป็นหนทางในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ (อำพร ไตรภัทร. 2546)

การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้ สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ (Desived State) ที่ตั้งไว้บรรลุผล โดยคณะผู้จัดการความรู้ซึ่งจะต้องมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน จะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล อาจจะเลือกกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์โดยยุทธศาสตร์หนึ่งแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษามาพัฒนาและกำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนในที่สุด (วันทนา เมืองจันทร์.2548 :33)

เป้าหมายสูงสุดในการจัดการความรู้จึงอยู่ที่งาน คน สถานศึกษา และสังคมเพื่อเปลี่ยนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเปลี่ยนเป็นคนใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาเกิดการจัดการความรู้ ในด้านการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีการฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีการประเมินผลการจัดการความรู้ มีการตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team) โดยมีผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาเป็นประธาน มีคณะทำงาน และมีสมาชิกในหน่วยงานร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM” มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (วันทนา เมืองจันทร์. 2548 : 21-22)

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 ที่ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ นอกจากนั้น ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม 4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้นสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาในยุทธศาสตร์ที่ 3 ระบุว่า พัฒนาศักยภาพของบุคลากรการศึกษาในด้านวุฒิ และทักษะในการบริหารการจัดการ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

โดยมีเป้าหมาย คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2549 : 20) แสดงถึงการให้ความสำคัญในการจัดการความรู้สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ “การจัดทำแผนการบริหารการจัดการความรู้” ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษามีการประสานเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ได้นำแนวทางการบริหารจัดการความรู้มาดำเนินการ มีการประชุมระดมความคิดเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนและกิจกรรมเริ่มจากการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นสารสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสำคัญดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดแนวทางในการทำแผนบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อสารสนเทศในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1.ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้และเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 955 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คนเท่ากับ 69 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คนเท่ากับ 58 คน หัวหน้าช่วงชั้นโรงเรียนละ 2 คนเท่ากับ 138 คน หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนละ 8 คนเท่ากับ 552 คน และครูแกนนำโรงเรียนละ 2 คนเท่ากับ 138 คน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษาได้ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 143 คน ขนาดกลางจำนวน 294 คน ขนาดใหญ่จำนวน 518 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejecie & Morgan. อ้างอิงใน พิสณุ ฟองศรี. 2549: 109) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 277 คน ต่อจากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้น และทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้การวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

1. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
   - 1.1 ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ
   - 1.2 หัวหน้าช่วงชั้น
   - 1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระ
   - 1.4 ครูแกนนำ

2. ขนาดสถานศึกษา

2.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก

2.2 สถานศึกษาขนาดกลาง

2.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่

3. ประสบการณ์ในการรับราชการ

3.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.2 10-20 ปี

3.3 มากกว่า 20 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความชัดเจนเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ การสร้างวิสัยทัศน์ความรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้นั้น ทั้งนี้ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูทุกคนเกี่ยวกับการจัดการความรู้และบอกถึงบทบาทหน้าที่ของครูในการจัดการความรู้ โดย

สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยถึงการกระจายอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรม ของครูในการแสวงหาความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น ทั้งนี้ให้ยึดถือว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา

1.2 การสร้างทีมจัดการความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างทีมจัดการความรู้ โดยสถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นทีม ซึ่งทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ ครูระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูแกนนำ และผู้บริหารความรู้ ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยทีมจัดการความรู้จะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงาน ทีมจัดการความรู้ดังกล่าวต้องทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีการสร้างผลงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทีมมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นหรือสถานศึกษาอื่น ทั้งนี้ทีมจัดการความรู้จะต้องมีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ได้

1.3 การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเน้นประสบการณ์ตรง ได้แก่ การจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ การจัดประชุมเพื่อนำข้อคิดเห็นของครูมาปรับการทำงานให้ดีขึ้น การจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การจัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอก และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Internet หรือ Web site ของสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีทักษะที่หลากหลายได้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และสรรหาผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการกระตุ้นให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูหรือทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

1.4 การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีเป้าหมายคือพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ เน้นวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน สถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูหาวิธีการพัฒนาการทำงานโดยการคิดหาวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ และครูตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน แสวงหาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ และพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจาก

ประสบการณ์ตรงของครู ทั้งนี้ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู โดยถือว่าการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เหมือนเป็นงานประจำ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพ

1.5 การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาโดยเน้นให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ เป็นผู้นำและผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดำเนินงานต่าง ๆ แทนหรือช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดการความรู้ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ และมีความรู้สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับครูระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

1.6 การสร้างเครือข่ายความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความรู้ในการพัฒนาความรู้ของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องมีระบบการรับรู้ การตรวจสอบข่าวสาร และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายความรู้ต่าง ๆ โดยครูมีการค้นคว้าข้อมูลความรู้ จากระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยสถานศึกษามีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมในสถานศึกษา และมีการพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว ทั้งนี้ครูต้องเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นสมาคมหรือชมรมวิชาชีพครู

2. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่ดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูแกนนำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 หัวหน้าช่วงชั้น หมายถึง ครูผู้สอนในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ทำหน้าที่หัวหน้าช่วงชั้นที่ 1 และ ช่วงชั้นที่ 2

2.3 หัวหน้ากลุ่มสาระ หมายถึง ครูผู้สอนในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ

2.4 ครูแกนนำ หมายถึง ครูผู้สอนในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ทำหน้าที่ครูแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยแต่งตั้งจากสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ใช้จำนวนนักเรียนกำหนดขนาดสถานศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 3 ขนาด ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 400 คน สถานศึกษาขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 400 – 799 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 800 คนขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการรับราชการ หมายถึง ระยะเวลาในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ น้อยกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี

5. สถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ประกอบด้วยสถานศึกษาใน 7 สำนักงานเขต ได้แก่ เขตบางขุนเทียน เขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตบางบอน เขตทุ่งครุ เขตราษฎร์บูรณะ และเขตหนองแขม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

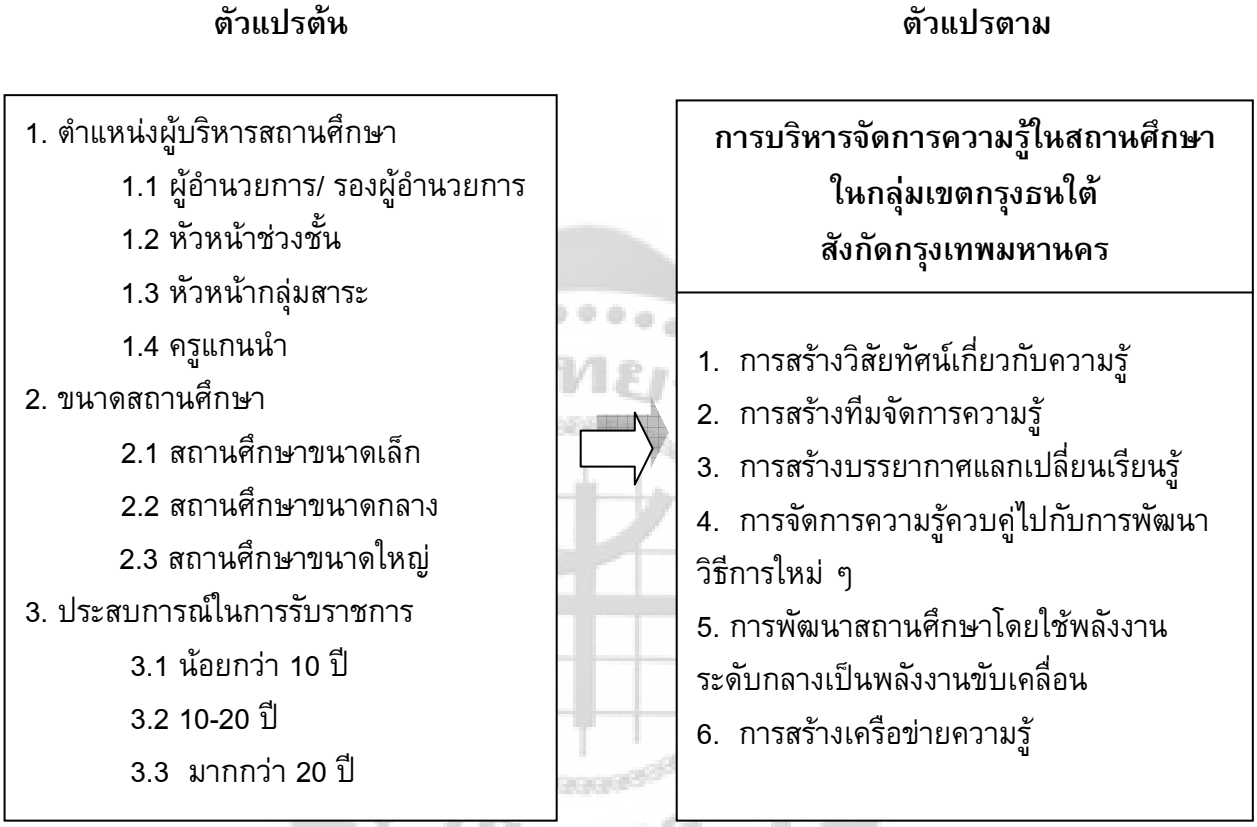
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้นำแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (อ้างอิงในวิจารณ์ พานิช. 2548 : 104-126) มาสังเคราะห์และประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ 6 ด้าน ได้แก่ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักของสถานศึกษา สำหรับใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น 2) ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ของสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ ครูระดับปฏิบัติการ วิศวกรความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าฝ่าย ๆ และครูแกนนำ ส่วนผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่ครูสามารถหาประสบการณ์สำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ ไม่ใช่ความรู้จากตำรา ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่นไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง 4) ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในปัจจุบันการจัดการความรู้มักทำควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และเป็นการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ในการตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าคือผู้เรียน และตรงเป้าหมายของสถานศึกษา มีนวัตกรรม (Innovation) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ(Competency) อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 5) ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน เป็นรูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ "กลาง-ขึ้น-ลง" (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้ผู้บริหารระดับกลางคือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ครูแกนนำ เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เข้ากับการปฏิบัติของบุคลากรระดับล่าง ซึ่งในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา 6) ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ถือว่าเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมความรู้ สังคมแห่งการ

เรียนรู้ในยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ทั้งในแง่การยกระดับการเรียนรู้และการขยายผลงานสู่วงกว้าง การสร้างเครือข่ายความรู้ในสถานศึกษาต้องมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการเชื่อมโยงและ "สกัด" ความรู้จากบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการพัฒนาการเรียนการสอน

สำหรับตัวแปรต้นผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 240) กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำของสถาบัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และโครงสร้างของสถานศึกษา เป็นครูและพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่บุคลากรและทีมงาน ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมอันดีงามของสถานศึกษา สร้างระบบจูงใจและรางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเป็นเครือข่ายและได้ศึกษางานวิจัยของชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2550 : 157) สรุปว่าผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารความรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนและการดำเนินการในการจัดการความรู้โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร ออกแบบสร้างเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากร และยังได้ศึกษางานวิจัยของเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 86-97) ได้สรุปผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในภาพรวมพบว่าด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษามีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วนด้านการสร้างคลังความรู้ สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเตอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และได้ศึกษางานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงศ์ (2551 : บทคัดย่อ) พบว่าประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร

คือการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน

2. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน

3. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการต่างกัน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
   - 1.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
   - 1.2 จำนวนสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้
   - 1.3 การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. การจัดการความรู้
   - 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้
   - 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้
   - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้
   - 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
   - 2.5 กระบวนการของการจัดการความรู้
   - 2.6 แนวคิดของการบริหารจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
   - 3.1 องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
   - 3.2 บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
   - 3.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้
   - 3.4 กิจกรรมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

4. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา
   - 4.1 การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
   - 4.2 การสร้างทีมจัดการความรู้
   - 4.3 การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.4 การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

4.5 การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน

4.6 การสร้างเครือข่ายความรู้

5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้น

5.1 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ขนาดสถานศึกษา

5.3 ประสบการณ์ในการรับราชการ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี ทั้งนี้โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ. 2418 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2509

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่วัดมหรรณพาราม และขยายออกไปโดยจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบเป็นกรมศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการ เมื่อปี พ.ศ. 2435 นั้น ต่อมาในปี พ.ศ.2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึงพ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวงคือ กระทรวงนครบาล รับหน้าที่จัดการศึกษาประถมศึกษาในส่วนกลาง กระทรวงมหาดไทยรับหน้าที่จัดการศึกษาประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค และกระทรวงธรรมการทำหน้าที่ประสานงานการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย

ปัจจุบันสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 435 โรงเรียนกระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต สำนักการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ตลอดจนนโยบายของรัฐในด้านการศึกษาและนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการสอนภาษาต่างประเทศโดยครูชาวต่างประเทศ พัฒนาโรงเรียนด้วยระบบเครือข่ายโรงเรียน โดยนำชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้สำนักการศึกษาจะต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาปี พ.ศ. 2549-2551 เพื่อให้การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2549 : 6-9)

1) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2) การเพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึงในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ของกรุงเทพมหานคร

3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาในด้านวุฒิและทักษะในการบริหารจัดการโดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

4) การปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นการพัฒนานักเรียนของกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและความคาดหวังของสังคม

5) กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

6) ผนึกกำลังทั้งสังคมร่วมเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา

1.2 จำนวนสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้

กรุงเทพมหานครได้แบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตเพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำรงชีวิตของประชาชน สามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน กำกับและติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร โดยให้แบ่งกลุ่มเขตออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเขตกรุงเทพกลาง กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ กลุ่มเขตกรุงเทพตะวันออก กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ และกลุ่มเขตกรุงธนใต้

ซึ่งในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ มีสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีทั้งสิ้น 69 โรงเรียน ประกอบด้วย 7 สำนักงานเขต ได้แก่ เขตบางขุนเทียน เขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตบางบอน เขตทุ่งครุ เขตราษฎร์บูรณะ และเขตหนองแขม แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ 37 โรงเรียน ขนาดกลาง 21 โรงเรียน ขนาดเล็ก 11 โรงเรียน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้จำแนกตามสำนักงานเขตและขนาดสถานศึกษา

สำนักงานเขต	สถานศึกษา ขนาดเล็ก	สถานศึกษา ขนาดกลาง	สถานศึกษา ขนาดใหญ่	**รวม**
บางขุนเทียน	3	2	11	**16**
ภาษีเจริญ	5	5	3	**13**
บางแค	1	2	9	**12**
บางบอน	-	5	3	**8**
ทุ่งครุ	1	3	4	**8**
ราษฎร์บูรณะ	1	3	2	**6**
หนองแขม	-	1	5	**6**
รวม	**11**	**21**	**37**	**69**

ที่มา : www.bmaeducation.in.th : 2551.

1.3 การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) สำนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านการศึกษาในการส่งเสริมระบบบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาทั้งในระดับสำนักการศึกษาและระดับสถานศึกษา ให้สถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่งบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แหล่งความรู้มีอยู่มากมายและกระจัดกระจายอยู่ในหลายรูปแบบ การทำงานในหน่วยงานต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้ จึงมีความจำเป็นที่จะสามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ จึงมีความจำเป็นที่จะสามารถทำให้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ อีกทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของสำนักการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดไว้ว่าพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาในด้านวุฒิและทักษะในการบริหารจัดการ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีเป้าหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สำนักการศึกษาจึงได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดทำแผนการบริหารการจัดการความรู้” ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ได้ โดยมีการดำเนินการดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2550)

ขั้นตอนและกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

1) การบ่งชี้ความรู้
   - 1.1 ประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้
   - 1.2 ประกาศนโยบาย , แต่งตั้ง KM Team
   - 1.3 อธิบายชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบการจัดทำแผนการจัดการความรู้
   - 1.4 อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้
   - 1.5 ประชุมวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็น

2) สร้างและแสวงหาความรู้
   - 2.1 รวบรวม Explicit Knowledge
   - 2.2 รวบรวม Tacit Knowledge
   - 2.3 อบรมเทคนิค/วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างความรู้ที่มีอยู่

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
   - 3.1 จัดทำหมวดหมู่ข้อมูล Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge
   - 3.2 จัดทำร่างชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้

4.1 ตรวจสอบ ประมวลผล และกลั่นกรอง ชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

4.2 จัดทำชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

4.3 สัมมนาผลการจัดทำชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

5) การเข้าถึงความรู้

5.1 เผยแพร่ชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

5.2 จัดนิทรรศการ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6.1 จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.2 ร่วมเสนอผลงานในงานมหกรรมคุณภาพ

6.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้ชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ

6.4 ร่วมเสนอผลงาน

7) การเรียนรู้

7.1 ทบทวนหลังปฏิบัติและประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรกับโครงการ KM

7.2 ติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน

7.3 การยกย่องชมเชยและให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น

จากขั้นตอนและกิจกรรมการจัดทำแผนการบริหารการจัดการความรู้ที่กล่าวมาผู้บริหารสถานศึกษาได้นำแนวทางการบริหารจัดการความรู้ไปดำเนินการในสถานศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ขึ้นดังนี้

1) คณะกรรมการผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) เชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม ติดตาม กำกับ แนะนำ สนับสนุน และให้ขวัญกำลังใจ

2) คณะกรรมการประสานงาน (Network Manager) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กรหรือระหว่างหน่วยงาน จัดหาแหล่งความรู้ ทรัพยากร กำหนดเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย

3) คณะกรรมการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Knowledge Broker) มีหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการความรู้หรือประสบการณ์

4) คณะกรรมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner : KP) มีหน้าที่ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานของกลุ่มตนเอง ดำเนินการค้นหาความรู้จากภายในกลุ่มและดำเนินการเสาะหาความรู้จากภายนอก นำมาประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมาย

รายงานการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้

ตามโครงการส่งเสริมระบบบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)ขึ้น สถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครได้เข้าร่วมกิจกรรมและเห็นความสำคัญของโครงการดังกล่าว จึงได้นำความรู้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาดำเนินการในสถานศึกษา เพื่อเกิดการขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้และพัฒนาแผนการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้แผนที่ความคิด เครื่องมือชุดธารปัญญามาดำเนินการจัดกิจกรรมกับคณะครู โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษา

กลไกขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้(KM) ให้กับคณะครูในสถานศึกษา

2) เพื่อนำการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการทำงาน

3) เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เกิดองค์ความรู้กับนักเรียนอย่างยั่งยืน

4) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5) เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนให้มีประสบการณ์ในการจัดการความรู้ (KM)

เป้าหมาย

1) ครูมีความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้และนำการจัดการความรู้ ไปพัฒนากระบวนการเรียนการสอนจนเกิดองค์ความรู้กับนักเรียนอย่างยั่งยืน

2) นักเรียนมีประสบการณ์ในการจัดการความรู้ตามระดับวุฒิภาวะ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1) ประชุมผู้บริหาร ครู เพื่อทราบนโยบาย แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้

2) ประชุมครูให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

3) กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน การจัดการความรู้แบบบูรณาการทุกระดับชั้นและทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4) ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร

5) ฝ่ายบริหาร กำกับติดตาม นิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

6) ติดตามความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการ ควบคุม กำกับติดตามการดำเนินงานตามกรอบภารกิจ แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่รองรับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ โดยการร่วมมือ สนับสนุนและช่วยเหลือในลักษณะทีมงานช่วงชั้น กลุ่มสาระ และการบริหารจัดการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

ตาราง 2 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้ดำเนินการ
บ่งชี้ความรู้	1. ประชุมชี้แจงเหตุผลการจัดทำแผนการจัดการความรู้ 2. โรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ KM Team 3. อธิบายชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบถึงหลักการและกระบวนการในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ 4. อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้	ผู้อำนวยการ
สร้างและแสวงหาความรู้	5. ประชุมวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็น 6. รวบรวม Explicit Knowledge 7. อบรมเทคนิค/วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 8. รวบรวม Tacit Knowledge	คณะกรรมการ KM Team
จัดความรู้ให้เป็นระบบ	9. จัดทำหมวดหมู่ข้อมูล Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge 10. จัดทำร่างชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ	คณะกรรมการ KM Team
การประมวลและกลั่นกรองความรู้	11. ตรวจสอบ ประมวลผล และกลั่นกรอง ชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ 12. จัดทำชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ 13. สัมมนาผลการจัดทำชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ	คณะกรรมการ KM Team
การเข้าถึงความรู้	14. เผยแพร่ชุดความรู้และแนวทางปฏิบัติ 15. จัดนิทรรศการ 16. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะกรรมการ KM Team
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	17. ร่วมเสนอผลงานในงานวิชาการของสถานศึกษา 18. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 19. ทบทวนหลังปฏิบัติและประเมินผลการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	คณะกรรมการ KM Team
การเรียนรู้	20. ติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน	คณะกรรมการ KM Team
ยกย่องชมเชย	21. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลช่วงชั้นและกลุ่มสาระและผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	ผู้อำนวยการ

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ขับเคลื่อนการทำงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ พัฒนาและส่งเสริม นักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มุ่งผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยั่งยืน ผลปรากฏดังนี้

1) มีพลังขับเคลื่อนในการสร้างคน สร้างงาน ด้วยการระดมทรัพย์สินทางปัญญา กระบวนการของบุคลากรในองค์กร และจากบุคคลภายนอก

2) เกิดการเกื้อกูล แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ภายในระดับชั้นเรียนเดียวกันและต่างระดับชั้น

3) มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน รูปแบบการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

4) มีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น

5) ครูมีประสบการณ์และเจตคติที่ดีต่อการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน และกระบวนการทำงานของครู

6) มีการสะสมองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชั้นเรียน

7) เกิดมิติใหม่สำหรับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การจัดการความรู้

2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมาส่งผลให้สังคมโลกเข้าสู่สังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Econnomy) ซึ่งเป็นสังคมที่มีความรู้ เป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาและสามารถใช้เป็นปัจจัยโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (กีรติ ยศยิ่งยง. 2549: 41)

ความรู้ (Knowledge) เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้เป็นความสามารถในการระลึกนึกออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมีความรู้รอบตัวและความรู้ทางวิชาการในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์การต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นคือ ความรู้ใหม่ การพัฒนาคนในองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ในการเรียนการสอนหากการเรียนรู้เน้นการสอนทักษะวิชาชีพมากกว่าการแสวงหาความรู้ใหม่ ย่อมจะทำให้ผู้เรียนมีความรู้อย่างจำกัด เพราะทักษะในบางวิชาชีพมีอายุการใช้งาน การเรียนการสอนนอกจากจะเน้นการให้ความรู้แล้ว ยังจำเป็นต้องเน้นให้ผู้เรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ ด้วยตนเองอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด ดังคำกล่าวของขงจื้อที่ว่า “อ่าน

หนังสือโดยไม่คิดค้น การอ่านจะไม่ได้อะไร ค้นคิดโดยไม่อ่านหนังสือ การค้นคิดก็เปล่าประโยชน์ (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 :15 ; อ้างอิงจาก เสถียร โพธินันทะ. 2536 : 56)

2.1.1 ความหมายของความรู้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2540 : 54) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้ เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ อันได้แก่ ตัวความรู้ (Knowledge) ผู้รู้ (Knower) กับสิ่งที่ถูกรู้ (Known) ซึ่งสามารถรู้ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย หรือใจ

วิจารณ์ พานิช (2551. ออนไลน์: 2) ได้ให้นิยามคำว่า “ความรู้” ด้วยถ้อยคำสั้น ๆยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า “ความรู้” ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติดังนี้

ความรู้คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
ความรู้คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

เกษม วัฒนชัย (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 :3 ; อ้างอิงจาก เกษม วัฒนชัย.2544 :39-40) กล่าวถึงความรู้ว่าเป็นการรวบรวมความคิดของมนุษย์ จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือ ความรู้ ความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้น บนฐานของความรู้เดิมที่มีอยู่ ความรู้ใหม่จึงเกิดจากฐานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2546 : 43) ได้สรุปความหมายของ ความรู้ คือ ความมั่งคั่งขององค์กร ดังที่ Thomas A. Stewart กล่าวไว้ว่า ความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันของยุคสมัยนี้ซึ่งสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน กล่าวคือ ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสารและ ความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้และวิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 79) ได้สรุปความหมายความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการหรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเอง

และองค์กรได้ ซึ่งบุคคลสามารถนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) และความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) มาใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์การ

ยามาซากิ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 13-14) ให้ความหมายของความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบและการเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดย“ข้อมูล” (Data) เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลขต่าง ๆ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปรความ ส่วน “สารสนเทศ” (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนของการตัดสินใจในขณะที่ “ความรู้” (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา กล่าวคือเป็นสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้และปัญญา (Wisdom) คือความรู้ที่อยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

เดฟ สโนว์เดน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 18-19) ให้คำนิยามของความรู้ ว่าเป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา

แซลลีซ และโจนส์ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549 : 78 ; อ้างอิงจาก Sallis; & Jones. 2002 : 2-10) ได้ร่วมกันให้ความหมายว่าความรู้ เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์การโดยองค์การต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การว่า ความรู้ เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลัก ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพองค์การด้วย

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ความรู้หมายถึง ข้อมูล สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การเปรียบเทียบและการเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้จนเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) ในที่สุด

2.1.2 ลักษณะและประเภทของความรู้

ลักษณะและประเภทของความรู้ แบ่งได้หลายลักษณะตามความคิดเห็นของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2540 : 54) ได้แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1) ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์

2) ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว

3) ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือกาย

4) ความรู้โดยบอกเล่า (Knowledge by Description) คือความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

5) ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงประสบการณ์ (Expirical Knowledge) คือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6) ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัสและรับรู้ทางใจ

7) ความรู้เชิงปรวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8) ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้อย่างที่ตนรู้ได้

วิจารณ์ พานิช (2551. ออนไลน์: 2) ได้นำเสนอประเภทของความรู้ 4 ระดับ คือ

1) Know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาหมาด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

2) Know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

3) Know-why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

4) Care-why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับดันมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

ขนิษฐา ภานุโศภิษฐ์ (2551: ออนไลน์) ได้พบว่า Michael Palanyi และ Ikujiro Nonaka ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนซึ่งความรู้ชนิดนี้เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แต่สามารถพัฒนาและถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้

2) Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลและกำหนดรวบรวมและถ่ายทอดได้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้ว จะพบว่า Tacit knowledge จะมีมากกว่า Explicit knowledge หลายเท่า ซึ่งมีผู้เปรียบสัดส่วนระหว่าง Tacit และ Explicit เป็น 80 : 20 หรือผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติว่าเช่นเดียวกับภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนที่ โผล่พ้นน้ำของภูเขาน้ำแข็งจะเป็นส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงต้องมีการบริหารความรู้ทั้ง 2 ชนิดดังกล่าวในองค์การให้คนเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อให้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาการทำงานของคนในองค์การให้มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นแล้วจะต้องเป็นองค์การที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance)

เดวิด สโนว์เดน (วิจารณ์ พานิช. 2551. ออนไลน์ :3-4) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัท ไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1) Artifact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน

2) Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจการต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ

3) Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป

4) Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน

5) Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้นและจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ค่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ “ชัดแจ้ง” (Explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ “ฝังลึก” (Tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

เคมป์ ดา (กีรติ ยศยิ่งยง. 2549 : 14 ; อ้างอิงจาก Camp Da. 1976 : 25) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1) ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) หรือ ความรู้สาธารณะ (Policy Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมโดยระบบสังคม ซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างอิสระและเท่าเทียมกันของสมาชิกที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ ผ่านการเก็บบันทึกและรวบรวม

2) ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) หรือ ความรู้ส่วนตัว (Individual Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลและสามารถเข้าใจ หรือรับรู้ได้เพียงบุคคลคนนั้น หรือโดยผ่านบุคคลคนนั้นเท่านั้น เช่น การถามคำถามบุคคลนั้นโดยตรง

เอ็นวินส์สัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 :18 ; อ้างอิงจาก Leif Edvinsson) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1) ความรู้เฉพาะตัว (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน

2) ความรู้ขององค์การ (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม หรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์การโดยรวมมากขึ้น

3) ความรู้ที่เป็นโครงสร้าง (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้าง หรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือและจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์การ

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้ สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

จากประเภทของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2.2 ความหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 22) ได้ให้ความหมายไว้โดยสรุป ดังนี้

การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการบริหารความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่วัฒนธรรม พฤติกรรม ภายในองค์การ พลวัตรและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การบริหารความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้าง

นวัตกรรมและเป็นผู้นำในแต่ละองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีการประยุกต์ใช้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนเช่น การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและ การรักษาคนมีความรู้ไว้ในองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความรู้

การบริหารความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จในองค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การบริหารความรู้เป็นตัวชี้วัดว่าองค์การมีการบริหารความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงานและที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารที่บันทึกหรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้ โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงานหรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันต่อหน้าก็ได้

ศุภามนต์ ศุภกานต์ (2547: 28-29) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับ KM คือ ความรู้ที่ถือว่ามีค่าสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

บุญดี บุญญากิจ (2547: 23) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2546 : 32-33) สรุปความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งมวลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) นโยบาย(Policy) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงาน (System) อันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปันและให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอนความรู้ของตนโดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลเข้ามารองรับ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูล ความรู้ที่พนักงานในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548 : 11) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร คือ ทุนทางปัญญา (IC : Intellectual Capital) รวมทั้งทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital) ทุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Customer Relationship Capital)

ประชุม โพธิกุล (2548 : 4) กล่าวว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีหลักของการจัดการความรู้ 2 ส่วน ส่วนหนึ่งสถานศึกษาตระหนักดีว่าความสำคัญขององค์การคือ รู้ว่าองค์การรู้อะไร สถานศึกษาทุกแห่งมี การเก็บ เข้าถึงและส่งมอบความรู้อยู่แล้วโดยการจัดการความรู้มาแบ่งปัน และส่งมอบจากสถานศึกษาสู่ผู้เรียน ในอีกส่วนหนึ่งเป็นการจัดการที่อำนวยประโยชน์ของความรู้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา การจัดการความรู้ของสถานศึกษาจึงเป็นการเสาะหาค้นพบ จับความรู้มาเก็บ กลั่นกรอง จัดเตรียมแบ่งปันและใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์การ สามารถร่วมแรงร่วมใจ แบ่งปันและใช้ความรู้ในทุกส่วนของสถานศึกษาจึงเป็นการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิผล

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15-16) อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและการบริหารคนในทุกองค์การ โดยใช้สารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปัน การใช้สารสนเทศในองค์การจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงแต่เฉพาะความรู้ภายในองค์การเท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้จากภายนอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545: 77-78) ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวง และการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็เท่ากับว่า องค์กรที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ก็จะเกิดเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ (Corporate Creativity) ในที่สุด

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32-33) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ยุทธนา แซ่เตียว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 :22) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์การ โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ประเวศ วะสี (2545 : 74-76) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการให้การปฏิบัติ การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ เชื่อมต่อกันเป็นพลวัต และยังประโยชน์เพิ่มขึ้น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบทางหน้าที่ประดุจดังสมอง ดังนี้

1) ทำให้รับรู้ความจริง ความจริงเป็นฐานทางปัญญา ความไม่จริงทำให้เสื่อมปัญญา

2) นำความจริงมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นปัญญาที่สูงขึ้น

3) นำปัญญาไปใช้ โดยจัดให้เหมาะสมกับการใช้งาน

4) ประเมินผลการใช้ แล้วนำความรู้ที่ได้จากการประเมินกลับไปปรับปรุงทฤษฎีและการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 42-43) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยที่ความรู้นั้นต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับ ใช้ความรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์การ

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 111) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอนที่มีการนำเอาความรู้ฝังลึกในคนและความรู้เปิดเผยมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม ส่งผลถึงผลผลิตและบริการที่เพิ่มขึ้นและดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้

โทยามา (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 :20) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือการจัดการที่เอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ดาเวนพอร์ต และ พรูแซค (กีรติ ยศยิ่งยง : 44) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการและเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

ทานโนนบูลม์ (พรธิดา วิเชียรปัญญา : 30) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้

2) การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

จากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการทำงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการและเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสมและเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์การ เพื่อปรับปรุงหรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น ทั้งนี้การจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) นโยบาย(Policy) เป้าหมาย(Goal) ขององค์การจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

หน่วยงานทางการศึกษา สถานศึกษา ถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ สถานศึกษาทุกแห่งมีครูเป็นผู้ขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการศึกษาขับเคลื่อนไปข้างหน้า นอกจากต้องจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญแล้ว ยังต้องก้าวทันโลกยุคใหม่ นักเรียนทุกคนต้องมีความรู้พื้นฐานตามมาตรฐานช่วงชั้นและมีความรู้สามารถประกอบอาชีพและแข่งขันในเวทีโลกได้ สร้างคนคุณภาพให้สังคมและประเทศชาติ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มองคนในสถาบันเป็นสินทรัพย์อันมีค่า ปัจจัยการบริหารทั้ง 4 อย่าง คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหารจัดการ (Management) ที่เคยมีมาแต่เดิมจึงต้องให้ความสำคัญในทุกประเด็น โดยเฉพาะกับ “คน” (Man) มากที่สุดเพราะการเป็น “คนคุณภาพ” ในการทำงาน Knowledge Worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีสมรรถนะสูง (High competency) เพื่อสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

วิจารณ์ พานิช (2548 : 3) ให้ความเห็นในเรื่องการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสิบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์

ต้องลงมือทำจึงจะทำเป็นและเกิดความรู้ความเข้าใจและการจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน”และ“คว้า” (Capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

ประพันธ์ ผาสุกยืด (2549 : 2) กล่าวว่า KM (Knowledge Management) นี่แหละที่จะเป็น“ตัวต่อ หรือ jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพจะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ จะมีต้นตอมาจากโลกตะวันตกแต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยของเรา การจัดการความรู้ทางตะวันตกเริ่มเห็นว่า ในปัจจุบันการที่องค์กร หรือบริษัทเอาชนะกันได้นั้น มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลผลิตแค่นั้น แต่มันเป็นการเอาชนะกันด้วยเรื่องของความคิด เป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม”การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เป็นเรื่องทุนทางปัญญา(Intellectual Capital) ที่ในปัจจุบันถือว่ามีค่ายิ่งนัก จริงๆ แล้วสังคมไทยก็ให้ความสำคัญเรื่องการแสวงหาวิชาความรู้อยู่แล้ว ดังจะเห็นว่ามีคำพูดในเรื่องนี้อยู่มาก เช่น ที่พูดว่ามีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน หรือรู้ไว้ใช่ว่าใส่บ่าแบกหาม เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 40) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

3) เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

บาซ่า (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 41-42) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำ

ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์การ

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 : 25-26) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ดังนี้ 1) ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ Internet เพื่อศึกษาค้นหาว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

2) การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

3) การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบ Internet ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

5) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน

6) สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7) ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

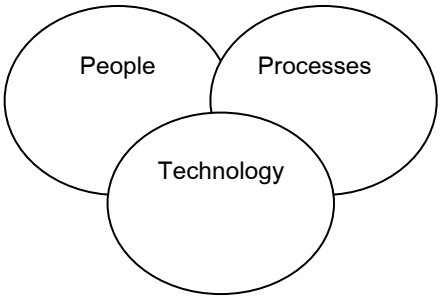
8) งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางทีจะเกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและประสบความสำเร็จในการสอนมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9) การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้”และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นการจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ“การจัดการความรู้”

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ การจัดการความรู้ นั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อทุกองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นอย่างมาก ในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งองค์กรใดมีความสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ก็จะเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 องค์ประกอบในการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17-21) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบในการจัดการความรู้

ที่มา : น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้.** 17-21.

1) ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์การ ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management science) การค้นคืนสารสนเทศ (Information retrieval) ปัญญา ประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์การ (Organization behaviour) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในช่วงปี 2000 เป็นต้นมาต่อเนื่องจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และรื้อปรับระบบ (Re-engineering) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงปี 1990 และ Total Quality Management (TQM) ในปี 1980 การจัดการความรู้เป็นกลยุทธการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่องค์การนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์การในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

2) ด้านกระบวนการ กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying Knowledge) เช่นห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความจริง Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่าง เรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilitzation) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์การ สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์การได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์การเช่น

- การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้ชำนาญในแต่ละฝ่าย

- การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์การ ใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ

- การรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลลูกค้า

3) ด้านเทคโนโลยีสารสานเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่

3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ External knowledge,Structured / Informal internal knowledge

3.2 แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้ทำงานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3.3 ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

3.4 วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

แนวคิดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Technology) มีความหมายที่กว้างกว่าเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับแนวคิดในการรวมความสามารถของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือโครงการนำร่องของการจัดการความรู้พัฒนาขึ้นใช้ในอินทราเน็ต ฐานข้อมูล หรือกรุ๊ปแวร์ที่ให้บุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้รวมถึงระบบการจัดการเอกสาร (Document management systems) การค้นคืนสารสนเทศ (Information retrieval engines) ฐานข้อมูล เชิงสัมพันธ์และเชิงวัตถุ (Relational and object databases) ระบบการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic publishing systems) กรุ๊ปแวร์และการไหลของข้อมูล (Groupware and workflow systems) เทคโนโลยีการรับ – ส่งข้อมูล (Push technologies and objects) โปรแกรมการให้ข้อมูลลูกค้า (Help-desk applications) โปรแกรมการระดมความคิด (Brainstorming applications) และเครื่องมือการรวบรวมข้อมูลไว้ในเหมืองข้อมูล (Datawarejousing and data-mining tools)

และ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17-21) ยังกล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้แก่

1) การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์การ (Analyze theexisting

infrastructure)

2) การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ (Align knowledge management and business strategy)

3) การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Design the knowledge management infrastructure)

4) การตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมและระบบความรู้ในองค์การ (Audit existing knowledge assets and systems)

5) การหาทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Design the knowledge management team)

6) การสร้างแผนผังหรือโครงสร้างของการจัดการความรู้ (Create the knowledge man agement blueprint)

7) การพัฒนาระบบบริหารความรู้ (Develop the knowledge management system)

8) การนำวิธีการไปใช้อย่างเป็นขั้นตอน (Deploy,using the results-driven incremental methodology)

9) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างผลตอบแทน (Manage change,culture and reward structures)

10) การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานและการวัดผลตอบแทนที่ได้ Evaluate performance,measure ROL, and incrementally refine the KMS)

ชนาธิป พรกุล (2544 : 17) กล่าวว่าองค์ประกอบของการสร้างความรู้ประกอบด้วย

1) ความรู้เดิมของผู้เรียน ผู้เรียนทุกคนย่อมมีความรู้ติดตัวมาและความรู้นั้นมีคุณค่าที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐาน เชื่อมโยงกับสิ่งที่ศึกษาใหม่

2) จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ผู้เรียนควรมีเป้าหมาย หรือมีความต้องการเรียนรู้จึงจะทำให้มีความพยายามหาทางไปสู่เป้าหมายนั้น

3) ข้อมูลเฉพาะที่เป็นเรื่องใหม่ ได้แก่ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์และความรู้สึก

4) ประสบการณ์เพิ่มเติมที่ท้าทายหรือขยายความคิด เพื่อให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้เดิมและความรู้ใหม่ทำการยืนยัน ปฏิเสธ หรือขยายตามสิ่งที่เขากำลังคิดอยู่

5) กระบวนการสร้างความเข้าใจหรือกระบวนการทางสติปัญญา ที่ผู้เรียนใช้ค้นหาวิธีนำข้อมูลใหม่ไปสัมพันธ์กับความรู้เดิม โดยที่ผู้เรียนต้องตั้งคำถามกับตัวเอง มีการไตร่ตรอง ได้ทำการอภิปรายกับผู้อื่น มีข้อโต้แย้งแล้วจึงลงข้อสรุป

บุญดี บุญญากิจ (2548 : 46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้บรรลุ ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้ 6 ขั้นตอน คือ

1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน

2) การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้

3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”

5) การวัดผล “การจัดการความรู้”

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 43-48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ไว้ 4 ประการดังนี้

1) การแสวงหาความรู้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายใน (Internal Collection of Knowledge) คือ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่นการสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) คือ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์การอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail บทความ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ และการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ

ส่วนการค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) ขององค์การ การประชุม การอบรม เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

โกศล ดีศีลธรรม (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 52-54) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1) สังคม-วัฒนธรรมและองค์กร (Social-cultural & Organizational components)

2) องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System – KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วน เข้าด้วยกัน

จากองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วย ด้านคน การพัฒนาคนในองค์การมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ด้านกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการจัดการความรู้ คือ การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การแบ่งปันความรู้ การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

2.5 กระบวนการของการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้นั้น มีผู้อธิบายไว้ว่า ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ตามแนวคิดของผู้ให้คำอธิบาย ดังนี้

พิเชษฐ บัญญัติ (2543 : 5-8) กล่าวว่ากระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหน (Knowledge Vision)

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การเอาความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอด เล่าสู่กันฟัง หรือการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยน เล่าสู่กันฟัง โดยวิธีการเช่นนี้ อาจเรียกว่าเป็น ชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of Practices)

3) การนำเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรือขุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets)

นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 66) อธิบายว่ากระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage)

3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)

4) การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

บุญดี บุญญากิจ (2547 : 39) อธิบายว่าจากการศึกษากรอบแนวคิดของการจัดการความรู้แล้วจึงได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ไว้ดังนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Indentification)

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

7) การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์การสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์การและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โกศล ดีศีลธรรม (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 52-54) ได้กำหนดกระบวนการของการจัดการความรู้โดยแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

1) การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัยที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์การมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้

2) การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4) การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

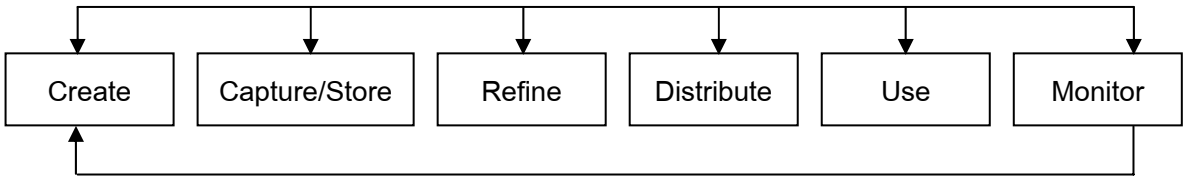
ภาพประกอบ 3 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. 52-54.

ทรูบานและคณะ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 52) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการคือ

1) การสร้างความรู้
2) การจับและเก็บความรู้
3) การเลือกหรือกรองความรู้
4) การกระจายความรู้
5) การใช้ความรู้
6) การติดตาม/ตรวจสอบ

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการการจัดการความรู้ของ Turban และคณะ

ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. 52.

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 : 5-6) ได้กำหนดกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้ เมื่อได้ค้นหาความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

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

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา

ทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วย หัวข้อต่าง ๆ เป็นขั้นเป็นตอน ก็ได้

กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

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

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม เป็นกระบวนการที่ควรทำต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตามกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเครื่องหมายรับรองว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผล ถ้าดำเนินงานตามกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดี วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ครูควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการและเป็น “ผู้ให้” ที่ดี

กีรติ ยศยิ่งยง (2549 :76-77) ได้เรียบเรียงกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 12 ขั้นตอนดังนี้

1) การวินิจฉัยองค์การ (Organizational Diagnosis Stage)

2) การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (The Knowledge Management Vision Stage)

3) การสื่อสารการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Communication Stage)

4) การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing and Change Stage)

5) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition Stage)

6) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Stage)

7) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation Stage)

8) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval Stage)

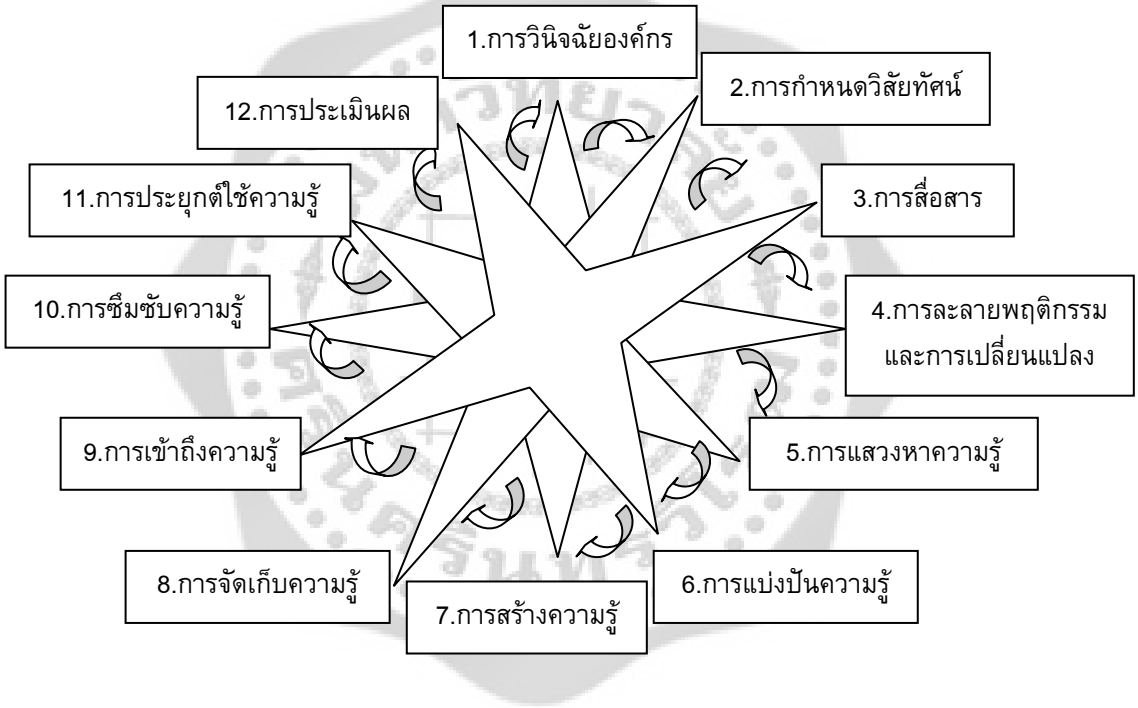
9) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility Stage)

10) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation Stage)

11) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application Stage)

12) การประเมินผล (Evaluation Stage)

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ดังกล่าวแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้

ที่มา : กีรติ ยศยิ่งยง. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา.** 77.

จากกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่ทำอย่างต่อเนื่องกัน เป็นขั้นตอน เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวินิจฉัยองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ การสื่อสารการจัดการความรู้ การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินผล

2.6 แนวคิดของการบริหารจัดการความรู้

2.6.1 หลักการบริหารจัดการความรู้

หลักการหรือกฎเกณฑ์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่อไปนี้

สจ๊วต (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 44 อ้างอิงจาก Stewart, 1997) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1) องค์การไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว

2) เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องส่งเสริม การเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม

3) ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องรับรู้ว่าถึงแม้พนักงานบางคนมีความสามารถพิเศษและมีความฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่สินทรัพย์ขององค์การ

4) ทรัพยากรโครงสร้าง คือ สินทรัพย์

5) ทรัพยากรโครงสร้างมีวัตถุประสงค์ เพื่อการสะสมความรู้และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ

6) ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มีราคาแพง

7) งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว

8) องค์การทุกแห่งควรวิเคราะห์วงจรคุณค่าของอุตสาหกรรม

9) เน้นหนักที่กระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ

10) ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรโครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

ดาเวนพอร์ท (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 44 อ้างอิงจาก Davenport, 1998) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้มีคุณค่าราคาแพง จึงต้องนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

2) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลต้องการวิธีการผสมผสานกันของบุคคลและเทคโนโลยี

3) การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง

4) การบริหารจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้

5) การบริหารจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนที่ความรู้

6) การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเป็นการกระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่างธรรมชาติ 7) การบริหารความรู้ หมายถึง การปรับปรุงกระบวนงานความรู้

8) การเข้าถึงความรู้เป็นแค่เพียงการเริ่มต้น

9) การบริหารความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด

10) การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้

โทบิน (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 44 อ้างอิงจาก Tobin, 2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์
2) การบริหารจัดการความรู้เก่งเพียงคนเดียวไม่พอเพียง
3) การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ
4) สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5) มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นชัดเจน
6) เจาะประเด็น ลงส่วนลึก ทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ
7) อย่าถูกแขวนด้วยเพราะข้อจำกัด
8) ตั้งความคาดหวัง หรือ กำจัดความเสี่ยง
9) บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับไปในระบบที่มีอยู่
10) ให้การศึกษาแก่ผู้ใช้บริการของท่านที่บริการตนเอง

2.6.2 แนวทางการบริหารจัดการความรู้

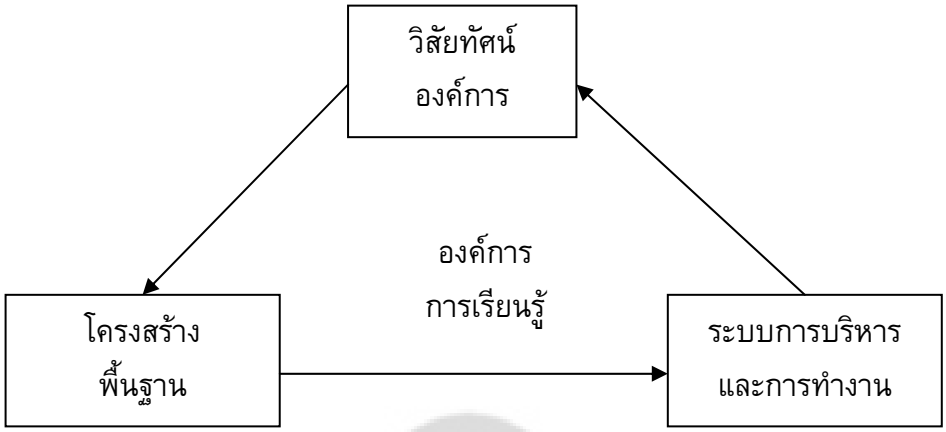
นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2544 : 5-6) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ มีวิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน คือ การกำหนดอย่างชัดเจนว่า ความมุ่งมั่น คาดหวัง ที่จะไปมีสถานภาพเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต

การที่จะนำระบบการบริหารจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติในองค์การแห่งใดแห่งหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน ก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาภูมิปัญญา ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมแรงร่วมใจกันในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใหม่ใดๆ เข้าใช้ปฏิบัติ ก็จะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้ร่วมมือกัน จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งมวลให้สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 เริ่มด้วยการพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้



ภาพประกอบ 6 การพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้

ที่มา : นันทา วิทวุฒิศักดิ์. (2544, มกราคม-มิถุนายน). **องค์การการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ : แผนกยุทธ์เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏ**. วารสารสารสนเทศ. 2(1): 1-11.

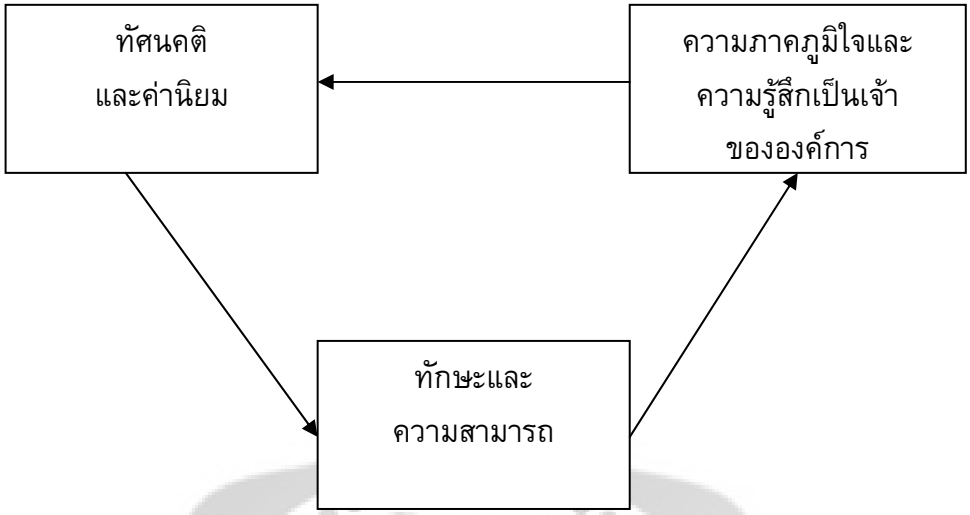
ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนสำคัญรวม 3 ประการคือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ภายใต้การร่วมสนับสนุน (Shared vision) ของสมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนมุ่งมั่นจะไปให้ถึง

2) การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3) มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานสากล เช่น ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการบริหารการเงินและระบบการวางแผนการตลาด เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 : การเข้าสู่ระบบการเรียนรู้



ภาพประกอบ 7 การเข้าสู่ระบบการเรียนรู้

ที่มา : นันทา วิทวุฒิศักดิ์. (2544, มกราคม-มิถุนายน). **องค์การการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ : แผนกยุทธ์เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏ**. วารสารสารสนเทศ. 2(1): 1-11.

การเข้าสู่ระบบการเรียนรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์การให้มีศักยภาพสูงขึ้นเป็นสินทรัพย์ อัจฉริยภาพ ที่หลากหลาย องค์การมุ่งหวังว่า จะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ในยุคของการแข่งขันใหม่ที่มีปัจเจกบุคล (Head-to-Head Competition) เป็นที่ตั้ง

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลการเรียนรู้ เป็นธรรมดาอยู่เองที่เมื่อเราทำกิจกรรมใด ๆ แล้ว ก็ย่อมต้องการจะทราบระดับของผลสำเร็จที่ได้บังเกิดขึ้น การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ คือ

1) การวัดผลเป็นรายบุคคล
2) การวัดผลตามกิจกรรม
3) การวัดผลจากตัวระบบ

ในการวัดผลการเรียนรู้นี้จำเป็นต้องทำเป็นระยะ ๆ ให้ต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของพัฒนาการที่ได้เกิดขึ้นไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลวิธี (Tactic) และขั้นตอนการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

จากแนวทางการบริหารจัดการความรู้ที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง โดยดำเนินไปตามกระบวนการและพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคสำคัญ ๆ และต้องไม่ลืมว่า ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคล หรือเป็นขององค์การใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู่อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นภูมิปัญญา ที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ

3. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สำหรับสถานศึกษานั้น ก็จะต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุเช่นกัน อย่างไรก็ตามในการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล สถานศึกษาก็จะต้องทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ฯลฯ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้ด้วย

3.1 องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะครูควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ยึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติต่อไปนี้ (วันทนา เมืองจันทร์. 2548 : 15-21)

1) การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรเริ่มต้นจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทุกคนมีสิทธิเสนอแนะหรือให้คำแนะนำเพื่อนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และไม่ควรท้อถอย หรือยกเลิกง่าย ๆ เมื่อมีผู้ไม่เห็นด้วยแต่ควรนำไปปรับปรุงแนวคิดใหม่และเสนอแนะใหม่ และผู้บริหารควรกล้าเสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นถ้านวัตกรรมไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

2) การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่จะทำให้ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นได้นั้น ครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานตามความสมัครใจ ให้ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องและมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่

3) การสร้างสรรค์คุณภาพงาน พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดค่านิยมในการสร้างสรรค์คุณภาพ ได้แก่

3.1 การปลูกฝังให้ครูและบุคลากรทุกคนทำงานของตนให้ดีที่สุด และถูกต้องที่สุดอยู่เสมอ

3.2 ครูและบุคลากรทุกคนควรประเมินตนเอง หรือเปิดใจกว้างยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น และไม่ควรมองข้ามคุณสมบัติของตนที่คิดว่าไม่เหมาะสม โดยไม่หาทางแก้ไขเปลี่ยนแปลง

3.3 ควรปลูกฝังแนวคิดที่ว่า “ทำงานวันนี้ให้ดีที่สุด” ให้กับครูและบุคลกรทุกคนเป็นประจำ

3.4 การพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

3.5 การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน

4) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต ในการปลูกฝังค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตนั้นควรเป็นความซื่อสัตย์สุจริต 3 ประการ คือ

4.1 กายสุจริต คือ ความสุจริตทางกาย ได้แก่ การทำสิ่งที่ดี ดีงาม ถูกต้องและประพฤติชอบ

4.2 วจีสุจริต คือ ความสุจริตทางวาจา ได้แก่ การพูดสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง และประพฤติชอบทางวาจา

4.3 มโนสุจริต คือ ความสุจริตทางใจ คิดในสิ่งที่ดีงาม และประพฤติชอบทางใจ

5) ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ครูและบุคลากรทุกคนควรได้รับการปลูกฝังให้ได้ใช้ความมานะพากเพียรพยายามในการทำงานตามคติพจน์ที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

6) การปรับปรุงงาน ค่านิยมในการปรับปรุงงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพงาน ถ้างานทุกงาน มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ครูและบุคลากรทุกคนพยายามทำงานให้ได้มาตรฐาน โดยการหาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นคณะหรือมีการหาทางแก้ไข แก้ปัญหาร่วมกัน ก็จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากค่านิยม 6 ประการที่ควรสร้างสรรค์แล้วค่านิยมต่อไปนี้ก็จำเป็นอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ 1) ความสำนึกด้านความเสมอภาคและเสรีภาพของบุคคล 2) การยอมรับมาตรฐานกลางของสังคมทางด้านความรับผิดชอบ 3) ความเชื่อมั่น ศรัทธาในตนเองและศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย 4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 5) การประหยัดพลังงาน

ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาควรจะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่โดยยึดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาแถลงค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของข้าราชการ เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมทำงานใหม่ โดยเน้นที่ ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาเกียรติของอาชีพและมุ่งมั่น อุตสาหะในการทำงานให้มีคุณภาพ

ขั้นที่ 2 เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของข้าราชการใหม่ โดยเน้นที่ความรู้ความสามารถ จริยธรรมและคุณธรรม รณรงค์ในการสร้างระบบการทำงานใหม่ เน้นวัฒนธรรมการประเมิน การทำงานเป็นทีม การทำงานตามมาตรฐานคุณภาพ โดยยึดความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ความดี ความชอบ โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ขั้นที่ 3 สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานในสถานศึกษาให้เป็นมิตร อบอุ่น โดยทุกคนใช้ “ปัญญาธรรม” “คารวะธรรม” และ “สามัคคีธรรม” เป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงกระบวนการให้ขวัญกำลังใจ รางวัล และการลงโทษโดยดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ปรับปรุง กระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคนดีและป้องกันไม่ให้คนไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์ไม่ให้ก้าวหน้าด้วยการฉกชิงผลประโยชน์ของผู้อื่น

เพื่อให้ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรบรรลุผล สถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

ในการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการความรู้นั้น นอกจากการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ในองค์การแล้ว ยังสามารถทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

1) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาตามลำดับ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (วันทนา เมืองจันทร์. 2548 : 17 อ้างอิงจาก ชวินท์ ธัมมนันท์กุล. 2543 : 5)

1.1 การใฝ่ใจพัฒนาคน (Personal Mastery) หมายถึง การปลูกฝังความคิดรวบยอด (Concept) ให้ครูและบุคลากรทุกคนใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนและเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของตนอยู่ตลอดเวลาการจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เป็นต้น

1.2 สร้างโมเดลความคิด (Mental Models) ผู้บริหารจะต้องพยายามให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงความคิดเก่า ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ โดยเปลี่ยนมาพัฒนารูปแบบความคิดและความเชื่อมั่นให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการหาโอกาสพาบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่น หรือมีการไปศึกษาดูงานการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในหน่วยงานภาคเอกชน ฯลฯ

1.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลต่อการจัดการความรู้ และครู/บุคลากรทุกคนจะต้อง มุ่งมั่น มานะ ทุ่มเท และเพียรพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

1.4 การสร้างทีมงานทางปัญญา (Team Learning) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้หน่วยงานของตนมีทีมงามทางวิชาการและทีมงานทางวิชาชีพมีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ฝึกให้มีทักษะวิธีคิดและทักษะการบริหารชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงานโดยรวมเพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้

1.5 ปลูกฝังวิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้แก่ การคิดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

2) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1 ดึงศักยภาพ ของครูและบุคลากรทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานอื่น ในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนทุนปัญญา

2.3 ฝึกทักษะในการสื่อสาร ให้ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้ดีทุกรูปแบบ โดยคิดดี คิดเป็น และนำความคิดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสื่อสารกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ประโยชน์ ในเวลาที่เหมาะสม สามารถจัดการความรู้ทำให้ความรู้ งานและคน เกื้อกูลซึ่งกันและกันและเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย สังคม ต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานการให้บริการ ทางวิชาการที่คล่องตัว และมีอิสระทางความคิดโดยวิธีการ

3.1 ส่งเสริม และสนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 ให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้

3.3 ให้บริการทางการพัฒนาวิชาชีพข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ

3.4 พัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงและของรัฐ

3.5 วิจัยและพัฒนา (Research and Development) รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบข้าราชการและปฏิรูปการศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ผลการวิจัย

4) จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 จัดทำฐานข้อมูลของข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีศักยภาพสูงเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้

4.2 พัฒนาให้มีระบบสารสนเทศ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และเป็นระบบเปิดเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้บริการและเข้าถึงได้สะดวก และรวดเร็ว

4.3 พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

4.4 จัดทำระบบเครือข่าย (Networking) เพื่อผนึกกำลังของบุคลากรเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดีก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษา กำลังจะทำอะไร ทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อเกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา แก่ครูและบุคลากรทุกคนและก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหนอย่างไร จะเริ่มเมื่อใด และจะทำโดยวิธีใด ใครจะเป็นผู้ร่วมจัดการความรู้และบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหน ดังนั้น ถ้าขาดการจัดวางระบบการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารก็จะขาดตอน ทำให้ “การจัดการความรู้” ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจ จัดทำระบบสื่อสาร มีการสื่อสารการจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยในการสื่อสารนั้น ควรกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะต้องสื่อสารในเรื่องที่จำเป็น 3 เรื่อง คือ

1) เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้

2) กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

3) รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะไม่ต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมากนัก เพราะการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้น เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน

ดังนั้น กระบวนการ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ก็ควรจะเป็น

1) การสัมมนาหรือประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกัน

2) การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล

3) การสอนงาน

4) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

5) การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ

6) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้น จะมีส่วนที่ต้องนำมาใช้ในการค้นหาความรู้ รวบรวมความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดเก็บและการเสาะแสวงหาข้อมูล ดังนั้น เทคโนโลยี

สารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการจัดการความรู้ จึงควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่โดยใช้ระบบอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในสถานศึกษา หรือจัดศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ของข้าราชการ (Computer Center) เป็นต้น

จากองค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมต้องมีการจัดการความรู้ กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ จึงจะทำให้สถานศึกษาดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างสมบูรณ์

3.2 บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ สถานศึกษาควรกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้คือ (วันทนา เมืองจันทร์. 2548 : 21-23)

1) บทบาทของ CKO (Chief Knowledge Officer) ในสถานศึกษาได้แก่ ผู้บริหารในทุก ๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของสถานศึกษา จะต้องผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่อไปนี้

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 โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้

1.9 มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team) โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีคณะทำงาน และมีสมาชิกในหน่วยงานร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM”

1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Corner, หรือ KM Board)

1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

1.12 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจากการสนับสนุนจาก CKO แล้วเป้าหมายหรือทิศทาง (Desired State)และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะ สถานศึกษาจะต้องรู้ว่าจะจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

2) บทบาทของคณะทำงาน KM Team

2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการและขั้นตอนการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา

2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่อง การจัดการความรู้

2.3 เยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้

2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่ทำจะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กร การจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักของ Balanced Scorecard ด้วย

2.5 ดำเนินการจัดการความรู้ตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้

- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
- การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจการจัดการความรู้
- กระบวนการทำงานและเครื่องมือ
- การอบรมและการเรียนรู้
- การยอมรับและการให้รางวัล
- ประเมินผลการจัดการความรู้

3) บทบาทของสมาชิกในสถานศึกษา

3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนในการจัดการความรู้ ต้องมีทีมจัดการความรู้ โดยประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนครูในระดับปฏิบัติการ

3.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือ

ผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้การส่งเสริมสร้างสรรค์ความรู้และการเรียนรู้จากความรู้ เพราะความรู้ค่อนข้างแปลกใหม่ต่อองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมบางอย่าง โดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ขององค์การที่จำเป็นต้องมีการจัดการมากที่สุดและมุ่งพัฒนาออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการสร้างและใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์การ อาทิ ห้องสมุดฐานความรู้ ศูนย์การวิจัยค้นคว้า การสนทนาผ่านการประชุมวิดิทัศน์ การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางจดหมายอิเล็คทรอนิคส์หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ความรู้มีการปรับปรุงวิธีการเข้าถึงหรือการได้มาซึ่งความรู้ อย่างไรก็ตามหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารมี 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. 2550 : 33 , อ้างอิงจาก Davenport and Prusak , 1998 : 107-122)

1) สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อาทิ การให้ความรู้ ให้การศึกษา การจัดทำโครงการมอบรางวัลจูงใจ หรือการที่ผู้บริหารกระทำตัวเป็นแบบอย่างให้พนักงานระดับล่างได้เห็นเป็นต้น

2) การสร้างเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้

3) การทำให้กระบวนการทั้งสองนั้นสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้เสนอบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารความรู้ดังต่อไปนี้ (ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. 2550 : 33-34 , อ้างจาก Tiwana , 2000 : 396 ; Leitch and Rosen , 2001 : 11)

1) สนับสนุนให้มีการดำเนินโครงการการจัดการความรู้

2) การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

3) บูรณาการการจัดการความรู้กับกลยุทธ์การวางแผนของธุรกิจ

4) ให้การอบรมแก่ผู้ใช้ความรู้ให้ผู้ใช้ทราบถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ จูงใจผู้ใช้โดยการให้รางวัล เช่น ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

5) ให้ความรู้แก่คณะผู้บริหาร การสนับสนุนจากคณะผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวของการนำระบบกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้ ต้องให้ผู้นำเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้

6) วัดและประเมินผลกระทบจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อตอบสนองความสำเร็จทางธุรกิจ

7) ทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การไม่ควรสร้างความรู้ใหม่ก่อนจะสร้างความรู้จากความรู้ที่ชัดเจนและความรู้โดยนัยที่มีอยู่ภายในองค์การ

8) รวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายโดยเชื่อมความรู้เหล่านี้เข้าด้วยกันโดยใช้เทคโนโลยี

9) สร้างวิธีการเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งเป็นเครือข่ายเทคโนโลยีทางสังคมที่จะช่วยเคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การไปสู่วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารความรู้เป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำมาใช้ได้ พิจารณาความต้องการของผู้ใช้และวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ

10) รวมกระบวนการธุรกิจกับความสามารถทางเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ระบบการจัดการความรู้จะต้องสร้างเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

11) การจัดการโครงการ ผู้จัดจำหน่ายและที่ปรึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (ออนไลน์ : 2551. อ้างอิงจาก Nonaka , Takeuchi : 1995) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้บริหารความรู้ควรมีความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of direction

2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team

3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

5) ทักษะในการ "สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์" (Creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

และยังกล่าวว่าผู้บริหารความรู้ควรทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง

2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) คอยจับ "ความรู้ที่ทรงคุณค่า" ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ "ผุดบังเกิด" (Emergence) เป็น "ภพใหม่" (New paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจและภาคภูมิใจ

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545 : 129-130) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารด้านภูมิปัญญา (Knowledge Management) ว่า เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในยุคต้นศตวรรษที่ 21 แต่องค์กร

ชั้นนำในสหรัฐอเมริกาหลายต่อหลายแห่ง ก็ได้นำระบบการบริหารนี้ไปใช้ โดยมีการแต่งตั้งผู้บริหารด้านภูมิปัญญานี้ขึ้นไว้ 2 ตำแหน่ง คือ

1) Chief Knowledge Officer (CKO)

2) Knowledge Integrator (KI)

ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว Knowledge Integrator จะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยแก่ Chief Knowledge Officer ในการร่วมกันดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้ใฝ่งานธุรกิจขององค์กร (Intrapreneur) และเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ (Learning Designer) เป็นผู้นำในการกำหนดรูปแบบใหม่ของระบบงานและกระบวนการบริหารต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

1.1 ส่วนของการเรียนรู้พื้นฐานและบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล ทั้งด้านทักษะการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถที่จะถ่านโอนไปสู่งานในการให้บริการแก่ลูกค้าและการร่วมกันทำงานเป็นทีม

1.2 ส่วนของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม หรือแต่ละกระบวนการ โดยเป็นการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดปัญหาที่แท้จริง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการวิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไข เพื่อมุ่งสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ผู้บริหารด้านภูมิปัญญาจะต้องมีประสบการณ์และมีความรอบรู้ในงานของวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมถึงมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรม องค์ประกอบสำคัญๆ และสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นเป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้การออกแบบระบบการเรียนรู้นั้นเป็นไปด้วยดี

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) และเป็นที่ปรึกษา (Consultant) ในเมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ จะทำหน้าที่เป็นเพียงหน่วยงานประสานงานกลางและหน่วยพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่เป็นเลิศ โดยภาระหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินมาแต่เดิม ได้ถูกกระจายเป็นภาระหน้าที่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) นั้นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารด้านภูมิปัญญา ในฐานะของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยจะต้องร่วมรับผิดชอบดังนี้

2.1 กำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารยุคใหม่ ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์และความรุนแรงของการแข่งขันให้ชัดเจน

2.2 กำหนดมาตรฐานของกระบวนการงานธุรกิจยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

2.3 กำหนดมาตรฐานของการเรียนรู้และการวัดผล

2.4 กำหนดมาตรฐานของการบริหารความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Systemic Approach)

2.5 พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer-Assisted Learning) เช่น ซีดี-รอม และอินเตอร์เน็ท

2.6 พัฒนาระบบการเรียนรู้ ผ่านเครือข่ายสื่อสารดาวเทียมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.7 พัฒนาระบบการประชุมทางไกล (Video Conforencing) เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน

2.8 พัฒนาระบบการจัดห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Library)

2.9 พัฒนาระบบการบันทึกในการบริหารภูมิปัญญา ให้เป็น “ระบบฐานภูมิปัญญา (Knowledge Base System)”

3) เป็นผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี (Technologist) โดยเน้นภาระหน้าที่ในการสำรวจวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาระบบเทคโนโลยี ที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่นระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ Internet / Intranet อี-เมล์ มีการวิเคราะห์ พิจารณาความเหมาะสมของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร เช่น Video Conference

ทุกองค์การจึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้เข้าใจในวิธีการใช้ (Know How) เครื่องอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างชำชอง เพื่อเป็นเครื่องช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และกระตุ้นเตือน ให้แต่ละบุคคลก้าวไปสู่เครือข่ายแห่งภูมิปัญญา ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4) เป็นผู้จัดการกับสภาวะแวดล้อม (Environmentalist) โดยทำหน้าที่สำรวจและออกแบบสภาวะแวดล้อม ด้านสถานที่และเครื่องอุปกรณ์ทั่วไป ให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ห้องประชุม ห้องเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) ห้องสมุด ห้องพักผ่อน รวมถึง ห้องทำงานและบริเวณโดยรอบ ๆ ของพื้นที่ทั้งหมดภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารด้านภูมิปัญญา (Chief Knowledge Officer หรือ Knowledge Integrator) จะเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีปฏิบัติ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้นั้น มาประสานกันให้เกิดเป็น “ภูมิปัญญา” พร้อมทั้งเกิด “วินัยแห่งการเรียนรู้ (Learning Disciplines)” ซึ่งเป็นสิ่งดีที่ทุกคนในองค์กรควรยึดถือปฏิบัติเป็นกิจวัตร

กีรติ ยศยิ่งยง (2549 : 98-99 ; อ้างอิงจาก ดาเวนพอร์ต และพรูแซค :1998) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการความรู้ ว่าการจัดการความรู้นั้นอาจมาจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ใน องค์การที่มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ อาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายวางแผน นักวิเคราะห์ ธุรกิจ วิศวกรรมออกแบบผลิตภัณฑ์ นักการตลาด ฯลฯ โดยมีบทบาทใน

การรวบรวม ความรู้ แล้วนำไปสร้างเป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้จัดเก็บรักษาและทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถ

1.1 ทักษะเฉพาะอย่างในการกำหนดโครงสร้างความรู้ มีความสามารถทางเทคนิคและประสบการณ์ในอาชีพนั้นๆ

1.2 มีความสามารถในการเข้าใจลักษณะความรู้ในแง่ของวัฒนธรรมการเมืองและบุคคลได้

2) ผู้จัดการโครงการการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการโครงการต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเทคโนโลยี ซึ่งผู้ที่จะเข้ามาเป็นจัดการความรู้ได้ดี ควรจะเป็นผู้นำด้านการวิจัย การปรับโครงสร้าง การเผยแพร่และการใช้ความรู้มาก่อน และต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการความรู้ทั้งสองลักษณะ คือ

2.1 ต้องพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในองค์การได้อย่างชัดเจน

2.2 ทำให้การจัดการความรู้ดำเนินต่อไป และทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ทันตามเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

3) กรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้ มีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างความรู้ และการเรียนรู้จากความรู้นั้นเพราะความรู้ที่ค่อนข้างใหม่ต่อองค์การ ดังนั้นกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้จำเป็นต้อง

3.1 ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

3.2 การออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับความรู้ในองค์การ และหมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

3.3 บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดหาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ภายนอกองค์การ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้าง และใช้ความรู้ทั่วองค์การ ออกแบบวิธีประมวลความรู้ขององค์การ ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้

3.4 บริหารผู้จัดการความรู้ในองค์การ

3.5 เป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้

การศึกษาบทบาทของผู้บริหารความรู้ในภาครัฐพบว่า มีจุดเน้นไปที่การบูรณาการกิจกรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ กระบวนการและเทคโนโลยี ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงกิจกรรมของผู้บริหารในการจัดการความรู้

กิจกรรม	บทบาทผู้บริหาร
1. ผู้นำและกลยุทธ์	- สร้างและเสนอวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ - ช่วยซีอีโอในการตัดสินใจทิศทางองค์การ - การสื่อสารกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ - พัฒนากลยุทธ์ความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่แจ้งชัด - ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นปริมาณ
2. ผลลัพธ์	- สนับสนุนภารกิจเป้าหมายทุกระดับ - ประเมินประสิทธิภาพของโครงการการจัดการความรู้ - เปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - เปลี่ยนต้นทุนทางปัญญาเป็นต้นทุนโครงสร้าง - ลดต้นทุนและพัฒนาเวลาในการจัดการสินค้าและการให้บริการ
3. กระบวนการหรือการปฏิบัติที่ดีที่สุด	- จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและค่าตอบแทนจูงใจให้กับผู้ใช้การจัดการความรู้ - จัดเตรียมวิธีการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นในเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม
4. วัฒนธรรมการถ่ายทอด ความรู้	- สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีการถ่ายทอดความรู้ที่แจ้งชัดและโดยนัยการเรียนรู้ในองค์การ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
5. ชุมชนนักปฏิบัติ	- สนับสนุนการเป็นชุมชนนักปฏิบัติข้ามองค์การ - สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำ การเรียนรู้ในองค์การ สารสนเทศและบรรณารักษ์
6. การให้รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจ	- พัฒนาค่าตอบแทนจูงใจในการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ - ยอมรับและสนับสนุนผู้สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ข้ามองค์การ
7. การศึกษา	- ให้การศึกษากับผู้นำและพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ - กำหนดนิยามของบทบาท ทักษะ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแรงงานความรู้ - พัฒนากลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้การศึกษากับแรงงานความรู้ - สร้างความมั่นใจเจ้าหน้าที่โครงการการจัดการความรู้

ตาราง 3 (ต่อ)

กิจกรรม	บทบาทผู้บริหาร
8. การจำแนกประเภท (ภาษา)	- พัฒนาและให้นิยามเพื่อการสนับสนุนความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้ - สนับสนุนการจำแนกประเภทเพื่อจำแนกข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อให้เข้าถึงและใช้ได้ง่าย
9. ทรัพยากร	- สนับสนุนการพัฒนางบประมาณในการจัดการความรู้และสนับสนุนการรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ในการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - จัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการความรู้

ที่มา : ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. (2550). **ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร**. 35-36.

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีทักษะและประสบการณ์ลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการความรู้แบบใดแบบหนึ่ง เช่น การสร้างความรู้ การเผยแพร่และการใช้ความรู้ และต้องคุ้นเคยกับกระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้การส่งเสริมสร้างสรรค์ความรู้และการเรียนรู้จากความรู้ เพราะความรู้ค่อนข้างแปลกใหม่ต่อองค์การ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมบางอย่าง โดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ขององค์การที่จำเป็นต้องมีการจัดการมากที่สุดและมุ่งพัฒนาออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการสร้างและใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์การ

3.4 กิจกรรมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

วันทนา เมืองจันทร์ (2548 : 13) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) การดึงความรู้ออกมาจาก “ครูต้นแบบ” และกระจายความรู้ให้แก่ครูคนอื่น

2) จัดให้มีการประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน/คุณภาพการศึกษา โดยอาจจะเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ

3) จัดกระบวนการกลุ่มให้ครูผู้สอนในวิชาเดียวกันได้ระดมสมองแก้ปัญหาการเรียนการสอนร่วมกัน โดยมีการผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้

4) ค้นหาและส่งเสริมครูผู้สอนผู้มีความสามารถพิเศษในด้านความรู้ และทักษะการสอนนักเรียน และหาทางส่งเสริมให้อยู่ในสถานศึกษาด้วยการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน

5) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาครูแต่ละคนในสถานศึกษา

6) ส่งเสริม ยกย่องให้รางวัลแก่ ครูผู้สอนที่มีการจัดการความรู้ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือการสอนงานครูรุ่นน้อง

7) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการสอนให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น

8) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยใช้วิธีการผู้ฝึกสอน (Coaching) หรือการจัดเป็นทีมผู้สอนมีการร่วมคิดร่วมทำงานโดยวางแผนการสอนเป็นทีม และใช้วิธีการประชุมแบบระดมสมอง

9) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยนำความรู้ Tacit Knowledge ในครูต้นแบบ ออกมานำเสนอในรูปแบบของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการเขียนรายงานเพื่อนำเสนอ หรือเสนอโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และทางที่ดีควรนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัย หรือ ผลเพื่อนำเสนอวิเคราะห์เพื่อการตรวจสอบความเหมือนหรือต่างกันกับทฤษฎี หรือหลักการที่เป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge

จากกิจกรรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยเน้นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

4. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสนใจกระบวนการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ จึงได้นำแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (อ้างในวิจารณ์ พานิช. 2548 : 104-126) มาสังเคราะห์และประยุกต์ใช้ ซึ่งสรุปได้ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2) ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ 3) ด้านการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ 5) ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน 6) ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักของสถานศึกษา สำหรับใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้ว

สื่อสารให้บุคลากรรับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งสถานศึกษา วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถานศึกษาต้องดำเนินการดังนี้ (สุนิตย์ ชูใจ : 2551)

1) ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในการจัดการความรู้ (Culture Change)

1.1 เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

1.2 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก

1.3 กล้านำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ร่วมกัน หาทางออกหากขัดต่อระเบียบข้อบังคับ

1.4 สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ

1.5 ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม ฯลฯ

2) สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Communication)

2.1 สื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.2 สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้

2.3 สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงาน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้

2.4 สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยากและปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 68 ; อ้างอิงจาก นฤมล พฤกษศิลปะ : 2543) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า การนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์การใดองค์การนั้นเปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนั้น การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจนควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มีการใช้การจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุก ๆ คนจะได้รับเพื่อนำมาซึ่งความร่วมแรงร่วมใจในลำดับต่อไป

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาจะต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุในการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

บรรลุผล สถานศึกษาก็จะต้องทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ฯลฯ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความชัดเจนเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ การสร้างวิสัยทัศน์ความรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้นั้น ทั้งนี้ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูทุกคนเกี่ยวกับการจัดการความรู้และบอกถึงบทบาทหน้าที่ของครูในการจัดการความรู้ โดยสถานศึกษามีการจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยถึงการกระจายอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรม ของครูในการแสวงหาความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น ทั้งนี้ให้ยึดถือว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา

4.2 การสร้างทีมจัดการความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์การจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ดังนั้นทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ ครูระดับปฏิบัติการ
- วิศวกรความรู้ ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าฝ่าย ๆ และครูแกนนำ
- ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

1) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ครูระดับปฏิบัติการเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)

ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักของสถานศึกษา และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคลากรเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองและของสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

2) วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และครูแกนนำ ทำหน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ของสถานศึกษาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา "ยกร่าง" ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของครูระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับครูระดับปฏิบัติ เพื่อให้ครูระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรืองานแต่ละฝ่าย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรยกระดับความรู้ในลักษณะของ "เกลียวความรู้" (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในสถานศึกษา คือเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ของสถานศึกษา เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามภารกิจภายในสถานศึกษา เช่น เชื่อมต่อระหว่างกลุ่มสาระต่าง ๆ หรือฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป

3) ผู้บริหารความรู้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่ 3 ประการคือ 1.กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา คือกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษานั่นเอง 2.สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3. คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ของสถานศึกษา และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of direction

2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team

3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

5) ทักษะในการ "สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์" (Creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

สรุปได้ว่าการสร้างทีมจัดการความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างทีมจัดการความรู้ โดยสถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นทีม ซึ่งทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ ครูระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูแกนนำ และผู้บริหารความรู้ ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยทีมจัดการความรู้จะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงาน ทีมจัดการความรู้ดังกล่าวต้องทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีการสร้างผลงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา และทีมมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นหรือสถานศึกษาอื่น ทั้งนี้ทีมจัดการความรู้จะต้องมีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ได้

4.3 การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่ครูสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่นไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization ความรู้ที่เกิดจาการสัมผัสกับภายนอกสถานศึกษา เช่นผู้ปกครอง หรือชุมชน หรือสถานศึกษาอื่น เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการปฏิบัติงานสถานศึกษา จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธี (วิจารณ์ พานิช : 2548 : 8-10) ดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบ Best Practice

วิธีทำงานที่เป็น Best practice คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง สถานศึกษาขนาดใหญ่ต้องหา Best practice ของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยน

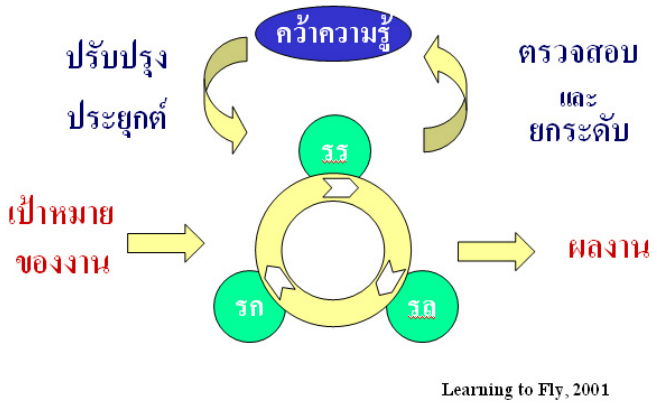
เรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best practice กับทีมอื่น ๆ ให้ทีมอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ในสถานศึกษาขนาดใหญ่การนำวิธีการทำงานและประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน Intranet หรือ Website ของสถานศึกษา และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน Intranet หรือ Website ของสถานศึกษา ให้พนักงานใช้ Password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ”

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น สถานศึกษาที่สนใจเรื่องพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้าสู่วิทยฐานะ หรือสถานศึกษาที่สนใจวิธีการสอนเช่นเดียวกัน หรืออาจเป็นสถานศึกษาที่สนใจชุดความรู้ (Knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ต่างระดับชั้น เผชิญปัญหาคล้ายคลึงกัน

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ล้าสมัย คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 12.00-13.00 น. เอาอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้านและภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียนสถานที่ประชุมและผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ CoP ภาคชาวบ้าน เป็น CoP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์-พญ.ทานทิพย์ ธำรงวรางกูร แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ประสานงาน CoP ในบริษัท และองค์กรในภาคทันสมัย มักใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า



ภาพประกอบ 8 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า

ที่มา : วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** 8-10.

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจ น่าชื่นชม ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning during), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (Learning after)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ best practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษาเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกสถานศึกษาก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค Retrospect

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษและความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในสถานศึกษา ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้ค้นมาใช้ได้ทันการณ์

ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา (วันทนา เมืองจันทร์ : 2548)

1) การดึงความรู้ออกมาจาก “ครูต้นแบบ” และกระจายความรู้ให้แก่ครูคนอื่น

2) จัดให้มีการประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน/คุณภาพการศึกษา โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่างๆ

3) จัดกระบวนการกลุ่มให้ครูผู้สอนในวิชาเดียวกันได้ระดมสมองแก้ปัญหาการเรียนการสอนร่วมกัน โดยมีการผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้

4) ค้นหา และส่งเสริมครูผู้สอนผู้ที่มีความสามารถพิเศษในด้านความรู้และทักษะการสอนนักเรียนและหาทางส่งเสริมให้อยู่ในสถานศึกษาด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรม เพื่อพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาครูแต่ละคนในสถานศึกษา

6) ส่งเสริม ยกย่องให้รางวัลแก่ครูผู้สอนที่มีการจัดการความรู้ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหรือการสอนงานครูรุ่นน้อง

7) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการสอนให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น

8) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยใช้วิธีการผู้ฝึกสอน(Coaching) หรือการจัดเป็นทีมผู้สอนมีการร่วมคิดร่วมทำงาน โดยการวางแผนการสอนเป็นทีม และใช้วิธีการประชุมแบบระดมสมอง

9) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยนำความรู้ Tacit Knowledge ในครูต้นแบบออกมานำเสนอในรูปแบบของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการเขียนรายงานเพื่อนำเสนอหรือเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และทางที่ดีควรนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัย เพื่อนำเสนอ วิเคราะห์เพื่อการตรวจสอบความเหมือนหรือต่างกับทฤษฎี หรือหลักการที่เป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge

สรุปได้ว่าการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเน้นประสบการณ์ตรง ได้แก่ การจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ การจัดประชุมเพื่อนำข้อคิดเห็นของครูมาปรับการทำงานให้ดีขึ้น การจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การจัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอก และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Internet หรือ Web site ของสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีทักษะที่หลากหลายได้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และสรรหาผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการกระตุ้นให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูหรือทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

4.4 การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ

ในสังคมฐานความรู้ (knowlege based Society) องค์การใดมีความสามารถจัดการความรู้ (Knowlege Management) ได้อย่างเหมาะสมจะเป็นองค์การที่มีการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ในปัจจุบันทุกองค์การจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์การจัดการเรียนรู้ ยิ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน โดยมีครูและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการจัดการความรู้

ซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้มักทำควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และเป็นการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ 1.ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าคือผู้เรียน และตรงเป้าหมายของสถานศึกษา 2. มีนวัตกรรม (Innovation) 3. มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ(Competency) อย่างเต็มที่ และ 4. มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

การจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้จากการดำเนินงานซึ่งจะต้องสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและบุคลากรได้รับประโยชน์สูงสุด ในกรณีการจัดการความรู้ของสถานศึกษาจะมีผลดี (จักรพรรดิ วะทา : ออนไลน์) ดังนี้

1) สถานศึกษาจะได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นสามารถดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

2) สถานศึกษามีมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3) สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีบรรยากาศที่ดีในการดำเนินงาน

4) ครู ผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้มีความชำนาญและความเชี่ยวชาญเพิ่มสูงขึ้น

หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 6-7)

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

2.1 การตอบสนองความต้องการ(Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของผู้เรียน ความต้องการของชุมชน หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านสื่อการเรียนการสอนหรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้

2.3 ขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในสถานศึกษา

2.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best practice ใหม่นั่นเอง

4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” คือนำมาปรับและประยุกต์ใช้กับบริบทของสถานศึกษา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีเป้าหมายคือ พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ เน้นวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน สถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูหาวิธีการพัฒนาการทำงานโดยการคิดหาวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ และครูตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน แสวงหาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ และพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจากประสบการณ์ตรงของครู ทั้งนี้ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู โดยถือว่าการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เหมือนเป็นงานประจำ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพ

4.5 การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ "บนลงล่าง" (Top-down) กับแบบ "ล่างขึ้นบน" (Bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ "กลาง-ขึ้น-ลง" (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้ผู้บริหารระดับกลางคือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ครูแกนนำ เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารสถานศึกษา เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง และในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า "เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์" แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ผู้บริหารระดับกลางในสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ครูแกนนำ ซึ่งทำหน้าที่เป็น Knowledge Integrator (KI) ซึ่งเป็นผู้ช่วยของ Chief Knowledge Officer (CKO) คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั่นเอง ในการร่วมกันบริหารจัดการความรู้ ซึ่งดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้ใฝ่รู้งานของสถานศึกษา (Intrapreneur) และเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ (Learning Designer) เป็นผู้นำในการกำหนดรูปแบบใหม่ของระบบงาน และกระบวนการบริหารต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

1.1 ส่วนของการเรียนรู้พื้นฐานของปัจเจกบุคคล ทั้งด้านทักษะการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถที่จะถ่ายโอนความรู้ไปสู่ผู้เรียน และการร่วมกันทำงานเป็นทีม

1.2 ส่วนของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม หรือแต่ละกระบวนการ โดยเป็นการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดปัญหาที่แท้จริง การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการวิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไข เพื่อมุ่งสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) และเป็นที่ปรึกษา (Consultant) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในส่วนที่ตนเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ ดังนั้นบทบาทผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยจะต้องร่วมรับผิดชอบดังนี้

2.1 กำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์และความรุนแรงของการแข่งขันให้ชัดเจน

2.2 กำหนดมาตรฐานของกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษายุคใหม่ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาครบวงจรของสถานศึกษา ได้ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน

2.3 กำหนดมาตรฐานของการเรียนรู้และการวัดผล

2.4 กำหนดมาตรฐานของการบริหารความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Systemic Approach)

2.5 พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer-Assisted Learning) เช่น ซีดี-รอม และอินเตอร์เน็ท

2.6 พัฒนาระบบการเรียนรู้ ผ่านเครือข่ายสื่อสารดาวเทียมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.7 พัฒนาระบบการประชุมทางไกล (Video Conforencing) เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน

2.8 พัฒนาระบบการจัดห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Library)

2.9 พัฒนาระบบการบันทึกในการบริหารภูมิปัญญา ให้เป็น “ระบบฐานภูมิปัญญา (Knowledge Base System)”

3) เป็นผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี (Technologist) โดยเน้นภาระหน้าที่ในการสำรวจวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาระบบเทคโนโลยี ที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่นระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ Internet / Intranet อี-เมล์ มีการวิเคราะห์ พิจารณาความเหมาะสม ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร เช่น Video Conference

ทุกองค์การจึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในการองค์การ ได้เข้าใจในวิธีการใช้ (Know How) เครื่องอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างช่ำชอง เพื่อเป็นเครื่องช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และกระตุ้นเตือนให้แต่ละบุคคลก้าวไปสู่เครือข่ายแห่งภูมิปัญญา ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4) เป็นผู้จัดการกับสภาวะแวดล้อม (Environmentalist) โดยทำหน้าที่สำรวจและออกแบบสภาวะแวดล้อม ด้านสถานที่และเครื่องอุปกรณ์ทั่วไป ให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ห้องประชุม ห้องเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) ห้องสมุด ห้องพักครู รวมถึงบริเวณโดยรอบ ๆ ของพื้นที่ทั้งหมดภายในสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาโดยเน้นให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ เป็นผู้นำและผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดำเนินงานต่าง ๆ แทนหรือช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดการความรู้ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ และมีความรู้สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับครูระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

4.6 การสร้างเครือข่ายความรู้

การสร้างเครือข่ายความรู้ ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักของสถานศึกษา มี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแนวทางเดียวกัน

3) การเชื่อมโยงและ "สกัด" ความรู้จากบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการพัฒนาการเรียนการสอน

สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เนื่องจากสถานศึกษามีหน้าที่จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะต่ำหรือสูงจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ของครูจะต้องอาศัยความรู้และกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องดำเนินงาน ร่วมกับนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และชุมชน ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติ ผู้นำ ผู้ร่วมมือ ครูจะต้องมีการสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งเริ่มจากการหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ขยายเครือข่ายไปในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเครือข่าย สร้างเครือข่ายความรู้ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาดังนี้

1) การจัดการความรู้ของตนเอง เป็นการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ในฐานะผู้นำในการจัดการเรียนการสอนและทำงานร่วมกับผู้เรียน ครูผู้อื่นในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และชุมชน

2) การจัดการความรู้ในชั้นเรียน เป็นการจัดการความรู้ร่วมกับผู้เรียนในชั้นเรียน โดยเป็นผู้นำ ผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) การจัดการความรู้ของโรงเรียน เป็นการจัดการความรู้ระดับองค์กร โดยร่วมมือกับผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู และนักเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) การจัดการความรู้ในชุมชน เนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญของชุมชนมีบทบาทหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของชุมชน รวมทั้งมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ครูจึงมีบทบาทร่วมกับโรงเรียนในการจัดการความรู้ในชุมชน

5) การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาต่าง ๆ ครูต้องมีการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เป็นสมาชิกชมรมต่าง ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาตนเองได้รับรู้ข่าวสารอย่างรวดเร็ว

โกมล สนั่นก้อง (2551 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความรู้ถือว่าเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมความรู้ สังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ทั้งในแง่การยกระดับการเรียนรู้และการขยายผลงานสู่วงกว้าง เป็นการนำเอาแนวความคิดสองเรื่องมาประยุกต์เข้าด้วยกันและนำไปผสมผสานกับแนวความคิดงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นอีกต่อหนึ่งจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากขึ้นไปอีก แต่มันท้าทายขบวนการวิจัยเพื่อท้องถิ่นอย่างมากทีเดียว พื้นฐานการสร้างเครือข่ายความรู้น่าจะมองในประเด็นต่อไป นี้

1) ความรู้ ตัวความรู้ ถือว่าสำคัญมากในยุคแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้ นอกจากความรู้ใหม่ๆ ที่รับมาจากภายนอกซึ่งเราเป็นเพียงฝ่ายรับแล้ว ต้องเป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างและสังเคราะห์จากประสบการณ์ภายในของเราด้วยซึ่งก็คือความรู้จากฐานรากนั่นเองและอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากการประยุกต์ผสมผสานทั้งจากภายในและภายนอกด้วย ประการสำคัญต้องเป็นความรู้ใหม่ที่ผ่านการตีความในความหมายใหม่ หรือการวิเคราะห์คุณค่าใหม่จากคุณค่าดั้งเดิมจึงจะทำให้ความรู้น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและผลักดันกระแสสังคม เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มของความรู้ให้มีพลังในการขับเคลื่อนงาน มากขึ้นหรือมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงสังคมมากขึ้นนั่นเอง ขณะเดียวกันความรู้เหล่านี้ต้องมีการปรับตัวตามบริบทของท้องถิ่นและสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของสังคมด้วย ซึ่งจะทำให้เราเห็นเงื่อนไขข้อจำกัดบนสถานการณ์จริงและรูปธรรมจริงของแต่ละพื้นที่ จะทำให้เครือข่ายและพื้นที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว ที่สำคัญต้องเป็นความรู้ที่รับใช้ความเคลื่อนไหวของสังคมและการแก้ปัญหาท้องถิ่นจริงๆ ไม่ใช่ความรู้ที่สำเร็จรูปตายตัวแต่นำไปใช้แก้ไขปัญหาอะไรไม่ได้

2) เครือข่ายการเรียนรู้ หรืออาจมองว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่ง เครือข่ายการเรียนรู้เป็นกลไกถ่ายเทแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะตามเงื่อนไขความสำคัญและความจำเป็น ต่อการรับรู้เรียนรู้ของสมาชิก

เครือข่ายที่ร่วมกันประเมินแล้วว่ามีการใช้ต้นทุนและเวลาน้อยแต่ส่งผลสะเทือนสูง เช่น เวทีพูดคุย การสัมมนา การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน วารสาร เอกสาร หนังสือ Website และการทำกิจกรรมที่หวังผลบางอย่างร่วมกันตามวาระสำคัญๆ เป็นต้น ประเด็นสำคัญเครือข่ายต้องมีพื้นที่หรือต้องสร้างพื้นที่ให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในภูมิปัญญาของเขาอย่างเต็มที่ แม้สมาชิกจะเริ่มต้นจากศูนย์ก็ตาม อาจมีมาตรฐานบางอย่างของเครือข่ายช่วยกำกับอีกระดับหนึ่ง ซึ่งสมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างขึ้นมา แน่นอนว่าต้องมีกลไกและระบบพี่เลี้ยงที่คอยสนับสนุนสมาชิกเครือข่ายให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของเขาเองในอันที่จะสร้างสรรค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ ป้อนสู่พื้นที่ของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ถ้าเราทำได้อย่างนี้ มันจะทำให้เครือข่ายมีชีวิตชีวา มีความเคลื่อนไหวตื่นตัวและเชื่อมโยงกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ และมีพัฒนาการในทางที่เปิดตัวขยายขอบเขตการเรียนรู้สู่ภายนอกมากขึ้น เพราะเครือข่ายเกิดจากการเรียนรู้และใฝ่รู้ของคนทำงานซึ่งจะ ได้กล่าวในลำดับต่อไป

3) คนทำงาน หรือสมาชิกเครือข่ายนั่นเอง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด เพราะคนเป็นผู้สร้างและเป็นผู้ควบคุมขอบเขตพื้นที่การเรียนรู้ของเครือข่ายและความรู้ เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเติบโตหรือสิ้นสุดลงของเครือข่ายความรู้นั่นเอง ดังนั้นวิธีคิดวิธีจัดการเครือข่ายความรู้จึงมีความสำคัญมากในประเด็นที่ว่า “จะทำอย่างไรให้สมาชิกเครือข่ายพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตัวเองจนสามารถสร้างและสังเคราะห์ความรู้ป้อนสู่เครือข่ายให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวางได้” ไม่ใช่คิดเพียงว่าจะหาความรู้อะไร จากที่ไหนมาป้อนให้เครือข่าย เพราะนั่นเป็นการให้ข้อมูลทางเดียว ซึ่งในระยะยาวเป็นไปได้ยากมากที่จะป้อนข้อมูลทางเดียวอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นได้ เนื่องจากการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในวงจำกัด ขณะที่ข้อมูลและแหล่งข้อมูลเกิดขึ้นทุกหนทุกแห่ง ดังนั้นการกำหนดยุทธวิธีและแผนงานที่จะพัฒนาศักยภาพคนทำงานในฐานะสมาชิกเครือข่ายให้เกิดทักษะในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้เครือข่ายความรู้เคลื่อนไหวไปพร้อมๆ กับการสร้างสังคมความรู้ ซึ่งจะทำให้เครือข่ายสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกตลอดเวลา

การพัฒนาศักยภาพคนทำงานข้อมูลและแหล่งข้อมูลให้กระจายไปสู่สถานศึกษาและสามารถทำงานได้จริง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างเครือข่ายความรู้จากฐานราก คือ

1) ในแง่ของฐานคิดการทำงาน เครือข่ายความรู้เกิดจากฐานคิดงานวิจัยเพื่อสถานศึกษา ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับคนในสถานศึกษาที่มีความเข้าใจต่อพื้นฐานวัฒนธรรมบริบทของท้องถิ่น โดยเฉพาะภาษาซึ่งเป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจต่อเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นความรู้ความเคลื่อนไหว บุคคลในท้องถิ่นน่าจะสร้างการรับรู้และเผยแพร่ความรู้ไปสู่เครือข่ายและสังคมภายนอกได้ดีกว่าคนอื่น ทั้งในแง่การเข้าถึงความรู้ความจริงและการเข้าถึงผู้รู้และแหล่งความรู้จากฐานรากด้วย ขณะเดียวกันต้องให้ความสำคัญกับความรู้จากท้องถิ่นด้วยเช่นกัน

2) ในแง่ศักยภาพของคนทำงาน มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เก่งขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เขาไม่ชอบไม่ถนัดก็ตาม แต่หากเขาเห็นความสำคัญและเห็นความ

จำเป็นต่อชีวิตและสังคมแล้วเขาจะมุ่งมั่นที่จะเอาชนะตัวเองให้จนได้ เพียงแต่ต้องสร้างโอกาสเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับเขาจะมากบ้างน้อย บ้างขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคน

ดังนั้นเราต้องทำงานควบคู่กันไปใน 3 ลักษณะ คือ 1) ทำให้เขาเห็นว่าเรื่องนี้มันสำคัญต่อเขาและมันสำคัญต่อเขาอย่างไร 2) หาวิธีที่จะฝึกฝนเพื่อที่จะช่วยให้เขาเก่งขึ้นพัฒนาทักษะขึ้น และ 3) มีพื้นที่ให้เขาได้ทดลองทำจริงให้เขาได้ภาคภูมิใจในผลงานของเขาเอง ซึ่งมันจะเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ที่จะทำให้เขากล้าเปลี่ยนแปลงตัวเองและมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ สำคัญว่าเราต้องให้โอกาสเขา แม้ว่าเขาจะบอกกับเราว่าเขาทำไม่ได้เขาไม่ถนัดก็ตาม

สรุปได้ว่าการสร้างเครือข่ายความรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความรู้ในการพัฒนาความรู้ของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องมีระบบการรับรู้การตรวจสอบข่าวสาร และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายความรู้ต่าง ๆ โดยครูมีการค้นคว้าข้อมูลความรู้ จากระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยสถานศึกษามีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมในสถานศึกษา และมีการพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว ทั้งนี้ครูต้องเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นสมาคมหรือชมรมวิชาชีพครู

อย่างไรก็ตามกระบวนการดำเนินงานทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าวเป็นเพียงข้อเสนอแนะเพื่อเลือกใช้เป็นแนวทางของการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา การเลือกใช้กิจกรรม 6 ด้าน อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของระบบการทำงาน งบประมาณ เทคโนโลยี ตลอดจนบุคลากรและการสร้างทีมงาน เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างในเรื่องของโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารการจัดการ ดังนั้น แต่ละสถานศึกษาควรพิจารณาเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และมีความเป็นไปได้ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างมีระบบและประสบความสำเร็จ

5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้น

5.1 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนตัวแปร ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สามารถอธิบายได้ดังนี้

สมาน แก้วคำไสย์ (ศศิธร เอื้อใจ. 2549 :53 ; อ้างอิงจาก สมาน แก้วคำไสย์. 2545) กล่าวว่า ตำแหน่ง เป็นสถานภาพทางสังคมที่คอยกำกับการปฏิบัติหน้าที่ เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ เช่นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ

ผู้บริหารยิ่งมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ยิ่งได้รับการยอมรับ ยกย่องและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อันส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าของตำแหน่งนั้น ๆ

ศิรินญา อาจอำนวย (2542: 106) ได้ศึกษาการติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

สุชาติ น้ำประสานไทย (2542: 108) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการเผยแพร่และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม จริยธรรมแตกต่างกัน

จันทรานี สงวนนาม (2545: 135) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 8 ข้อ ดังนี้

1) การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน

1.1 วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา

2) การบริหารงานในสถานศึกษา

2.1 บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

2.2 บริหารบุคลากรในสถานศึกษา

3) การกำกับดูแลในสถานศึกษา

3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตรและได้มาตรฐาน

3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

4) การเป็นผู้นำ

4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา

4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา

5) การส่งเริมและสนับสนุน

5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม

5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

6) การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อกรมต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

7) เสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนางาน ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่อกรมต้นสังกัด

8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิง ในการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่าตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ และสามารถพัฒนางานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มาก จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

5.2 ขนาดสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนตัวแปร คือขนาดสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในการกำหนดขนาดของสถานศึกษานี้สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นผู้กำหนดโดยใช้นักเรียนเป็นเกณฑ์ ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 400 คน สถานศึกษาขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 400 – 799 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 800 คนขึ้นไป (www.bmaeducation.in.th : 2551) สามารถอธิบายได้ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2534 :23) ได้อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา เนื่องจากขนาดของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียนเพราะขนาดมีข้อจำกัด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทรัพยากร ตลอดจนปริมาณนักเรียนจะส่งผลการบริหารงานในสถานศึกษา

เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 86-97) ได้ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ความรู้สถานศึกษาขนาดใหญ่มีศักยภาพในการบริหารจัดการได้ดีกว่า เนื่องจากบุคลากรรับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการและบุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมีสภาพอาคารสถานที่ที่พร้อมและเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมากว่าขนาดเล็กและสามารถจัดสรรงบประมาณในการ

สนับสนุนด้านสื่อวัสดุ อุปกรณ์ให้กับบุคลากรและแผนงานโครงการได้ชัดเจนและคล่องตัวกว่า ด้านการสร้างคลังความรู้พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดยังขาดจำนวนหนังสือและสื่อทางคอมพิวเตอร์ ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเตอร์เน็ต

ทองทิพย์ สิงห์หลง (2542 :160) ได้ศึกษาผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติงานมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็กเพราะมีความพร้อมในการวางแผนบริหารการศึกษาใกล้เคียงกัน คือเป็นโรงเรียนขยายโอกาสจะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นและกรอบของการบริหารงบประมาณจะมีโอกาสมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และสภาพที่ตั้งอยู่ในชุมชนขนาดใหญ่ ทรัพยากรเกื้อหนุนจากชุมชนสามารถจัดหาได้ง่าย อัตรากำลังเพียงพอ การคมนาคมสะดวก

ประเวศ แจ้งประดิษฐ์ (2544 :82) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน พบว่าขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานแตกต่างกัน จึงเป็นผลทำให้ผู้บริหารในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกัน

คณิต ธาราวดี (2546 :123) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถม ในด้านการบริหารจัดการและด้านบุคลากร พบว่าแตกต่างกันเพราะขนาดของสถานศึกษาเป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบว่าสถานศึกษามีจำนวนนักเรียนมากน้อยเท่าไรและจำนวนบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการย่อมน้อยตรงข้ามกับสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนและจำนวนบุคลากรจะมีสัดส่วนตามเกณฑ์ที่กำหนด นักเรียน 25 คน ต่อครู 1 คน และสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนตามขนาดของสถานศึกษาในการจัดสรรงบประมาณ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของบุคลากรแตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ แต่สถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ภายในกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและงานปฏิบัติในข่ายงานเดียวกันทุกโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิง ในการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่าขนาดสถานศึกษา ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนเป็นสิ่งบ่งบอกถึงสัดส่วนของบุคลากร ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรตามจำนวนนักเรียน อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาแตกต่างกัน

5.3 ประสบการณ์ในการรับราชการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนตัวแปร ประสบการณ์ในการรับราชการ ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สามารถอธิบายได้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 :131-132) ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถของมนุษย์เป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ และการศึกษาอบรม ซึ่งการมีประสบการณ์ในงานใดก็ตามย่อมส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานนั้นได้ดี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 67) กล่าวว่าประสบการณ์จากสิ่งที่พบเห็นที่แตกต่างบางคนได้รับความกดดันจากประสบการณ์อย่างหนึ่งก็มีผลต่อการรับรู้ ความเชื่อของบุคคลนั้น และใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินเรื่องต่าง ๆ ต่อไป ประสบการณ์การทำงานย่อมทำให้คนเกิดความชำนาญ ทำให้เกิดความผูกพันกับอาชีพและองค์กรไปด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 99) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารอายุมาก จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมานาน ทำให้ได้เรียนรู้เรื่องการบริหารงานจากประสบการณ์ตรง จึงสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย

งามเพ็ญ พันธ์ดี (2545 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 10 ปี เกือบทุกประเด็น

โอนีล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 43; อ้างอิงจาก O'Neal. 1987: 320) พบว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานยิ่งมากและมีประสบการณ์ในการบริหารมาก จะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น

ฮัทชิน (Hutchins. 1997: 15-18) ได้วิจัยเรื่องลักษณะเฉพาะของผู้นำที่บ่งบอกถึงคุณภาพของความเป็นผู้นำผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุโดยเฉลี่ย 49-50 ปี มีประสบการณ์ในการบริหารงานประมาณ 20-24 ปี จากที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานมากจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กร

จากเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิง ในการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่าประสบการณ์ในการรับราชการเป็นส่วนสำคัญ เพราะประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความรอบรู้ มีความชำนาญในการทำงานและช่วยให้เข้าใจปัญหาที่จะทำให้ผู้บริหารเรียนรู้ในการบริหารงาน ซึ่งประสบการณ์ในการรับราชการเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาแตกต่างกัน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 226-237) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริการความรู้ การสื่อสร้างความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ 80 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดความรู้ 11 ตัวบ่งชี้ ด้านแสวงหาความรู้ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างความรู้ 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านการเก็บความรู้ 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ 12 ตัวบ่งชี้

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่าครูผู้สอนมีการจัดการความรู้โดยรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการใช้ประโยชน์ความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนเพศชายมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านสูงกว่าครูผู้สอนเพศ

หญิง ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีการจัดการความรู้ โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านสูงกว่าระดับปริญญาตรี แต่ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

รัตน์ เที่ยงตรง. (2548 : 55-59) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี พบว่า

1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) โดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะครูได้แสดงความคิดเห็นและระดมสมองในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน มีสายงานบังคับบัญชา รูปแบบการสั่งการที่รวดเร็วและมีนโยบายเน้นที่ผู้เรียนเป็นผลผลิตที่สำคัญ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนด้านวินัยนักเรียนความเป็นเลิศทางวิชาการ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย การประเมินตามกิจกรรมโรงเรียนดีมีคุณภาพ เป็นโรงเรียนที่มี Best Practice จนได้รับการเลือกเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงาน

2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงานที่ดีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานเป็นรูปเล่ม เอกสารบางเล่มสื่อถึงความพยายามที่เป็นเลิศสามารถใช้ประกอบการพัฒนาได้และเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยการใช้เทคนิคพิเศษ คุยให้เพื่อนฟัง ทำเอกสาร แผ่นพับ ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่มีการสรุปผลการจัดกิจกรรมและข้อเสนอแนะ มีการประชุมสรุปงาน การประเมินผลการจัดกิจกรรมแสดงการยอมรับการนิเทศ ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนที่จะได้รับการนิเทศ เป็นการสร้างตัวชี้วัดสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถเลียนแบบวิธีการทำงานโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ประยุกต์ใช้จากครูคนเดิม เรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่อีก

3) ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ ครูมีแฟ้มสะสมงาน พัฒนางานของตนเอง โรงเรียนมีครูต้นแบบ ได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน บุคลากรทุกคนใช้คอมพิวเตอร์ได้ ได้ข้อมูลจากประสบการณ์การทำงานรวบรวมผลงานโดยการรวมเล่มเป็นเอกสารตามภารกิจงานที่ปฏิบัติจัดเป็นแฟ้มพัฒนางานและจัดแสดงในห้องนิทรรศการ โรงเรียนมีเอกสารในการกำหนดและแสดงทิศทางการทำงานและเป็นการระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ในการศึกษาดูงานของหน่วยงานและโรงเรียนในเครือข่าย สามารถสืบค้นข้อมูลในการเรียนรู้ได้ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สามารถนำมาใช้ในการวางแผนหรือปรับปรุงกิจกรรมได้ทันที

เข็มชาติ ไชยโวหาร. (2548 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่าด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม ทั้งครูและผู้เรียน เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วนด้านการสร้างคลังความรู้ สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการศึกษาค้นคว้าทางอินเตอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

วสันต์ ลาจันทึก. (2548 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์การ ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

เตือนใจ รักษาพงศ์. (2551 : 141-158) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการ

เรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างและการวัดผล ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

จำเริญ จิตรหลัง. (2550 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎี ระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กสิมา สังวรประเสริฐ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานในองค์การที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่มีต่อการจัดการความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยี และด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ระดับปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีและด้านการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ และระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กร ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร และ ขั้นที่ 5 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. (2550 : 157-165) ทำการวิจัยเรื่องความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่าการศึกษาความสำคัญและโอกาสในการนำปฏิบัติ พบว่าให้ความสำคัญกับการรับรู้ด้านบุคคลในเรื่อง

ของบทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การปรับตัวของบุคลากร และด้านองค์การในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เมื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินโอกาสในการนำไปปฏิบัติของความสำเร็จในด้านบุคคลและด้านองค์การว่าอยู่ในระดับทดลองใช้เป็นการส่วนตัวตามหน่วยงาน มีเพียงความสำเร็จในด้านสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่ในระดับการดำเนินการในระดับองค์การ โดยองค์การเริ่มพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ ส่วนการศึกษาผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรพบว่า มีความพึงพอใจมากกับลักษณะของโครงการการจัดการความรู้ที่องค์การดำเนินการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากขึ้น การยอมรับนับถือของบุคลากรภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และมีความพึงพอใจปานกลางกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของตัวอย่างกับผลของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน อายุงาน ตำแหน่งและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่สำหรับกลุ่มงานมีความแตกต่างกันเฉพาะความสำเร็จการปฏิบัติงาน และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์และการพยากรณ์ระหว่างความสำเร็จกับผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่าองค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมดมีเพียงองค์ประกอบเดียวที่มีอำนาจในการทำนายผล คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบด้านโอกาสในการนำไปปฏิบัติกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมดองค์ประกอบที่มีอำนาจในการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรมีเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่ารูปแบบและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมของการจัดการความรู้ต่อศูนย์สุขภาพจิต โดยเริ่มที่ กรมสุขภาพจิต กำหนดเป็นนโยบาย มอบหมายให้ศูนย์สุขภาพจิตดำเนินการโดยจัดตั้งทีมงานและมีผู้รับผิดชอบ สำนักพัฒนาสุขภาพจิตเป็นพี่เลี้ยงระดับกรม ใช้เทคนิคกระบวนการขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ 1 การบ่งชี้ความรู้ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5 การเข้าถึงความรู้ 6 การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 7 การติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ส่วนปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ศูนย์สุขภาพจิตเขต คือผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ส่วนปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กรประสบ คือบุคลากรมีน้อยภาระงานมาก

เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้

จันทนา สุขธนารักษ์. (2550 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การเพิ่มอำนาจในงานกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล ยกเว้นวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของหัวหน้าหน่วยพยาบาล ตามการรับรู้ได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การเพิ่มอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยากรณ์ และตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การกระตุ้นปัญญา การให้รางวัลและให้การรับรองความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การสร้างแรงบันดาลใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ โดยสามารถร่วมพยากรณ์การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.3

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คูคอส-ซีมเมล (ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. 2550: 76 ; อ้างอิงจาก Coukos-Semmel:2002) ทำการศึกษา กลยุทธ์กระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกันงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล ของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลอง (Model) มีสามารถจำแนกประสิทธิภาพผลของการจัดการความรู้ และ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลของการจัดการความรู้ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ 1) มหาวิทยาลัยใช้กลยุทธ์ระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย 2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด สำหรับการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิผลของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46 (ด้านวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) และ 5) ปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

ริแบร์ (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 98 ; อ้างอิงจาก Ribiere : 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทาง

และคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ชอย (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 98 ; อ้างอิงจาก Choi : 2000) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (Employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (Top-management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์การ (Organizatinal constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ (Performance measurement) บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian climate) การเทียบวัด (Benchmarking) โครงสร้างความรู้ (Knowledge structure)

เช็น (เตือนใจ รักษาพงศ์. 2551: 70 ; อ้างอิงจาก Chen : 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรม ในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์นี้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

มาร์ควอต์และเรย์โนว์ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549: 165-166 ; อ้างอิงจาก Marquarde & Raynolds. 1994: 26-34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว

2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ จัดให้มีการเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูล ให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา

4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และ

เป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดการความรู้

5) วิสัยทัศน์ องค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินในเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่

7) การมีส่วนร่วม องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

8) การเรียนรู้ องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ดาเวนพอร์ และพรูแสค (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549: 167-168 ; อ้างอิงจาก Davenport; & Prusak. 1999 : 229-238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

- ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือพนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี

- ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์การ คือ พนักงานไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน

- การจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น โลตัส โน๊ตส์และเวิลด์ ไวต์ เว็บ หรือเครือข่ายใยแมงมุม เป็นต้น ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์การเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการ

นำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีการให้การสนับสนุน มีดังนี้

- แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์การ
- ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน
- กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์การ

4) มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช่จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือการประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

5) มีความรู้ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

6) มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ

7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้นั้นควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรือ อยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

8) มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้

9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

ซอลลีซและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002 : 126-129) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่าองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

แซนดาร์ส (Sandars : 2004) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นสิ่งที่สำคัญในการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ปรากฏในกระบวนการทางสังคม การสื่อสารของผู้ที่ปฏิบัติ เป็นการรับรองแหล่งคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์

และแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก แต่องค์การจะสามารถชี้วัดความเจริญขึ้นขององค์การ ได้โดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นข้อจำกัดที่ไม่ต้องการปฏิบัติ แต่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ปรากฏอยู่ทั่วไป

บียองกู (2008 : ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้และพฤติกรรมขององค์การ สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ภายใต้แผนการจัดการด้านความรู้แบบไม่สำเร็จรูป ความสมบูรณ์ของสัดส่วนประชากร และความไม่เป็นสัดส่วนของจำนวนประชากร ตัวเลขกำหนดตำแหน่งของแผน KM แสดงอย่างไม่สมบูรณ์ โดยมีข้อเสนอแนะว่าส่วนไหนที่มาจากบุคคลระดับสูงขององค์การ การวิเคราะห์แผน KM จะอยู่ภายใต้แหล่งข้อมูลของ KM ในบริษัทนั้น สามารถใช้งานได้ดีจากแผนการจากภายในและภายนอกองค์การ การนำข้อมูลจากภายนอกและภายในมาเปรียบเทียบกันจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสิ่งส่วนประกอบในความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันจะทำให้เห็นผลของการวางแผน KM

แอนนีเมทเต้ (2008 : ออนไลน์) ได้ศึกษากระบวนการสร้างการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษานอกสถานที่ จากการรายงานการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการพูดคุยกันในมุมมองความสำคัญว่า IT มีส่วนประกอบที่สำคัญ เป็นการสร้างพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ ทำอย่างไรจะทำให้สมาชิกในองค์การมีการปฏิบัติและแสดงออกในการจัดการความรู้ และทำอย่างไรจะชักจูงให้พวกเขามีความเข้าใจ และแสดงออกให้การจัดการความรู้ นี่คือแนวทางในการนำไปสู่การจัดการความรู้ที่เป็นการกระทำแบบอิสระ

ราวิสแฮนก้า (2008 : ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่าหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีจัดการข้อมูล IT มีการสร้างและบำรุงรักษาในการจัดการธุรกิจ แต่เป็นหลักการเบื้องต้นที่สำคัญ ในการกระตุ้นองค์การบริหารความรู้ มีการจูงใจจนสำเร็จกับการริเริ่มในองค์การ KM และพัฒนาสมาชิกให้ประสบผลสำเร็จกับองค์การ KM สรุปได้ว่าความหมายของทฤษฎีและการจัดการความรู้ คือ การสนทนา

จากข้อมูลการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษาได้ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 955 คน โดยแบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คนเท่ากับ 69 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คนเท่ากับ 58 คน หัวหน้าช่วงชั้นโรงเรียนละ 2 คนเท่ากับ 138 คน หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนละ 8 คนเท่ากับ 552 คน และครูแกนนำโรงเรียนละ 2 คนเท่ากับ 138 คน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษาได้ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 143 คน ขนาดกลางจำนวน 294 คน ขนาดใหญ่จำนวน 518 คน

1. 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 จำนวน 277 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) สำรวจประชากรของการวิจัยโดยหาข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาจาก www.bmaeducation.in.th ได้จำนวนประชากรในการวิจัย 955 คน

2) นำจำนวนประชากรที่ได้มากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้เทียบตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejecie & Morgan.อ้างอิงใน พิสณุ ฟองศรี. 2549: 109) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 277 คน

3) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น

4) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นโดยเทียบสัดส่วน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาขนาดเล็ก 39 คน ขนาดกลาง 84 คน ขนาดใหญ่ 154 คน

5) กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละขนาดสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สถานศึกษาขนาดเล็ก	143	39
สถานศึกษาขนาดกลาง	294	84
สถานศึกษาขนาดใหญ่	518	154
รวม	**955**	**277**

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาข้อมูล เอกสาร บทความ เนื้อหาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้น้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ มีดังนี้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้

2. กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย และกำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ศึกษา

3. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างรายการข้อคำถาม ให้ครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามศัพท์เฉพาะ

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและเสนอแนะเพิ่มเติม

6. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

7. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามและความเหมาะสมของการใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

8. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตจอมทอง ได้แก่โรงเรียนวัดสีสุก โรงเรียนวัดนางนอง(พิพัฒน์) โรงเรียนวัดยายร่มและโรงเรียนวัดนาคนิมิตร จำนวน 50 คน

9. นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้แล้วมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98 โดยด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้เท่ากับ .93 ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้เท่ากับ .90 ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้เท่ากับ .94 ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆเท่ากับ .94 ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนเท่ากับ .95 และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้เท่ากับ .94

10. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากทีมบริหารจัดการความรู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และบรรจุซองเปล่าติดแสตมป์ เพื่อให้สถานศึกษานั้นส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ตามกำหนดหลังจากได้รับแบบสอบถาม 1 สัปดาห์

3. หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถาม โดยโทรศัพท์ประสานงานไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ 249 ฉบับ และผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองอีก 28 ฉบับ รวมได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 277 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100

2. นำแบบสอบถามมาลงรหัสข้อมูล แล้วป้อนข้อมูลลงโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และคิดค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษาของในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และกำหนดค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 103)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ระดับน้อยที่สุด

5. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ กับตัวแปรต้นจำแนกตามตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)

2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐานที่กำหนดไว้ว่า “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน และมีประสบการณ์ในการรับราชการต่างกัน” โดยใช้สถิติการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe’)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดลำดับผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสอง (Mean Squares)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลตามตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ

สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 277)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ	37	13.36
หัวหน้าช่วงชั้น	40	14.44
หัวหน้ากลุ่มสาระ	160	57.76
ครูแกนนำ	40	14.44
รวม	**277**	**100.00**
2. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	39	14.08
ขนาดกลาง	84	30.32
ขนาดใหญ่	154	55.60
รวม	**277**	**100.00**
3. ประสบการณ์ในการรับราชการ		
น้อยกว่า 10 ปี	57	20.58
10 – 20 ปี	72	25.99
มากกว่า 20 ปี	148	53.43
รวม	**277**	**100.00**

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.76 รองลงมาเป็นหัวหน้าช่วงชั้นครูแกนนำและผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 14.44 และ 13.36 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 30.32 และ 14.08 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการรับราชการมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.43 รองลงมามีประสบการณ์ในการรับราชการ 10 – 20 ปี และ น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.99 และ 20.58 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ปรากฏผลตามตาราง 6-12

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	4.36	.44	มาก
2.	ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	4.12	.58	มาก
3.	ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.89	.62	มาก
4.	ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	4.17	.50	มาก
5.	ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	4.16	.58	มาก
6.	ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	3.77	.64	มาก
	รวม	**4.07**	**.48**	**มาก**

จากตาราง 6 แสดงว่าการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ($\overline{X}$ = 4.36) ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 4.17) ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน ($\overline{X}$ = 4.16) ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.12) ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 3.89) และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ($\overline{X}$ = 3.77)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้	4.36	.63	มาก
2.	วิสัยทัศน์ความรู้ สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.44	.58	มาก
3.	วิสัยทัศน์ความรู้ มีความชัดเจนเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.36	.60	มาก
4.	ครูทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้	4.34	.65	มาก
5.	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับการจัดการความรู้	4.30	.65	มาก
6.	ครูทุกคนในสถานศึกษาทราบถึงบทบาทหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	4.32	.67	มาก
7.	สถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยโดยมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	4.33	.64	มาก
8.	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรในการแสวงหาความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น	4.23	.71	มาก
9.	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา	4.56	.56	มากที่สุด
	รวม	**4.36**	**.44**	**มาก**

จากตาราง 7 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 9 ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56) ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การสร้างทีมจัดการความรู้	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงาน ประสานงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นทีม	4.27	.71	มาก
2.	ทีมจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย ครูระดับปฏิบัติการ ครูแกนนำ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา	4.33	.75	มาก
3.	ทีมจัดการความรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	4.18	.71	มาก
4.	สมาชิกในทีมจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่	4.11	.69	มาก
5.	สมาชิกในทีมจัดการความรู้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี	4.08	.66	มาก
6.	ทีมจัดการความรู้มีการสร้างผลงาน หรือทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.16	.67	มาก
7.	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ทีมจัดการความรู้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น	3.95	.77	มาก
8.	สถานศึกษามีทีมจัดการความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ได้	3.87	.79	มาก
	รวม	**4.12**	**.58**	**มาก**

จากตาราง 8 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับหนึ่ง คือข้อ 2 ทีมจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย ครูระดับปฏิบัติการ ครูแกนนำ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.33) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ข้อ 8 สถานศึกษามีทีมจัดการความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ ($\overline{X}$ = 3.87)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.14	.69	มาก
2.	สถานศึกษามีการจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ	3.94	.81	มาก
3.	สถานศึกษามีการจัดประชุมนำข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษามาปรับการทำงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้น	4.08	.74	มาก
4.	สถานศึกษามีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้	3.68	.84	มาก
5.	สถานศึกษามีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.91	.81	มาก
6.	สถานศึกษามีการจัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน	3.69	.77	มาก
7.	สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ (Website) ของสถานศึกษา	3.57	.89	มาก
8.	สถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีทักษะหลากหลายมาปฏิบัติงานร่วมกัน	4.06	.69	มาก
9.	สถานศึกษาสรรหาผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กัน	3.74	.84	มาก
10.	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูนำ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.08	.70	มาก
11.	สถานศึกษามีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.94	.76	มาก
	รวม	**3.89**	**.62**	**มาก**

จากตาราง 9 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับหนึ่งคือข้อ 1 สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ($\overline{X}$ = 4.14) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ข้อ 7 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต หรือ เว็บไซต์ (Website) ของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.57)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ	4.01	.72	มาก
2.	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	4.09	.69	มาก
3.	สถานศึกษาเน้นวิธีการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน	4.12	.68	มาก
4.	สถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูพัฒนาวิธีการทำงานและการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	4.25	.60	มาก
5.	ครูตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาผู้เรียน	4.28	.61	มาก
6.	ครูมีการหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ จากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนร่วมงาน	4.12	.65	มาก
7.	ครูมีการพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจากประสบการณ์ตรงของครู	4.22	.59	มาก
8.	ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู	4.30	.61	มาก
9.	ครูปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เหมือนเป็นงานประจำ	4.13	.61	มาก
10.	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่	4.12	.62	มาก
	รวม	**4.17**	**.50**	**มาก**

จากตาราง 10 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับหนึ่ง คือข้อ 8 ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู ($\overline{X}$ = 4.30) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ข้อ 1 สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ ($\overline{X}$ = 4.01)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สถานศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ	4.39	.69	มาก
2.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถเป็นผู้นำให้มีการจัดการความรู้ที่ดีในสถานศึกษา	4.22	.68	มาก
3.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	4.08	.67	มาก
4.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถดำเนินงานต่าง ๆ แทนหรือช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	.67	มาก
5.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน	4.08	.71	มาก
6.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	4.13	.69	มาก
7.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ให้กับครูสู่ผู้เรียน	4.09	.68	มาก
8.	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความรู้สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับจัดการความรู้ให้กับครู ได้เป็นอย่างดี	4.10	.69	มาก
	รวม	**4.16**	**.58**	**มาก**

จากตาราง 11 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับหนึ่ง คือข้อ 1 สถานศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้า ช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ ($\overline{X}$ = 4.39) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ข้อ 3 และ 5 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และเป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการและด้านผู้เรียน ($\overline{X}$ = 4.08)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (n=277)

ข้อ	การสร้างเครือข่ายความรู้	ระดับการดำเนินการ		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สถานศึกษามีระบบการรับรู้ ข่าวสาร และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.03	.73	มาก
2.	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายความรู้ของครูที่สอนในกลุ่มสาระเดียวกัน	3.98	.73	มาก
3.	ครูมีเครือข่ายความรู้กับครูในโรงเรียนต่าง ๆ	3.80	.81	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีการค้นคว้าข้อมูลจากระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตเพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้	3.94	.77	มาก
5.	ครูมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในเว็บไซต์ (Web Site) หรือเว็บบล็อก (Web Blog)	3.33	.91	ปานกลาง
6.	ครูเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพครู	3.81	.81	มาก
7.	สถานศึกษาพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ เช่น ซีดี-รอม และอินเตอร์เน็ต	3.69	.81	มาก
8.	สถานศึกษาพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว	2.58	.74	ปานกลาง
9.	สถานศึกษามีระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมในสถานศึกษา	3.72	.94	มาก
	รวม	**3.77**	**.64**	**มาก**

จากตาราง 12 แสดงว่า สถานศึกษามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 8 สถานศึกษาพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว ($\overline{X}$ = 2.58) และข้อ 5 ครูมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในเว็บไซต์ (Web Site) หรือเว็บบล็อก (Web Blog) ($\overline{X}$ = 3.33) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลตามตาราง 13 -31

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง							
	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ (n=37)		หัวหน้าช่วงชั้น (n=40)		หัวหน้ากลุ่มสาระ (n=160)		ครูแกนนำ (n=40)	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	4.57	.34	4.39	.42	4.31	.45	4.33	.47
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	4.23	.55	4.18	.43	4.06	.62	4.22	.54
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.08	.51	3.94	.59	3.83	.64	3.92	.65
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	4.42	.52	4.20	.48	4.09	.50	4.19	.44
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	4.39	.53	4.28	.57	4.08	.57	4.13	.60
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	4.07	.58	3.79	.58	3.69	.65	3.76	.67
รวม	**4.29**	**.43**	**4.12**	**.43**	**4.00**	**.49**	**4.08**	**.48**

จากตาราง 13 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งพบว่า มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ตำแหน่ง

ตาราง 14 ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	2.170	.723	3.807*
	ภายในกลุ่ม	273	51.876	.190	
	รวม	276	54.046		
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	1.610	.537	1.613
	ภายในกลุ่ม	273	90.851	.333	
	รวม	276	92.461		
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	2.032	.677	1.757
	ภายในกลุ่ม	273	105.293	.386	
	รวม	276	107.325		
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.485	1.162	4.817**
	ภายในกลุ่ม	273	65.826	.241	
	รวม	276	69.310		
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.522	1.174	3.605*
	ภายในกลุ่ม	273	88.902	.326	
	รวม	276	92.424		
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	4.338	1.446	3.576*
	ภายในกลุ่ม	273	110.402	.404	
	รวม	276	114.740		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.592	.864	3.796*
	ภายในกลุ่ม	273	62.129	.228	
	รวม	276	64.720		

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตาราง 14 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้และด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ มีการดำเนินการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ผลปรากฏดังตาราง 15 -19

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง	$\overline{X}$	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าช่วงชั้น	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูแกนนำ
			4.29	4.12	4.00	4.08
โดยภาพรวม	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4.29	-	.17	.29*	.21
	หัวหน้าช่วงชั้น	4.12		-	.12	.04
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	4.00			-	.08
	ครูแกนนำ	4.08				-

* p < .05

จากตาราง 15 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมพบว่า ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง	$\overline{X}$	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าช่วงชั้น	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูแกนนำ
			4.57	4.39	4.31	4.33
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4.57	-	.18	.26*	.25
	หัวหน้าช่วงชั้น	4.39		-	.08	.07
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	4.31			-	.01
	ครูแกนนำ	4.33				-

* p < .05

จากตาราง 16 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ พบว่า ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง	$\overline{X}$	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าช่วงชั้น	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูแกนนำ
			4.42	4.20	4.09	4.19
ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4.42	-	.22	.33**	.23
	หัวหน้าช่วงชั้น	4.20		-	.11	.01
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	4.09			-	.10
	ครูแกนนำ	4.19				-

** p < .01

จากตาราง 17 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ พบว่า ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง	$\overline{X}$	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าช่วงชั้น	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูแกนนำ
			4.39	4.28	4.08	4.13
ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4.39	-	.11	.31*	.26
	หัวหน้าช่วงชั้น	4.28		-	.19	.15
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	4.08			-	.04
	ครูแกนนำ	4.13				-

* p < .05

จากตาราง 18 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนพบว่า ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารจัดการความรู้	ตำแหน่ง	$\overline{X}$	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าช่วงชั้น	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูแกนนำ
			4.07	3.79	3.69	3.76
ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	4.07	-	.29	.38*	.32
	หัวหน้าช่วงชั้น	3.79		-	.09	.03
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	3.69			-	.06
	ครูแกนนำ	3.76				-

* p < .05

จากตาราง 19 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ พบว่า ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา					
	ขนาดเล็ก (n=39)		ขนาดกลาง (n=84)		ขนาดใหญ่ (n=154)	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	4.19	.34	4.35	.43	4.41	.46
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	3.80	.46	4.05	.57	4.24	.58
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.61	.57	3.84	.59	3.99	.63
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ	4.01	.37	4.15	.52	4.21	.51
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	3.74	.47	4.14	.56	4.28	.57
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	3.46	.63	3.69	.70	3.89	.58
รวม	**3.80**	**.39**	**4.03**	**.48**	**4.16**	**.48**

จากตาราง 20 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ขนาด

ตาราง 21 ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.573	.786	4.106*
	ภายในกลุ่ม	274	52.474	.192	
	รวม	276	54.046		
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.538	3.269	10.424**
	ภายในกลุ่ม	274	85.923	.314	
	รวม	276	92.461		
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	4.999	2.499	6.693**
	ภายในกลุ่ม	274	102.326	.373	
	รวม	276	107.325		
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.211	.606	2.437
	ภายในกลุ่ม	274	68.099	.249	
	รวม	276	69.310		
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.938	4.469	14.668**
	ภายในกลุ่ม	274	83.486	.305	
	รวม	276	92.424		
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.341	3.170	8.014**
	ภายในกลุ่ม	274	108.399	.396	
	รวม	276	114.740		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.229	2.115	9.578**
	ภายในกลุ่ม	274	60.491	.221	
	รวม	276	64.720		

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตาราง 21 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ มีการ

ดำเนินการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ(Scheffe') ผลปรากฏดังตาราง 22 - 27

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา	$\overline{X}$	เล็ก 3.80	กลาง 4.03	ใหญ่ 4.16
โดยภาพรวม	เล็ก	3.80	-	.23*	.36**
	กลาง	4.03		-	.13
	ใหญ่	4.16			-

* p < .05

** p < .01

จากตาราง 22 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 23 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา	$\overline{X}$	เล็ก 4.19	กลาง 4.35	ใหญ่ 4.41
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	เล็ก	4.19	-	.16	.22*
	กลาง	4.35		-	.06
	ใหญ่	4.41			-

* p < .05

จากตาราง 23 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 24 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา	$\overline{X}$	เล็ก 3.80	กลาง 4.05	ใหญ่ 4.24
ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	เล็ก	3.80	-	.24	.43**
	กลาง	4.05		-	.19*
	ใหญ่	4.24			-

* p < .05

** p < .01

จากตาราง 24 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่

อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

ตาราง 25 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา	$\overline{X}$	เล็ก 3.61	กลาง 3.84	ใหญ่ 3.99
ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	เล็ก	3.61	-	.23	.39**
	กลาง	3.84		-	.16
	ใหญ่	3.99			-

** p < .01

จากตาราง 25 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 26 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาดสถานศึกษา	$\overline{X}$	เล็ก 3.74	กลาง 4.14	ใหญ่ 4.28
ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	เล็ก	3.74	-	.40**	.53**
	กลาง	4.14		-	.13
	ใหญ่	4.28			-

** p < .01

จากตาราง 26 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารจัดการความรู้	ขนาด		เล็ก	กลาง	ใหญ่
	สถานศึกษา	$\overline{X}$	3.46	3.69	3.89
ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	เล็ก	3.46	-	.22	.42**
	กลาง	3.69		-	.20
	ใหญ่	3.89			-

** p < .01

จากตาราง 27 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ

การบริหารจัดการความรู้	ประสบการณ์ในการรับราชการ					
	น้อยกว่า 10 ปี (n=57)		10 – 20 ปี (n=72)		มากกว่า 20 ปี (n=148)	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	4.22	.38	4.39	.49	4.40	.43
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	3.90	.57	4.17	.63	4.18	.54
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.78	.57	3.89	.66	3.94	.62
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	4.12	.46	4.11	.54	4.21	.49
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	4.07	.58	4.14	.61	4.20	.56
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	3.66	.63	3.81	.63	3.79	.65
รวม	**3.95**	**.44**	**4.08**	**.52**	**4.11**	**.48**

จากตาราง 28 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการพบว่า มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ช่วงประสบการณ์ในการรับราชการ

ตาราง 29 ค่าความแปรปรวนของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ

การบริหารจัดการความรู้	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.477	.739	3.850*
	ภายในกลุ่ม	274	52.569	.192	
	รวม	276	54.046		
2. ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	3.423	1.711	5.267**
	ภายในกลุ่ม	274	89.038	.325	
	รวม	276	92.461		
3. ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.096	.548	1.413
	ภายในกลุ่ม	274	106.229	.388	
	รวม	276	107.325		
4. ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ	ระหว่างกลุ่ม	2	.574	.287	1.143
	ภายในกลุ่ม	274	68.737	.251	
	รวม	276	69.310		
5. ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน	ระหว่างกลุ่ม	2	.724	.362	1.082
	ภายในกลุ่ม	274	91.700	.335	
	รวม	276	92.424		
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.854	.427	1.028
	ภายในกลุ่ม	274	113.886	.416	
	รวม	276	114.740		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.041	.520	2.239
	ภายในกลุ่ม	274	63.679	.232	
	รวม	276	64.720		

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตาราง 29 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการสร้างทีมจัดการความรู้มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ(Scheffe') ผลปรากฏดังตาราง 30 -31

ตาราง 30 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ

การบริหารจัดการความรู้	ประสบการณ์ในการรับราชการ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.22	4.39	4.40
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้	น้อยกว่า 10 ปี	4.22	-	.17	.18*
	10 – 20 ปี	4.39	-	-	.01
	มากกว่า 20 ปี	4.40	-	-	-

* p < .05

จากตาราง 30 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการมากกว่า 20 ปี กับน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการน้อยกว่า 10 ปี

ตาราง 31 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ

การบริหารจัดการความรู้	ประสบการณ์ในการรับราชการ	$\overline{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			3.90	4.17	4.18
ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้	น้อยกว่า 10 ปี	3.90	-	.27*	.28**
	10 – 20 ปี	4.17		-	.01
	มากกว่า 20 ปี	4.18			-

* p < .05

** p < .01

จากตาราง 31 แสดงว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการมากกว่า 20 ปี กับน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการ 10- 20 ปี กับน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการมากกว่า 20 ปี และ10- 20 ปี มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการน้อยกว่า 10 ปี

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมุติฐานของการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อนและด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สมมุติฐานของการวิจัย

1. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน

2. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน

3. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการแตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการรับราชการต่างกัน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูแกนนำ จำนวน 955 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 277 คน ต่อจากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นและทำการสุ่มอย่างง่าย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และบรรจุซองเปล่าติดแสตมป์ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถาม โดยโทรศัพท์ประสานงานไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ได้รับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ 249 ฉบับ และผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองอีก 28 ฉบับ รวมได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 277 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โดยนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการรับราชการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และคิดค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของสถานศึกษาของในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

6. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการ ของผู้บริหารสถานศึกษาผลปรากฏดังนี้

2.1 การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการรับราชการ โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการสร้างทีมจัดการความรู้มีการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีประเด็นซึ่งนำมาอภิปรายดังนี้

1. การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารจัดการความรู้เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษานำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ตามแนวคิดของวันทนา เมืองจันทร์ (2548 :33) และยังกล่าวว่าการจัดการความรู้ คือกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมาพัฒนาเป็นฐานความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม และนำมาประมวลผลเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้เครื่องมือทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและเทคโนโลยี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2550 : 19) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือเครื่องมือในการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เนื่องจากสถานศึกษามีหน้าที่จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของครูจะต้องอาศัยความรู้และกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2549 : 6-9) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาโดยมีเป้าหมายว่าให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสำนักการศึกษาได้จัดทำโครงการส่งเสริมระบบบริหารจัดการสถานศึกษา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ “การจัดทำแผนการบริหารการจัดการความรู้” ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปดำเนินการร่วมกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยดำเนินการจากการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ขึ้น ส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรูในสถานศึกษาได้ขับเคลื่อนการทำงานโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีการระดมความรู้จากบุคลากรในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษามาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานโดยการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ครูผู้สอนมีประสบการณ์และเจตคติที่ดีต่อการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและพัฒนากระบวนการทำงาน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2550 : 1-2)

สำหรับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ามีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ เป็นเพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษามีการประชุมชี้แจง นโยบาย แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 141- 284) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้วิสัยทัศน์นั้นนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงแล้ว ยังทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ความล้มเหลวของการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอันเนื่องจากการขาดความร่วมมือหรือการต่อต้านในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติก็จะไม่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 92) สรุปผลว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ คือวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความสอดคล้องกัน โดยมาจากการกำหนดร่วมกันจากคณะกรรมการ ครู-นักเรียน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตน์ เที่ยงตรง (2548 : 56) สรุปผลว่าสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้โดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะครู ได้แสดงความคิดเห็นและระดมสมองในการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์นั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของสุนิตย์ ชูใจ (2551 : 1) สรุปว่าการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถานศึกษาต้องมีการสื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้น เช่นความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ และสื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงาน ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ตลอดจนสื่อสารถึงเป้าหมายและปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ เป็นเพราะสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการทีมจัดการความรู้ มีการประชุมวิเคราะห์องค์ความรู้ร่วมกัน มีการอบรมเทคนิควิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทีมจัดการความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 288-289) สรุปผลว่าสถานศึกษาต้องมีการออกแบบทีมความรู้ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ซึ่งอาจจะมีทีมความรู้เดียวหรือหลาย ๆ ทีมก็ได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551 :142-144) สรุปผลว่ากระบวนการจัดการความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของ KM ทีมวิชาการ โดยมีการดำเนินการรวบรวมความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้ ทำนองเดียวกับแนวคิดของ วันทนา เมืองจันทร์ (2548 : 15-21) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมที่จะทำให้ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นได้นั้น ครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานตามความสมัครใจ ให้ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องและมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (อ้างอิงใน วิจารณ์ พานิช. 2548 :104-126) ที่เสนอว่าการ

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างทีมความรู้เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการสร้างความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย ความสำเร็จของการสร้างความรู้ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทีมความรู้จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการใฝ่รู้ ซึ่งจะทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเพราะสถานศึกษาจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ การอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในและนอกสถานศึกษา จัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ จัดนิทรรศการผลงานวิชาการ และยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต เว็บไซต์ของสถานศึกษาและสำนักการศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 289) ที่กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการนำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้รับรู้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นการระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษาดูงาน การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม การอบรม สัมมนา การฝึกทักษะ การจัดเสวนา การสนทนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านอินเตอร์เน็ต แผนที่ความรู้ ฐานความรู้ ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 92-93) พบว่า สถานศึกษามีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ รัตน์ เที่ยงตรง (2548 : 56) พบว่าสถานศึกษามีการประสานงานที่ดีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานเป็นรูปเล่ม เอกสารบางเล่มสื่อถึงความพยายามที่เป็นเลิศ สามารถใช้ประกอบการพัฒนาได้และเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยการใช้เทคนิคพิเศษ คุยให้เพื่อนฟัง ทำเอกสารแผ่นพับ ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ มีการสรุปผลการจัดกิจกรรมและข้อเสนอแนะ มีการประชุมสรุปผลงาน การประเมินผลการจัดกิจกรรมแสดงการยอมรับการนิเทศ และสอดคล้องกับแนวคิดของสุนิตย์ ชูใจ (2551 : 3) สรุปว่าการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องมีสิ่งกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับและให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศเกียรติคุณ คำยกย่อง ชมเชย

ด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เป็นเพราะสถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการอบรมจากสำนักการศึกษา ในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการโดยใช้ AFP (Area Function Participation) และการจัดทำแผนการบริหารการจัดการความรู้ เพื่อมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ส่วนด้านการเรียนการสอน ครูได้รับการส่งเสริมและพัฒนาวิธีการสอนและการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ อีกทั้งได้รับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ มี

การผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2549 : 10-46) สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547 : 6-7) กล่าวว่าการจัดการความรู้ต้องร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการศึกษาสมัยใหม่ซึ่งต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน วิธีการต้องเป็นนวัตกรรม อาจเป็นนวัตกรรมด้านสื่อการเรียนการสอน คำนึงถึงขีดความสามารถของบุคลากรและประสิทธิภาพของงาน เน้นการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ความรู้ นำมาปรับใช้กับบริบทของสถานศึกษา

ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน เป็นเพราะสถานศึกษามีพลังงานระดับกลางในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูแกนนำ ซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีการกระจายอำนาจให้กับบุคคลดังกล่าว เพื่อช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านต่าง ๆ โดยเป็นผู้ประสานงานกับคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เข้าใจและเกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานแต่ละด้านได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (อ้างอิงใน วิจารณ์ พานิช. 2548 :104-126) กล่าวว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้ผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545 :129-130) กล่าวว่า Knowledge Integrator(KI) จะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยแก่ Chief Knowledge Officer (CKO) ในการร่วมกันดำเนินงาน คือเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการกำหนดรูปแบบใหม่ของระบบงานและกระบวนการบริหารต่าง ๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่ปรึกษางานต่าง ๆ ได้

ส่วนด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ เป็นเพราะสถานศึกษามีระบบอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงในการรับรู้ ข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สถานศึกษามีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา อีกทั้งสำนักการศึกษาได้สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-library) และให้บริการสื่อการเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2549 : 34-46) และครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษากับครูในกลุ่มสาระเดียวกันและต่างกลุ่มสาระ และครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำผลงานทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 53-55) กล่าวว่าสถานศึกษาต้องมีเครือข่ายการจัดเก็บความรู้ที่สะดวกและปลอดภัย เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ในครั้งต่อ ๆไป และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการได้ทันที เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 93) สรุปผลว่าสถานศึกษามีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนรู้ มีการจัดระบบหมวดหมู่ของหนังสือให้ง่าย

ต่อการศึกษาค้นคว้า มีระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าทางระบบอินเตอร์เน็ต มีระบบเครือข่าย(Network) ช่วยสนับสนุนในการติดต่อสื่อสาร เช่นการโต้ตอบงานธุรการกับเขตและโรงเรียนอื่น การส่ง E-mail ส่งข้อมูลเอกสาร การสืบค้นข้อมูลมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสอดคล้องกับแนวคิดของ วันทนา เมืองจันทร์ (2548 : 17) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประการหนึ่งต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และเป็นระบบเปิดเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้บริการ เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว อีกทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับข้องกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดทำระบบเครือข่าย (Networking) เพื่อผนึกกำลังของบุคลากรเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการรับราชการของผู้บริหารสถานศึกษา อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมพบว่า ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้จึงมีความเข้าใจกระบวนการบริหารจัดการความรู้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) ต้องสื่อสารให้ครูและบุคลากรทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้ เป็นผู้จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรม ตลอดจนเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม และให้ขวัญกำลังใจแก่ครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 240) สรุปผลว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำของสถาบัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และโครงสร้างของสถานศึกษา เป็นครูและพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่บุคลากรและทีมงาน ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมอันดีงามของสถานศึกษา สร้างระบบจูงใจและรางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเป็นเครือข่าย เช่นเดียวกับงานวิจัยของชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2550 : 157) สรุปผลว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารความรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนและการดำเนินการในการจัดการความรู้โดยใช้ทรัพยากรขององค์กรออกแบบสร้างเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2551 : ออนไลน์) กล่าวว่าผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team

ประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 :283-292) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ครูได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก เพราะผ่านการบริหารจัดการในสถานศึกษาขนาดเล็กมาแล้ว อีกทั้งบุคลากรและจำนวนนักเรียนมีจำนวนมากกว่า ส่งผลให้ได้งบประมาณในการบริหารจัดการมาพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ ด้านวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเพียงพอกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548 : 92-96) สรุปว่า การจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีศักยภาพในการบริหารจัดการได้ดีกว่า เนื่องจากบุคลากรรับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการและบุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมีสภาพอาคารสถานที่ที่พร้อมและเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมากว่าขนาดเล็กและสามารถจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนด้านสื่อวัสดุ อุปกรณ์ให้กับบุคลากรและแผนงานโครงการได้ชัดเจนและคล่องตัวกว่า ด้านการสร้างคลังความรู้พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดจำนวนหนังสือและสื่อทางคอมพิวเตอร์ ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเตอร์เน็ต เช่นเดียวกับแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2534 :23) ที่กล่าวว่า ขนาดของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียน เพราะขนาดมีข้อจำกัด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร ทรัพยากร ตลอดจนปริมาณนักเรียนจะส่งผลต่อการบริหารงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ทองทิพย์ สิงห์หลง (2542:160) พบว่าระดับการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่และกลางที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาส จึงมีความพร้อมในการดำเนินการเพราะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ทางด้านบุคลากรและงบประมาณเพียงพอ และนอกจากปัจจัยทางด้านบุคลากร และงบประมาณแล้วผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเป็นสิ่งที่สนับสนุนการดำเนินการวางแผนเพื่อมาบริหารโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิต ธาราวดี

(2546 :123) พบว่าคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมในด้านการบริหารจัดการและด้านบุคลากรแตกต่างกันเพราะ ขนาดของสถานศึกษาเป็นสิ่งบ่งบอกให้ทราบว่าสถานศึกษามีจำนวนนักเรียนมากน้อยเท่าไรและจำนวนบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการย่อมน้อยตรงข้ามกับสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนและจำนวนบุคลากรจะมีสัดส่วนตามเกณฑ์ที่กำหนด และสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนตามขนาดของสถานศึกษาในการจัดสรรงบประมาณ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานในการบริหารจัดการของบุคลากรแตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ แต่สถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ภายในกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและงานปฏิบัติในข่ายงานเดียวกันทุกโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับ สถานศึกษา สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรจัดอบรมกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ให้มากขึ้น

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้การส่งเสริมช่วยเหลือโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ในการพัฒนาสถานศึกษาทุกด้านเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบและแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

กรมวิชาการ. (2544). **เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

กรุงเทพมหานคร. (2551, กุมภาพันธ์). **การแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต.** คำสั่งกรุงเทพมหานคร. 684 : 1-2.

กสิมา สังวรประเสริฐ. (2549). **ความคิดเห็นของพนักงานในองค์การที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้.** วิทยานิพนธ์ (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. (2546). **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.** วิทยานิพนธ์ (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

กีรติ ยศยิ่งยง. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). **การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.

โกมล สนั่นก้อง. (2551). **เครือข่ายความรู้ : การพัฒนาจากฐานราก.** สืบค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2551. จาก http://gotoknow.org/blog/charn2501.

ขนิษฐา ภานุโศภิษฐ์. (2551). **การจัดการความรู้.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http:// 203.155.220.217/training/knowlede_mange/know_1.htm.

เข็มชาติ ไชยโวหาร. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.** ศึกษาอิสระ (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

จักรพรรดิ วะทา. (2550, กุมภาพันธ์). **การจัดการความรู้ของครู.** วารสารวิทยาจารย์. 106(4): 18-21.

จันทนา สุขธนารักษ์. (2550). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ. : บุ๊ค พอยท์.

จำเริญ จิตรหลัง. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). สงขลา. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. (2550). **ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร.** วิทยานิพนธ์ (หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2548, มกราคม-มิถุนายน). **บุคลากรทางการศึกษา : ทักษะในการจัดการความรู้.** วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 1(1): 11-13.

ฐิติพร ชมภูคำ (2548, มกราคม-มีนาคม). **การบริหารเพื่อจัดการความรู้ Management for Knowledge Management.** วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 27(103): 11-13.

ณัฐนันท์ ยอดนพเก้า. (2548). **การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์อำเภอเมือง จ.สุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ (พยาบาลศาสตร์). มหาสารคาม. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). **หลักการจัดการ หลักการบริหาร (Principle of Management).** กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

เตือนใจ รักษาพงศ์. (2551). **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม**. ดุษฎีนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ถาวร ศรีเกตุ. (2551). **การศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). **การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี.** กรุงเทพฯ : บริษัทวิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

ธิดา จุลินทร. (2549). **กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ. : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

..... (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

นฤมล พฤกษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543, กราคม-มิถุนายน). **การจัดการความรู้ (Knowledge Management).** รังสิตสารสนเทศ. 6(1): 60-71.

นันทา วิทวุฒิศักดิ์. (2544, มกราคม-มิถุนายน). **องค์การการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ : แผนกยุทธ์เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ.** วารสารสารสนเทศ. 2(1): 1-11.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้.** กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญดี บุญญากิจ. (2547). **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมการศึกษาไทย.** วิทยานิพนธ์ (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). **การจัดการความรู้ สู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์.

ประชุม โพธิกุล. (2548, เมษายน-พฤษภาคม). **สถานศึกษาของท่าน ควรมีการ "จัดการความรู้" แล้วหรือ?.** สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 22(4): 3-6.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2549). **การจัดการความรู้(KM) ฉบับขับเคลื่อน LO.** กรุงเทพฯ : ใยไหม.

..... (2549). **การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ใยไหม.

ประไพพรรณ ผ่องสวัสดิ์. (2549). **การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ประมวล ศรีขวัญใจ. (2550). **การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ประเวศ วะสี. (2545, มิถุนายน). **การจัดการความรู้.** สานปฏิรูป. 5(51): 74-76.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2542-2543, ธันวาคม-มกราคม). ***องค์การแห่งการเรียนรู้.*** วารสารการศึกษาพยาบาล. 10(3): 13-17.

พยัต วุฒิรงค์. (2549, เมษายน-มิถุนายน). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** จุฬาลงกรณ์วารสาร. 18(71): 5-28.

..... (2550, เมษายน-มิถุนายน). **วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Values Framework (CVF).** จุฬาลงกรณ์วารสาร. 19(75): 5-23.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์.

พิเชษฐ์ บัญญัติ. (2543). **การจัดการความรู้ในองค์การ: โรงพยาบาลบ้านตาก.** สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.bantakhospital.com/modules.

พิสณุ ฟองศรี. (2549). **วิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เทียมฝ่าการพิมพ์.

ไพบูลย์ ปะวะเสนะ. (2547). **การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM).** สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2551. จาก http://www.lib.ubu.ac.th/km/datakm/km002.

มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2549, เมษายน-มิถุนายน). **วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบไทยสำหรับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้.** จุฬาลงกรณ์วารสาร. 18(71): 29-35.

มาลัยวัลย์ กุลทนันท์. (2548). **การบริหารจัดการความรู้(Knowledge Management).** วารสารราชทัณฑ์. 53(2): 21-24.

รัตน์ เที่ยงตรง. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี.** ศึกษาอิสระ (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2540). **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ์. (2545, ตุลาคม-ธันวาคม). **การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Development).** จุฬาลงกรณ์วารสาร. 15(57) : 45-55.

.....(2545, ตุลาคม). **ทำไมต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้.** วารสาร e-ECONOMY. 2(39): 22-29.

เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2549, พฤศจิกายน). **การจัดการความรู้ : เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษา.** วารสารการศึกษาไทย. 3(26): 50-57.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้...และการบริหารความรู้.** กรุงเทพฯ : เฟื่องฟ้า.

วรสิทธ ใจงาม. (2548, พฤศจิกายน). **การจัดการความรู้ (KM) สำหรับครู.** วารสารวงการครู. 2(23): 26-31.

วสันต์ ลาจันทึก. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.** ศึกษาอิสระ (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

วันทนา เมืองจันทร์. (2548, เมษายน-พฤษภาคม). **การจัดการความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา.** สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 22(4): 11-15.

วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : บริษัทพับลิเคชั้น.

..... (2551). **การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ – ไม่รู้.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.kmi.or.th.

..... (2551). **บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.kmi.or.th.

..... (2551). **วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.kmi.or.th.

..... (2551). **Best Practice กับการจัดการความรู้อย่างง่าย.** สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2551. จาก http://region4.prd.go.th/km/index.php.

..... (2549). **KM วันละคำ “จากนักปฏิบัติ KM สู่ นักปฏิบัติ KM”.** กรุงเทพฯ : บริษัทพับลิเคชั้น.

วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). **การบริหาร (Management).** กรุงเทพฯ : เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2549, มกราคม-มิถุนายน). **กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์การทางการศึกษา.** วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2(1): 101-124.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2545). **การบริหารภูมิปัญญา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม.

ศศิธร เอื้อใจ. (2549). **การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศุภามนต์ ศุภกานต์. (2547, กุมภาพันธ์). **Biz Wisdom การจัดการความรู้แบบที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร.** วารสาร Knowledge today. 28-29.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

..... (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.). (2550, กรกฎาคม-สิงหาคม). **โมเดลปลาทูกับการจัดการความรู้.** วารสารกรุงเทพฯวันนี้. 2(3): 100-104.

สนธิรัก เทพเรณู. (2548). **การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สมชาย นำประเสริฐ. (2546). **เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.ku.ac.th/emagazine/june46/it/knowledge.html.

สมศรี เรวดีเรขา. (2550, กรกฎาคม-สิงหาคม). **การบริหารจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล.** วารสารกรุงเทพฯวันนี้. 2(3): 83-89.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2550, มีนาคม). **การประเมินการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วารสารวิทยาจารย์. 106(5): 62-65.

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2551). **ข้อมูลนักเรียนและบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.bmaeducation.in.th.

..... (2548). **แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) สำนักการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

..... (2549). **ยุทธศาสตร์สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปี 2549-2551.** กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

..... (2550). **เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดทำแผนการบริหารจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้** . สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.opdc.go.th.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546**. สืบค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2551 จาก http//www.law.moi.go.th.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.). **การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย.** สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 51 จาก http//www.opdc.go.th.

สุจิกรานต์ เกษสำโรง. (2551). **คู่มือสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้ (KnowledgeManagement : KM) กับการบริหารยุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2551. จาก http://ccsmail.sut.ac.th.

สุณี ทรัพย์ประเสริฐ. (2547). **การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี .** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549, ตุลาคม-ธันวาคม). **ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้.** วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(21): 107-144.

สุนิตย์ ชูใจ. (2551). **ขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2551. จาก http://km.Sadet.ac.th.

สุพัชรี ผุดผ่อง. (2549, ตุลาคม). **เปิดประตูสู่การจัดการความรู้กับห้องเรียน KM.** วารสารวงการครู. 3(34): 46-50.

สุริยา มนตรีภักดี. (2550). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสาถนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เสนาะ ติเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2522). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อนันต์ เพียรพานิชย์. (2551). **แนวทางการจัดการความรู้ในสถานศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2551. จาก http://www.drampra.ac.th/kkk.htm.

อภิชัจ พุกสวัสดิ์. (2548, มกราคม-ธันวาคม). **การจัดการความรู้ : แนวคิดและวิธีการ.** วารสารเซนต์จอห์น. 8(8): 54-69.

อรุณวรรณ นาคทองดี. (2549). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อรทัย ธิมาสาตร์. (2549). **การศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อัสนีย์ อัจฉริยบุตร. (2546). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี .** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อำพร ไตรภัทร. (2546, มกราคม-มิถุนายน). **การบริหารจัดการความรู้.** วารสารการประกันคุณภาพ. 4(1): 6-9.

Annemette Kjaergaard. (2008). **A process model of establishing knowledge management: Insights from a longitudinal field study.** Retrieved July 12, 2008. from http://proquest.umi.com.

Byounggu Choi. (2008). **Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach**. Retrieved July 12, 2008. from http://proquest.umi.com.

Hutchins, Robert D. (1997, November). **Leadership Traitsas Revealed by Leadership Values Dissertation**. Abstracts International. 58(05A) : 15-18.

Ravishankar. (2008). **The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM).** Retrieved July 12, 2008. from http://proquest.umi.com.

Sandars, J. (2004). **Knowledge management : sharing knowledge.** Journal of Nursing Administration. 111 : 26-29

Sallis, Edward ; & Jones, Gary. (2002). **Knowledge Management in Education.** London : Kogan page.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาของท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อ และพิจารณาให้ตรงกับความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. ตำแหน่ง

   ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

   ☐ หัวหน้าช่วงชั้น

   ☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

   ☐ ครูแกนนำ

2. ประสบการณ์ในการรับราชการ

   ☐ น้อยกว่า 10 ปี

   ☐ 10 - 20 ปี

   ☐ มากกว่า 20 ปี

3. ขนาดสถานศึกษา

   ☐ ขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 400 คน)

   ☐ ขนาดกลาง (นักเรียน 400 - 799 คน)

   ☐ ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 800 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในระดับใด โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินการ

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	**<u>การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้</u>** ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนด**วิสัยทัศน์ความรู้** (วิสัยทัศน์ความรู้ หมายถึง วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่สถานศึกษากำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา)					
2	วิสัยทัศน์ความรู้ สอดคล้องกับ **เป้าหมายของสถานศึกษา** (เป้าหมายของสถานศึกษา หมายถึง เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา)					
3	วิสัยทัศน์ความรู้ มีความชัดเจนเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้					
4	ครูทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้					
5	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
6	ครูทุกคนในสถานศึกษาทราบถึงบทบาทหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้					
7	สถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยโดยมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้					
8	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรในการแสวงหาความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น					

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา					
10	**<u>การสร้างทีมจัดการความรู้</u>** สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นทีม					
11	ทีมจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย ครูระดับปฏิบัติการ ครูแกนนำ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา					
12	ทีมจัดการความรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน					
13	สมาชิกในทีมจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่					
14	สมาชิกในทีมจัดการความรู้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี					
15	ทีมจัดการความรู้มีการสร้างผลงาน หรือทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
16	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ทีมจัดการความรู้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น					
17	สถานศึกษามีทีมจัดการความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ได้					
18	**<u>การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้</u>** สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย					
19	สถานศึกษามีการจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ					
20	สถานศึกษามีการจัดประชุมนำข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษามาปรับการทำงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้น					
21	สถานศึกษามีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้					

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	สถานศึกษามีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
23	สถานศึกษามีการจัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน					
24	สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ (Website) ของสถานศึกษา					
25	สถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีทักษะหลากหลายมาปฏิบัติงานร่วมกัน					
26	สถานศึกษาสรรหาผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กัน					
27	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูนำ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
28	สถานศึกษามีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
29	**<u>การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ</u>** สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ					
30	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา					
31	สถานศึกษาเน้นวิธีการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน					
32	สถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูพัฒนาวิธีการทำงาน และการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ					
33	ครูตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาผู้เรียน					
34	ครูมีการหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ จากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนร่วมงาน					
35	ครูมีการพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจากประสบการณ์ตรงของครู					

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญในวิชาชีพครู					
37	ครูปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เหมือนเป็นงานประจำ					
38	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่					
39	**<u>การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน</u>** สถานศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ					
40	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถเป็นผู้นำให้มีการจัดการความรู้ที่ดีในสถานศึกษา					
41	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา					
42	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถดำเนินงานต่าง ๆ แทนหรือช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
43	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน					
44	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา					

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
45	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ให้กับครูสู่ผู้เรียน					
46	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความรู้สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับจัดการความรู้ให้กับครู ได้เป็นอย่างดี					
47	**<u>การสร้างเครือข่ายความรู้</u>** สถานศึกษามีระบบการรับรู้ ข่าวสาร และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
48	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายความรู้ของครูที่สอนในกลุ่มสาระเดียวกัน					
49	ครูมีเครือข่ายความรู้กับครูในโรงเรียนต่าง ๆ					
50	บุคลากรในสถานศึกษามีการค้นคว้าข้อมูลจากระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้					
51	ครูมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในเว็บไซต์ (Web Site) หรือเว็บบล็อก (Web Blog)					
52	ครูเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพครู					
53	สถานศึกษาพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ เช่น ซีดี-รอม และอินเตอร์เน็ต					
54	สถานศึกษาพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว					
55	สถานศึกษามีระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมในสถานศึกษา					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายปริต กุญชร ณ อยุธยา
   หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา
   สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. นายมงคล จิตราคนี
   ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสะแกงาม
   สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร

3. นายไพบูลย์ กล่อมบรรจง
   ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเลา
   สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร

4. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา
   อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
   มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์
   อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
   มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ค

การตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษากลุ่มเขตกรุงธนใต้
สังกัดกรุงเทพมหานคร

1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดการบริหารจัดการความรู้ตรงตามนิยาม
0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดการบริหารจัดการความรู้ตรงตามนิยาม
-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดการบริหารจัดการความรู้ตรงตามนิยาม

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	**<u>การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้</u>** ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
2	วิสัยทัศน์ความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	0	1	1	1	1	4	**0.80**	**ใช้ได้**
3	วิสัยทัศน์ความรู้มีความชัดเจนเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
4	ครูทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
5	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับการจัดการความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
6	ครูทุกคนในสถานศึกษาทราบถึงบทบาทหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
7	สถานศึกษาจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยโดยมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
8	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรในการแสวงหาความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
9	การจัดการความรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
10	**<u>การสร้างทีมจัดการความรู้</u>** สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นทีม	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
11	ทีมจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย ครูระดับปฏิบัติการ ครูแกนนำ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
12	ทีมจัดการความรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
13	สมาชิกในทีมจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีโอกาสช่วยแก้ปัญหาในงานที่กำลังเผชิญอยู่	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
14	สมาชิกในทีมจัดการความรู้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
15	ทีมจัดการความรู้มีการสร้างผลงาน หรือทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
16	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ทีมจัดการความรู้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น	1	1	1	1	0	4	**0.80**	**ใช้ได้**
17	สถานศึกษามีทีมจัดการความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ได้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
18	**<u>การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้</u>** สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
19	สถานศึกษามีการจัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
20	สถานศึกษามีการจัดประชุมนำข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษามาปรับการทำงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
21	สถานศึกษามีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
22	สถานศึกษามีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
23	สถานศึกษามีการจัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
24	สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Intranet หรือ Website ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
25	สถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีทักษะหลากหลายมาปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
26	สถานศึกษาสรรหาผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์กัน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
27	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
28	สถานศึกษามีการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0	1	1	1	1	4	**0.80**	**ใช้ได้**
29	**<u>การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ</u>** สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
30	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
31	สถานศึกษาเน้นวิธีการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
32	สถานศึกษามีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูพัฒนาวิธีการทำงานและการใช้นวัตกรรมใหม่	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
33	ครูตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
34	ครูมีการแสวงหาความรู้จากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
35	ครูมีการพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติและจากประสบการณ์ตรงของครู	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
36	ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ให้มีความรู้ความชำนาญและเชี่ยวชาญ ในวิชาชีพครู	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
37	ครูปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ เหมือนเป็นงานประจำ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
38	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
39	**<u>การพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้พลังงานระดับกลางเป็นพลังงานขับเคลื่อน</u>** สถานศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูระดับปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
40	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถเป็นผู้นำให้มีการจัดการความรู้ที่ดีในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
41	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้ริเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
42	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ สามารถดำเนินงานต่าง ๆ แทนหรือช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
43	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้กำหนดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านบริหารจัดการ และด้านผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
44	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
45	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ให้กับครูสู่ผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ข้อ	การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	หมายเหตุ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
46	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หรือครูแกนนำ มีความรู้สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับจัดการความรู้ให้กับครูได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
47	**<u>การสร้างเครือข่ายความรู้</u>** สถานศึกษามีระบบการรับรู้ ข่าวสาร และความก้าวหน้าของความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
48	สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายความรู้ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
49	บุคลากรในสถานศึกษามีการค้นคว้าข้อมูลจากระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เพื่อนำมาพัฒนาองค์ความรู้	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
50	สถานศึกษาพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านคอมพิวเตอร์ เช่น ซีดี-รอม และอินเตอร์เน็ต	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
51	ครูมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบใน Web Site หรือ Web Blog	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
52	สถานศึกษามีการสร้างระบบเครือข่าย (Network) ทางอินเตอร์เน็ต เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้และกิจกรรมในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
53	สถานศึกษาพัฒนาระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการค้นคว้าหาความรู้ที่ทันสมัยและรวดเร็ว	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**
54	ครูเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพครู	1	1	1	1	1	5	**1.00**	**ใช้ได้**

ภาคผนวก ง

จำนวนสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้
สังกัดกรุงเทพมหานคร

สถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

มี 7 เขต 69 โรงเรียน แบ่งตามขนาดสถานศึกษาได้ดังนี้

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
เขตบางขุนเทียน	**เขตบางขุนเทียน**	**เขตบางขุนเทียน**
1. หมู่บ้านเกาะโพธิ์	1. คลองพิทยาลงกรณ์	1. วัดหัวกระบือ
2. แก้วขำทับอุปถัมภ์	2. วัดประชาบำรุง	2. คลองห้วยทราย
3.วัดบัวผัน	**เขตภาษีเจริญ**	3. วัดสะแกงาม
เขตภาษีเจริญ	3.วัดชัยฉิมพลี	4. วัดแสมดำ
4.วัดโคนอน	4.วัดมะพร้าวเตี้ย	5. วัดบางกระดี่
5.วัดโตนด	5.วัดกำแพง	6. วัดกำแพง
6.วัดตะล่อม	6.วัดทองศาลางาม	7. ศาลเจ้า(ห้าวนุกูลวิทยา)
7.วัดประดู่(พ่วงอุทิศ)	7.วัดวิจิตรการนิมิตร	8. วัดท่าข้าม
8.บางจาก	**เขตหนองแขม**	9. วัดกก
เขตบางแค	8.คลองบางแวก(มนต์ จรัสสิงห์)	10. วัดเลา
9.วัดบางไฝ่	**เขตบางบอน**	11. บางขุนเทียนศึกษา
เขตราษฎร์บูรณะ	9.บ้านนายผล	**เขตภาษีเจริญ**
10.วัดประเสริฐสุทราวาส	10.บ้านนายสี	12.วัดนิมมานรดี
เขตทุ่งครุ	11.พรหมราษฎร์รังสรรค์	13.วัดจันทร์ประดิษฐาราม
11.คลองรางจาก	12.สถานีพรมแดน	14.วัดอ่างแก้ว(จีบปานขำ)
	13.วัดนินสุขาราม	**เขตหนองแขม**
	เขตบางแค	15.วัดหนองแขม
	14.วัดศาลาแดง	16.วัดอุดมรังสี
	15.บางเชือกหนัง	17.ประชาบำรุง
	เขตราษฎร์บูรณะ	18.บ้านขุนประเทศ
	16.วัดแจงร้อน	19.วัดศรีนวลธรรมวิมล
	17.วัดสน	**เขตบางบอน**
	18.วัดสารอด	20.บ้านนายเหรียญ
	เขตทุ่งครุ	21.วัดบางบอน
	19.บางมด (ตันเปาว์วิทยาคาร)	22.พระยามนธาตุราชศรีพิจิตร์

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	20.รางราชพฤกษ์ (นุชมีอุทิศ)	**<u>เขตบางแค</u>**
	21.ชูสินทองประดิษฐ์อนุสรณ์	23.บางแค(เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)
		24.วัดบุณยประดิษฐ์
		25.คลองหนองใหญ่
		26.เพชรเกษม(จตุรงค์สงครามอนุสรณ์)
		27.วัดพรหมสุวรรณสามัคคี
		28.บางแคเหนือ
		29.วัดม่วง
		30.วัดราษฎร์บำรุง
		31.หมู่บ้านเศรษฐกิจ
		<u>เขตราษฎร์บูรณะ</u>
		32.วัดบางปะกอก
		33.รัตนจีนะอุทิศ
		<u>เขตทุ่งครุ</u>
		34.นาหลวง
		35.สามัคคีบำรุง
		36.ราษฎร์บูรณะ
		37.วัดทุ่งครุ

ภาคผนวก จ

หนังสือราชการ

ที่ ศธ 0519.12/ 1038

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเลา

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 02-664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/1102๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายปริต กุญชร ณ อยุธยา หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 02-664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 087-3300-224

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/11030 **วันที่** 15 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญอาจารย์จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/11031 **วันที่** 15 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ราชันย์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ ๐๔๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนางนอง (พิพัฒน์)

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูแกนนำ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/ 0466

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาคนิมิตร

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูแกนนำ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/ 0467

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไทร (ถาวรพรหมานุกูล)

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูแกนนำ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/๐๔๖๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยายร่ม

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูแกนนำ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้.

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/ 0469

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสีสุก

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูแกนนำ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/1502

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/ 1503

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนิมมานรดี

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/ 1504

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคนอน

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/1505

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยฉิมพลี

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/1506

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ (พ่วงอุทิศ)

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ที่ ศธ 0519.12/1507

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางปะกอก

เนื่องด้วย นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา / หัวหน้าช่วงชั้น / หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูแกนนำ ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-452-5001, 087-3300-224

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวเบญจวรรณ แป้นนอก
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤศจิกายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/1023 หมู่บ้านพิศาล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู รับเงินเดือนในอันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ สังกัดกรุงเทพมหานคร 54/2 หมู่ 10 ถนนบางขุนเทียนชายทะเล แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษา จากโรงเรียนปรางค์ทองวิทยา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2542	ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ จากสถาบันราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2552	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร