

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครูครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ และเพื่อศึกษาผลการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดรูปแบบ ได้แก่ ความหมายของรูปแบบ การสร้างและการพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดการจัดการความรู้ ได้แก่ ความหมายของการจัดการความรู้ ความสำคัญของการจัดการความรู้ หลักการจัดการจัดการความรู้ วิธีการการจัดการความรู้ การสร้างทีมงานการจัดการความรู้ เครือข่ายการจัดการความรู้ กระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครูปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้ ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขการจัดการความรู้ ความต้องการการสนับสนุนเพื่อให้การจัดการความรู้ยั่งยืน
3. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
4. แนวคิดการพัฒนาครู
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่งานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจะเสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

##### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” หรือโมเดล รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบายเป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองหรือบุคคลอื่นเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น (ทิตนา เขมณี, 2548) และ Longman Dictionary of Contemporary English (1987 : 668) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 3 ประการ คือ 1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง ,2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบหรือแม่พิมพ์ในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น 3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864X เป็นต้น ทำนองเดียวกัน Keeves (1988 : 559) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความ

เกี่ยวข้องกับระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลได้
3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวอีกว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร นั้นแตกต่างกันไปตามตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการสร้างรูปแบบนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์แต่ละอย่าง เช่น รูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจในการจัดองค์กรและการจัดการของ Brown และ Moberg (1980) ที่เรียกว่า Systems Contingency Model นั้นสังเคราะห์รูปแบบมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 ตัว คือ 1) ภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ

สรุป รูปแบบเป็นชุดของความคิดที่แสดงออกมาเป็นรูปธรรม มีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

### การสร้างและพัฒนารูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 104-106 ) ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบนั้นอาจทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพ สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้ จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานที่สำคัญและการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปรหรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่

เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มากในการวิจัย บางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พิจารณารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

ในเรื่องนี้ Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาและตรวจสอบโดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่อง ที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณโดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยทางนี้ ไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบองค์เป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่งแต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำงานประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงและในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิตนเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมรับให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

กล่าวโดยสรุป การสร้างและพัฒนารูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้เห็น โครงสร้าง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือพยากรณ์ไปในอนาคต รูปแบบมีองค์ประกอบสำคัญหลายอย่างและมีความสัมพันธ์กันเป็นระบบ

ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยการศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี และกรอบความคิดเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ ในการพัฒนารูปแบบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการ ประเมินให้เห็น ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบและนำรูปแบบไปทดลองใช้ ใน สถานการณ์จริงตลอดจนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์

## หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

### ความหมายของการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การยกระดับ ความรู้ในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างทุนให้แก่ทรัพย์สินทางปัญญาสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างแบ่งปัน ติความ ประยุกต์ใช้และประเมินความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและบุญส่ง หาญพานิช (2546) ซึ่งได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ยกระดับความรู้ให้ คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และการจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ ความรู้ นั้นจะต้องถูกต้อง และสอดคล้องกับบุคคลและเวลา และมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ ได้แก่ การผลิตความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ยกระดับ ความรู้ ในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ Trapp (2001, อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการ ในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิด องค์กรวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กรวิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมาย ของการจัดการความรู้คือ การรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ เข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้าง แบ่งปัน ติความ ประยุกต์ใช้และประเมินความรู้ และการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่ สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นได้ ต้องให้นิยามหลายๆ ข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้จะเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลดิบ (Data) ที่ได้จากการ ทำงานประจำวันในองค์กร หรืออาจเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ได้มาจากภายนอกองค์กร แล้วนำข้อมูล ทั้งหมดมาทำการประมวลผลอาจจะเป็นการคำนวณด้วยสูตรต่างๆ หรือนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นๆ แล้วหาผลสรุป หรือนำมาสร้างกราฟแล้ววิเคราะห์หาแนวโน้ม ซึ่งวิธีการ ประมวลผลนี้ก็มีวิธีการอื่นๆ มากมายซึ่งจะเหมาะสมกับข้อมูลแต่ละชุดแตกต่างกันออกไปแต่ผล สุดท้ายที่จะได้ก็คือ สารสนเทศ (Information) สำหรับความรู้ (Knowledge) แล้ว จะเป็นส่วนผ่าน กระบวนการคิดของคนเพื่อตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากสารสนเทศที่ได้ และความรู้ประสบการณ์ของคนๆ นั้นประกอบ แต่ปัจจุบันเราจะสร้างความรู้โดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เข้าช่วย เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่มีค่ามากกว่าสารสนเทศที่ได้เบื้องต้น ยกตัวอย่างเช่น การสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key performance Indicator) ระบบการเตือนให้ลงมือ ปฏิบัติงานใดๆ เมื่อถึงเวลา หรือจุดวิกฤตตามเงื่อนไขขององค์กร หรือการสร้างกราฟจากข้อมูล หลากๆ ระบบเชื่อมโยงกันเพื่อให้เห็นภาพรวม และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้คนสามารถ

ตัดสินใจปฏิบัติงานใดๆ ได้ดีกว่าข้อมูลที่ได้ในระดับสารสนเทศ จะเห็นได้ว่าขั้นตอนทั้งหมดจะต้องใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การจัดการความรู้จะต้องมีขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพราะเมื่อคนที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ให้คนในองค์กรก็จะเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จากการถกเพื่อหาข้อสรุปสำหรับกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้วยกันเพิ่มขึ้นอีกด้วย เพราะฉะนั้นจะต้องทำให้เกิดพฤติกรรมและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ทำให้เกิดการแบ่งปันนี้เกิดขึ้น

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ความรู้ที่มี องค์กรจึงต้องพยายามดึงดูดคนที่มีความสามารถเอาไว้ นอกจากนี้ก็จะต้องพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นไปอย่างไรที่ต้องการหรือไม่

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ต้องรวมไปถึงการประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นดัชนีบ่งบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่อย่างไร

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้เขียนไว้ในหนังสือ การจัดการความรู้กับคลังความรู้ว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและการจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้สารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและเซิร์ฟเวอร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วยความรู้ (Knowledge) มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และปัญญา ข้อมูลดิบ (Data) คือตัวเลขหรือตัวอักษรที่ยังไม่ได้จัดให้เป็นระบบสารสนเทศ (Information) คือข้อความที่ถูกนำมาเรียบเรียงไว้ หรือข้อมูลที่ผ่านการประมวล ความรู้ (Knowledge) คือสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติหรือการใช้งาน (Information of Action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคล ปัญญา (Wisdom) คือ ความเข้าใจโดยใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้ คือ ความเข้าใจ การรับรู้ในเรื่องราวที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติในองค์กรต่างๆ มีความรู้อยู่ในทรัพยากรบุคคลและแหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บและบันทึกข้อมูลนั้นไว้ การบริหาร (Management) หมายถึง การบริหารทรัพยากรในองค์กร เช่น คน วัตถุดิบ งบประมาณ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึง การให้คำปรึกษา (Supervision) แก่บุคคลในระดับปฏิบัติการ รวมถึงการจัดการ (Management) ของหัวหน้าทีมโดยใช้ยุทธวิธีและการเป็นผู้นำ (Leadership) ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้และเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

**สรุป** การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ทั้งจากประสบการณ์ของบุคคลและความรู้จากเอกสารตำรา

เพื่อกำหนดหรือสร้างเป็นความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ ในการปฏิบัติงาน อันทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ และการประเมินผล ความรู้ ในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามต้องการ

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

นักวิชาการจำนวนมากได้สนับสนุนให้องค์กรทุกประเภทนำการจัดการความรู้ไปใช้ ในองค์กรของตน เนื่องจากเห็นว่าทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานได้ การประชุมที่จัด ขึ้นโดย American Productivity and Quality center ( APQC ) ในปี ค.ศ 1995 (อ้างในสำนัก งานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ได้สรุปความจำเป็นขององค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการคือ 1) องค์กรธุรกิจจำนวนหนึ่งประกอบธุรกิจด้านการให้บริการ หรือสินค้าที่ไม่มีตัวตน และ ทำรายได้ให้แก่องค์กรสูง โดยที่องค์กรมีความรู้และใช้ความรู้นั้นให้บริการแก่ลูกค้าได้เหมาะสมกับ เวลาและความต้องการ 2) อัตราการออกจากงานของบุคลากรในองค์กรสูงขึ้นมากเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต บางคนลาออกก่อนเกษียณ และมีการเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น เมื่อบุคลากรออกจากงานความรู้ ประสบการณ์ และความสัมพันธ์ต่อลูกค้าของบุคคลนั้นก็สูญหายไปด้วย 3) องค์กรบางแห่งมีบุคลากร ที่ไม่ได้ทำงานในสำนักงานมากขึ้น เปลี่ยนเป็นใช้การทำงานแบบทางไกล (Virtual or Remote Work) ซึ่งผลการวิจัยแสดงว่าการให้บุคลากรทำงานในลักษณะนี้ องค์กรสามารถประหยัดเงินได้ระหว่างร้อยละ 25-40 4) องค์กรที่มีสาขาในประเทศต่างๆ หรือหน่วยงานย่อยที่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร หรือ ถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะกันในเวลาอันรวดเร็ว เช่น องค์กรอนามัยโลก ธนาคารโลก หรือ องค์กรธุรกิจ เช่น บริษัทน้ำมันของอังกฤษ (British Petroleum: BP) จำเป็นต้องมีระบบการจัดการ ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5) ในบางองค์กรได้ลดขนาดธุรกิจของตนเองเพื่อความอยู่รอดในช่วง เศรษฐกิจขาลง การที่มีบุคลากรออกจากงานไป ทำให้ความรู้ขององค์กรก็สูญหายไป ซึ่งมีผลต่อเนื่อง ทำให้องค์กรอ่อนแอลงอย่างรวดเร็ว 6) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ช่วย ทำให้การทำงานหลายอย่างเป็นอัตโนมัติและรวดเร็ว ปรากฏว่าทำให้เกิดปัญหาการสร้างคนไม่ทันเวลาที่จะใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องให้ความสนใจในการสร้างกำลังคนที่มี ความสามารถใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาให้เป็นประโยชน์ได้

สรุปความสำคัญของการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่อยู่ในบริบทขององค์กรทั่วไป การส่งผ่านความรู้สู่กันโดยการจัดการความรู้เป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการบริหาร คุณภาพในองค์กร จะทำให้เป้าหมายขององค์กรทั้งหลายที่ต้องการจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นจริง

### หลักการการจัดการความรู้

หลักการตามแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ( 2547) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรม เพื่องาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงานมีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. การให้บุคลากรหลากหลายทักษะและความคิดทำงานร่วมกัน เป็นการรวมพลังมีจุดมุ่งหมายในการทำงานด้วยกัน การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีความรู้พื้นฐานแตกต่างกันซึ่งจะต้องรวมจุดรวมพลังที่เข้มแข็ง

2. การให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยยึดหลักองค์ประกอบ 4 ประการ เป็นหลักให้บุคลากรได้ใช้เป็นแนวร่วมในการพัฒนาวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ได้แก่ ยึดหลักการตอบสนองความต้องการ เช่น ดูความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือองค์กร ยึดหลักของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ เทคนิคใหม่ ๆ โดยยึดหลักขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานขององค์กร เป็นตัวกระตุ้นในการพัฒนาวิธีการทำงาน และยึดหลักประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้บุคคลได้ทดลองและเรียนรู้ เป็นหลักสำคัญอันเนื่องมาจากการจัดการความรู้เป็นการสร้างสรรค์ หากให้มีการปฏิบัติจริงค่อยๆ ทำทีละน้อย จนได้ผลดี แล้วขยายไปสู่วิธีทำงานแบบใหม่ๆ ก็ได้ Best Practice ใหม่เกิดขึ้น

4. การให้บุคลากรนำความรู้ภายนอกมาใช้พัฒนางานอย่างเหมาะสม โดยถือว่าความรู้ที่มีอยู่ภายนอกองค์กรเป็นความรู้ที่ยังดิบก็นำมาทำให้สุก โดยการปรับปรุงให้พร้อมใช้งาน โดยการบริหารจัดการเติมความรู้เชิงบริบทขององค์กรลงไปในการทำงานให้เป็นความรู้ที่สุกพร้อมใช้งานสอดคล้องกับหลักการบริหารตามแนวคิดของ Tobin (2003 : 23) หลักการหรือกฎเกณฑ์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งได้เสนอไว้คือ ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้เก่งเพียงคนเดียวไม่พอ ให้อุ้และเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ต้องสร้างแผนการบริหารเปลี่ยนแปลง ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ ควรเจาะประเด็น ลงส่วนลึกทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ อย่าง ถูกแวนด้วย ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มั่งมันชัดเจน ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ควรตั้งความคาดหวังหรือจำกัดความเสี่ยงให้ชัดเจน ให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ควรบูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับระบบที่มีอยู่ และให้อุ้และเข้าใจว่าการจัดการความรู้ควรให้การศึกษาแก่ผู้ใช้บริการของท่านที่ให้บริการตนเอง

สรุปได้ว่าหลักการจัดการความรู้คือกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนและองค์กร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้และลงมือปฏิบัติเพื่อให้พันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

### วิธีการจัดการความรู้

วิธีจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ มีการดำเนินการในองค์กรต่างๆ หลากหลายทั้งที่เป็นรูปแบบเล็กไปสู่รูปแบบใหญ่ๆ ซึ่ง Nonaka และ Takeuchi (2004 อ้างใน วิจารณ์ พานิช, 2547) สรุปไว้ดังนี้

1. วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรได้เสนอกิจกรรมที่เป็นวิธีการจัดการความรู้ไว้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งจะต้องเรียงร้อยถ้อยคำให้กินใจสื่อสารให้เป็นที่รับรู้ ชาบซึ้ง จนเกิดความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมกันตีความ เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และ

พันธกิจของหน่วยงานย่อย ภายใต้ร่วมของวิสัยทัศน์ภาพรวม เป็นการทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน  
 ทุ่มเท พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันเพื่อ  
 ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. การสร้างทีมการจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้เริ่มจากตัวบุคคลเป็น  
 คน ๆ ไป ในที่สุดก็นำไปสู่การดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั้งองค์กร พลังของการจัดการความรู้  
 จึงจะเกิดขึ้นจำเป็นต้องสร้างทีมบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความ  
 รู้ตัวจริงมีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ เสาะแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ ส่งสมความรู้ และใช้ความรู้  
 ความรู้ที่เกิดจากผู้ปฏิบัติจะอยู่ในรูปของทักษะ เป็นความรู้ในตัวคน เป็นขั้นตอนการนำเอาความรู้  
 ในกระตาะมาปฏิบัติและนำเอาความรู้ในตัวคนมาแลกเปลี่ยนกัน

2.2 ผู้เชี่ยวชาญความรู้ กลุ่มนี้มีหน้าที่จัดการความรู้ที่อยู่ในกระตาะ เช่น งาน  
 วิจัยโดยค้นหา จัดหมวดหมู่มาเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้ได้ง่ายซึ่ง  
 ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่วิจัยและถือเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความรู้ในกระตาะจากความรู้ในตัวคนและ  
 เป็นผู้ยกระดับความรู้ในกระตาะให้เป็นหมวดหมู่

2.3 วิศวกรความรู้ ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่หลัก คือ การตีความ  
 และแปลความรู้ในตัวคนให้เป็นความรู้ในกระตาะที่จับต้องได้ นำไปปฏิบัติได้ และทำหน้าที่เป็นผู้  
 ประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรผู้ปฏิบัติและมีหน้าที่ยกระดับความรู้ให้เป็นเกลียว  
 ความรู้ที่ยกระดับขึ้น ข้ามหน่วยงานในองค์กรเดียวกันและข้ามหน่วยงานที่เป็นองค์กรภายนอก

### การสร้างทีมงานการจัดการความรู้

การสร้างทีมงานการจัดการความรู้สามารถทำได้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงาน  
 ระดับล่าง หน่วยงานมีการสร้างภาพบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อให้พนักงานสามารถหาประสบการณ์  
 ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน กล่าวคือ เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรง จากการสัมผัสด้วยตนเอง  
 ทดลองและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ พูดคุยหรือไปศึกษาดูงานบรรยากาศ  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เน้นพิเศษ คือความรู้ในตัวคน และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization

2. การจัดการความรู้กับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานแบบใหม่ๆ ซึ่ง  
 การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ วิธีการผลิตใหม่ ที่  
 สำคัญคือพัฒนาคุณภาพงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

3. การจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน ซึ่งการ  
 จัดการความรู้นั้นมีรูปแบบที่เหมาะสมคือ รูปแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” โดยให้พนักงานระดับกลางเป็นผู้  
 เชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับความเป็นจริงของการปฏิบัติของพนักงานระดับล่างให้เกิดการจัดการความรู้  
 ที่ทรงพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรไปเป็นแบบหลายบริบทในเวลาเดียวกัน  
 ในที่นี้จะมี 2 บริบท ได้แก่ บริบทของระบบงานปกติ รูปแบบองค์กรเป็นแบบพีรามิด บริบทของ  
 Project Team ร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วสลายตัวกลับเข้าสู่งานปกติ

และบริบทฐานความรู้ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายและอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับทุกบริษัท

5. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก เกี่ยวกับงานหลักขององค์กรอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ การมีระบบการรับรู้และการตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายที่มุ่งประโยชน์หรือความดีให้แก่สังคม และการเชื่อมโยงและสกัดความรู้จากผู้ให้บริการ ที่เน้นความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

ในประเด็นนี้ Collison และ Parcell (2001) ได้เสนอวิธีการจัดการความรู้ให้ทำแบบเรียบง่าย ไม่ใช่วิธีซับซ้อนโดยเริ่มทำจากง่าย ๆ ไปหายากซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์พานิช (2547) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญที่ควรปฏิบัติในการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ คือ 1) การหาวิธีการทำงานที่ยอดเยี่ยมที่อยู่ภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบค้นหาวิธีการ จัดการความรู้ที่ส่งผลให้เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเกิดขึ้นในงานนั้นและหา “ตัวการ” ในการทำกิจกรรมนั้นเพื่อดำเนินการขยายผลต่อไป 2) การหาวิธีการทำงานที่ยอดเยี่ยมที่อยู่ภายนอกองค์กร เป็นการค้นหา ตรวจสอบวิธีการจัดการความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร มาประยุกต์ใช้ที่ส่งผลให้มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเกิดขึ้นในงานนั้น และหา “ตัวการ” ในการทำกิจกรรมนั้นเพื่อดำเนินการขยายผลต่อไป 3) การมุ่งเน้นที่เครื่องมือการจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ในการจัดการความรู้จำเป็นต้องมีเครื่องมือจัดการความรู้ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก หลักการสำคัญ คือ ให้นำมาใช้เพียง 2-3 อย่างเท่านั้น แล้วทำงานชำนาญ เรียบง่าย อย่าพยายามใช้เครื่องมือที่หรูหราจะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรมาก และ 4) การให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอก มาใช้พัฒนางานของตนเองอย่างเหมาะสม จำเป็นต้องมุ่งจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่างที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถพิสูจน์ตรวจสอบคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ในเบื้องต้น เพื่อจะได้ทราบส่วนที่ขาดและเติมเต็มได้ตรงประเด็น

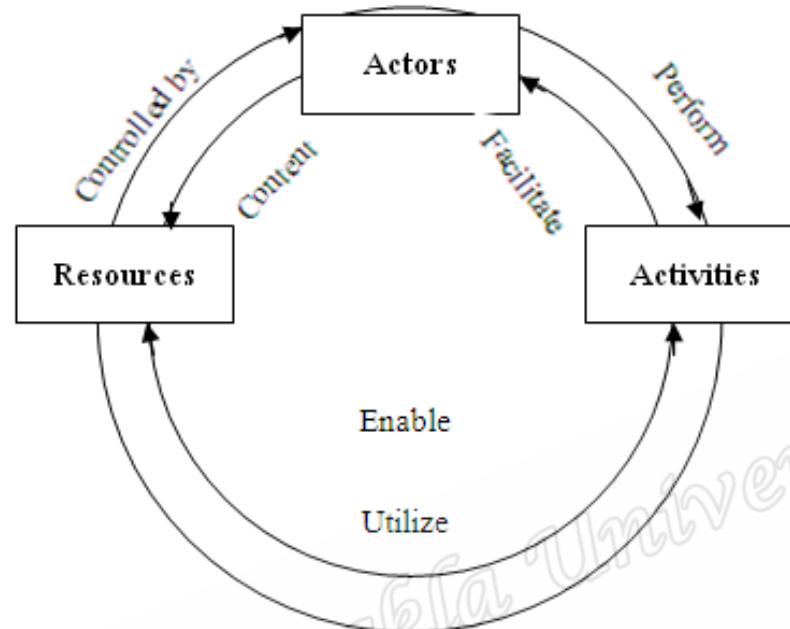
สรุปวิธีการจัดการความรู้มีหลากหลายวิธีทั้งวิธีง่าย ๆ และวิธีที่ซับซ้อนขึ้นตามบริบทที่เป็นอยู่ขององค์กร การสร้างทีมงานมีความสำคัญในการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้นำ ผู้ปฏิบัติ และผู้เชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานต้องมีบรรยากาศที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานในองค์กร

### เครือข่ายการจัดการความรู้

เครือข่าย คือพื้นที่ที่เป็นโครงสร้างสำหรับการเรียนรู้ ที่คนสนใจเรื่องเดียวกันมารวมตัวกัน มีพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ร่วมกัน (Snowden, 2005) เป็นผลผลิตหรือเป็นตัวกลางเพื่อสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารการสร้างปฏิสัมพันธ์ ในการทำกิจกรรมของบุคคลในองค์กร (Seufert และคณะ, 1999) หรืออาจกล่าวได้ว่า เครือข่ายคือชุมชน ชุมชนของผู้ที่มีความรู้และผู้ที่ต้องการความรู้ ซึ่งเป็นที่บุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมารวมกัน เพื่อสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเครือข่ายนั้นทำหน้าที่คล้ายกับท่อส่งความคิดใหม่ๆ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อประสานงานกับผู้ที่มีความรู้ และผู้ที่ต้องการความรู้ เป็นการส่งผ่านความรู้ และผู้ที่ต้องการความรู้ เป็นการส่งผ่านความรู้ให้แก่กระจายออกไปในวงกว้างให้ถึงในกลุ่มคนที่ต้องการใช้ความรู้ (Davenport และ Prusak, 1998.) ในเครือข่ายจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มา

จากแต่ละหน่วย แต่ละองค์กร ที่มีความรู้แตกต่างกันไป ทำให้ภายในเครือข่ายความรู้ที่หลากหลายซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของเครือข่าย (Dyer และ Nobeoka, 2000)

ดังนั้น เครือข่ายการจัดการความรู้ จะเป็นความร่วมมืออย่างหนึ่งที่สูงเสริม กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กว้างขวางขึ้น ทำหน้าที่คล้ายกับตัวกลางส่งความคิดใหม่ๆ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาอำนวยความสะดวกเพื่อเชื่อมโยงผู้คนทุกมุมโลก เป็นการส่งผ่านความรู้ให้แพร่กระจายออกไปใช้ในวงกว้าง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบท สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ ลักษณะเครือข่าย ลักษณะของเครือข่ายมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเครือข่ายที่เป็นทางการ มีโครงสร้างบทบาทที่ชัดเจน เกิดจากการจัดตั้งขึ้นของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน (Seufert และคณะ, 1999) ลักษณะของเครือข่ายจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายของเครือข่าย ลักษณะของความรู้ในเครือข่าย และโครงสร้างสายงานหลักขององค์กร (Seufert และคณะ, 1999) แต่ทั้งนี้เครือข่ายต่างก็มีลักษณะร่วมกัน หรือลักษณะเฉพาะของทุกเครือข่ายที่เหมือนกันซึ่งสามารถจัดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (Snowden, 2005) 1) มีกระบวนการ บทบาทที่สามารถเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน 2) มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้เชี่ยวชาญของกลุ่ม กับสมาชิกในกลุ่มเพื่อรักษาเครือข่ายให้ดำรงอยู่ได้ยาวนาน 3) เป็นกิจกรรมในลักษณะที่เจาะจงเฉพาะกับสภาพแวดล้อมหรือตามสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ซึ่งกิจกรรมนั้นจะอยู่ในรูปแบบทางการ และไม่เป็นทางการก็ได้ โดยทุกฝ่ายเล็งเห็นว่าความสำคัญว่าต้องใช้ความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหา โดย Swan และคณะ, (2000) ได้เสนอความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเครือข่ายการจัดการความรู้ ในที่นี้องค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลักๆ คือ 1) ผู้นำ หรือ ผู้ประสานงาน (Actors) มีหน้าที่สร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และพัฒนากิจกรรมเพื่อเชื่อมปฏิสัมพันธ์ ให้เกิดการดำรงอยู่ด้วยกัน ประสานงานให้เกิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน ให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนแต่ละกลุ่มก็จะมีเนื้อหาสาระแตกต่างกันออกไป 2) ทรัพยากร (Resources) คือการมีแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในหน่วยงาน และภายในเครือข่าย โดยที่เวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนมีความพอดี ไม่มากไม่น้อยไป ไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้น 3) กิจกรรม (Activities) ลักษณะของกิจกรรม คือนำทรัพยากรที่มีอยู่ มาสร้างความสัมพันธ์ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ประสานงาน กำหนดรูปแบบ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อสร้างกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ในแต่ละองค์ประกอบของเครือข่ายจะเป็นในลักษณะวงกลม **ดังภาพประกอบ 2**



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ในแต่ละองค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้  
ที่มา : Swan และคณะ (2000 : 12)

จากภาพประกอบ 2 อธิบายได้ว่าเครือข่ายการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ ผู้นำหรือผู้ประสานงาน (Actors) ทรัพยากร (Resources) และกิจกรรม (Activities) มีความสัมพันธ์กันเป็นวงกลมโดยมีผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนในการใช้ทรัพยากรพัฒนา กิจกรรมเพื่อเชื่อมปฏิสัมพันธ์เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในเครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติ

นอกจากนี้ยังสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ เป็นต้น ใช้เป็นช่องทางตัวกลางในการติดต่อสื่อสารสนับสนุนในการ สร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยงแต่ละองค์ประกอบของเครือข่าย ช่วยในการสร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ในแต่ละส่วนแต่ละพื้นที่ในองค์กร เชื่อมโยงกันเกิดเป็นเครือข่าย (Wenger และ Synder, 2000 ; Seufert และคณะ, 1999 ; Stonehouse และ Pemberton, 1999) แม้ว่าระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อเครือข่ายการจัดการความรู้ แต่ต้องไม่ยึดติดกับเทคโนโลยี สารสนเทศ ต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงแค่เครื่องมืออำนวยความสะดวกเท่านั้น ยังคงต้องให้ความสำคัญกับคน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเสมอ การวัดกระบวนการความสัมพันธ์ของเครือข่าย การจัดการความรู้สามารถวัดได้จาก (Seufert และคณะ, 1999) 1) สารระ (Content) ที่อยู่ในเครือข่าย เช่น จำนวนนวัตกรรม จำนวนสารสนเทศ 2) รูปแบบ (Form) เช่น ระยะเวลาของเครือข่าย ลักษณะ ความสัมพันธ์ ทั้งแบบเป็นทางการคือใครทำงานที่ไหน ใครทำงานให้ใคร รายงานใคร และแบบที่ไม่ เป็นทางการ ใครรู้จักใคร ใครเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลและความรู้ให้กับใคร 3) ความหนาแน่น (Intensity) เช่นจำนวนความถี่ในการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในเครือข่าย จำนวนของกลุ่มย่อยในเครือข่าย ดังนั้น

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หรือกับกลุ่มบุคคลนั้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้จากสมาชิกสู่สมาชิกหรือจากวิทยากรสู่สมาชิกโดยผ่านกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในเครือข่ายพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตรงตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ทำให้ได้ความรู้ใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว จากที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนในการแก้ปัญหากับสมาชิกในเครือข่าย ซึ่งผู้สอนหรือผู้นำที่คอยประสานงานให้เกิดการเรียนรู้ควรจัดทำคู่มือ/แนวทางดำเนินงานการจัดการความรู้ของเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสมาชิกอย่างแท้จริง คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการ ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมเรียนรู้และกำหนดโครงสร้างรายละเอียดของแผนกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) กระบวนการเรียนรู้จะต้องยึดตัวของผู้เรียน และปัญหาตามสถานการณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ดังนั้นในการจัดกิจกรรมในเครือข่ายควรยึดสถานการณ์ และให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้เรียนมากกว่ายึดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก และพัฒนารูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น 3) สร้างกิจกรรมพัฒนาที่กระตุ้นให้สมาชิกที่สนใจในเรื่องเดียวกันประกอบกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้สอนต้องปรับบทบาทการบรรยายให้ลดน้อยลง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาคำตอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) จัดสภาพแวดล้อมให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อที่จะได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของการสนทนา เสวนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทางกิจกรรมของเครือข่าย โดยสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความต้องการเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้กัน อย่างเป็นธรรมชาติระหว่างสมาชิก 5) สร้างบรรยากาศที่มีการให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้กล้าที่จะค้นหา พัฒนาความคิดใหม่ๆ (Swan และคณะ, 2000)

สรุปเครือข่ายการจัดการความรู้คือความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีทั้งแบบโดยธรรมชาติและแบบเป็นทางการ มีลักษณะเป็นกระบวนการและมีกิจกรรมต่อเนื่อง มีปฏิสัมพันธ์และเชื่อมโยงกิจกรรมโดยผู้นำเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกในเครือข่าย ทั้งนี้มีสื่อเทคโนโลยีช่วยด้านการติดต่อสื่อสารภายในเครือข่าย

### **กระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้**

กระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์ของบุคคลผ่านทางกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งก็คือกิจกรรมการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้พร้อมทั้งประเมินผลที่ได้จากการนำความรู้ไปปฏิบัติโดยที่กิจกรรมของเครือข่ายการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างองค์กรกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้รวมถึงทุกคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน ระดับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ ทีมงานต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า คู่แข่ง กับสังคมต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการมีจุดมุ่งหมายเป้าหมายอย่างเดียวกัน องค์กรประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้และลักษณะของเครือข่ายการจัดการความรู้ควรที่จะเกิดขึ้นอยู่ในลักษณะที่ตอบสนองตรงตามเป้าหมายความต้องการของผู้เรียน และอยู่คู่ขนาน

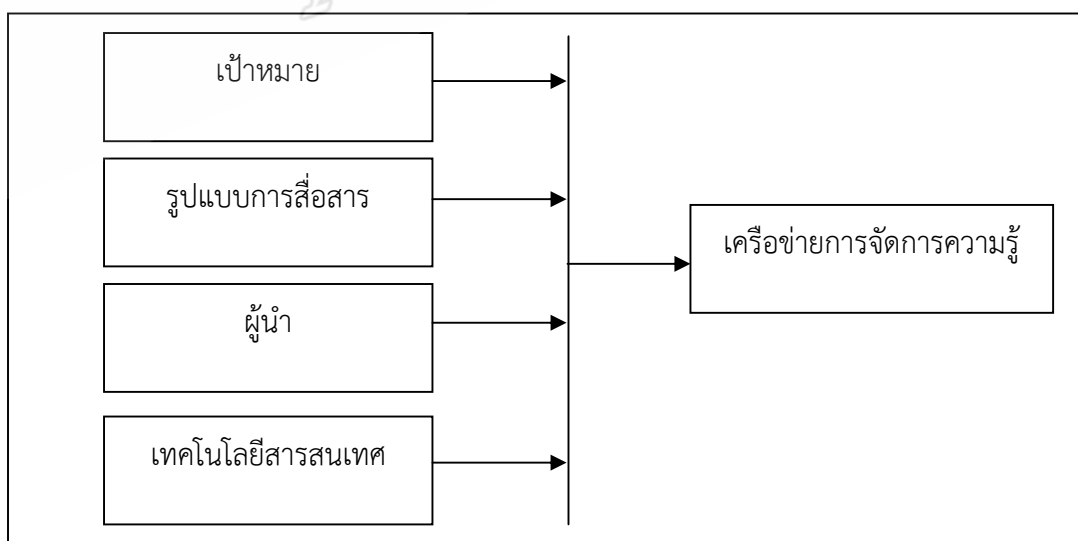
กับงานปกติ หรือธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้นั้น มีดังนี้ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2553)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเครือข่ายจัดการความรู้ คือมีความต้องการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสนใจ และต้องการความรู้ในเรื่องเดียวกัน โดยผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีทั้งการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติงาน

2. รูปแบบการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารควรเป็นภาษาที่เรียบง่ายสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความรู้นั้นมีความซับซ้อนและเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นเพื่อให้การติดต่อสื่อสารในเครือข่ายเกิดประสิทธิผลจะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็นนามธรรม กับความเป็นรูปธรรม หากต้องการรับรู้ในสิ่งที่คนอื่นรู้ จะต้องเข้าใจความหมายของรู้นั้นผ่านทางบริบทจิตใจของผู้นั้นด้วย นอกจากนี้การที่สมาชิกในเครือข่ายมาจากพื้นที่ที่แตกต่างกัน จึงควรมีการติดต่อสื่อสารในเครือข่ายให้มีคุณภาพสูง ดังนั้นควรมีภาษาหรือสัญลักษณ์ที่เข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการเรียนรู้ และให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทของเครือข่าย

3. ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวก กำหนดกิจกรรมสร้างพันธะสังคมในกลุ่มสมาชิก ให้มีการทำงานเป็นทีมสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก ทั้งยังต้องเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยที่กิจกรรมของเครือข่ายจะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก หรือพันธะกิจหลักขององค์กร

4. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวช่วยในการสนับสนุน เชื่อมโยงที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ แต่อยู่คนละพื้นที่กัน โดยสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหาสืบค้นความรู้ จากแหล่งภายนอก และใช้ในการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ เพื่อสะดวกในการนำไปใช้งานในครั้งต่อไป ดังภาพประกอบ 3

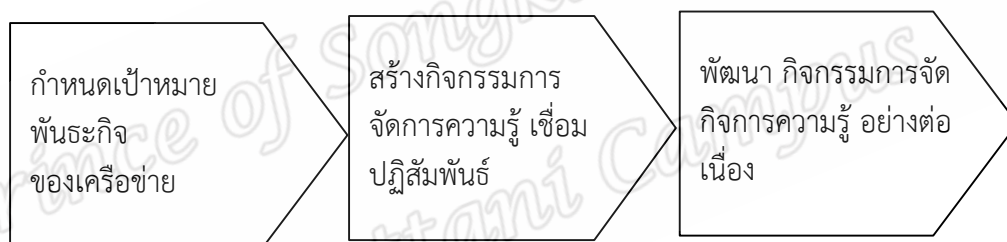


ภาพประกอบ 3 แสดงองค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2553: 10)

จากภาพประกอบ 3 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบของเครือข่ายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 อย่างคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเครือข่ายจัดการความรู้ รูปแบบการสื่อสาร ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน และ เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ควรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกับ โครงสร้างขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความรู้เพื่อต่อยอดเป็น นวัตกรรม สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2553) แบ่งกระบวนการสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) องค์กรต้องเห็นความสำคัญของเครือข่าย โดยกำหนดส่วนหนึ่ง เป็นพันธกิจขององค์กร คู่ขนานกับสายงานหลัก จัดการสร้างกลุ่มเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากสายงานต่างๆ ในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ เชื่อมโยงบุคคลที่อยู่ต่างพื้นที่ ส่งเสริมความสนิทสนม สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม สร้าง เว็บไซต์เป็นพื้นที่ให้บุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ 2) องค์กรต้องสร้างกิจกรรมการจัดการ ความรู้ และสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสนิทสนม ความไว้วางใจ เกิดเป็นเครือข่ายของผู้ที่รู้ และ ผู้ที่อยากรู้ โดยใช้กิจกรรมเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดให้การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) พัฒนา สร้างกิจกรรมการจัดการความรู้ระหว่างบุคคล สมาชิกในเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความมีชีวิตชีวาของเครือข่าย ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนกระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้  
ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2553: 11).

จากภาพประกอบ 4 อธิบายได้ว่ากระบวนการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดเป้าหมายพันธกิจของเครือข่าย การสร้างกิจกรรมการจัดการ ความรู้ เชื่อมปฏิสัมพันธ์และการพัฒนา กิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง

สรุปการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ควรจะให้สมาชิกมีส่วนร่วมโดยตรงกับ กิจกรรมโต้ตอบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในเครือข่าย โดยที่มีผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ประสานงานให้เกิดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่มาจากความหลากหลายของทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกในเครือข่ายการจัดการความรู้ลักษณะการเรียนรู้จะเป็นไปในลักษณะคนที่มีประสบการณ์น้อยกว่าสามารถเรียนรู้ได้จากคนที่มีความรู้มากกว่า ส่วนคนที่มีประสบการณ์มากกว่าก็จะเกิดทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการได้ช่วยเหลือและอธิบายให้กับผู้อื่น การเรียนรู้ในเครือข่ายนั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning of Transfer) คือ การที่ผู้เรียนรู้สามารถนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไป

ประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่จะยกระดับทักษะความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี

### เครื่องมือการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารหรือจัดการเพื่อสามารถกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้และแสวงหาความรู้การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์กรเครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ความสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้สามารถแบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ซึ่งเหมาะสมสำหรับความรู้ประเภท (Explicit) และเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเหมาะสมสำหรับความรู้ประเภท (Tacit) (Nonaka, 2004)

#### 1. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการเข้าถึงความรู้

เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท ( Explicit ) ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาดนอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ(Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อทั้งนี้บริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard ก็เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วโดยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง เช่น ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์ หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกันแต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของครูหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ประเภทของความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กรรวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมา และเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มีคือทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไรสำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้น

สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้นแต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วยตัวอย่างของบริษัทที่นำเทคนิคนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Monsanto, BP Amoco และ Hoffman-La Roche เป็นต้น

1.4 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องทั้งนี้ในการทำ Knowledge Bases ควรคำนึงถึงความรู้ของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้ แม้องค์กรจะพยายามจัดทำเอกสารและฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวกวิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้นแต่จะเห็นว่ายังมีความรู้อีกประการหนึ่งคือความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท tacit ได้แก่

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกันทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไป วัตถุประสงค์เดียวกันสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระวังให้มีการปะทะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจัดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิดจะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไรส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

2.3 การเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้นทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปราย เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่ายและผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์กรรวมเป็นที่ตั้ง

2.4 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence : CoE) การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรจะทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหนอย่างไร (Expertise Locators) ในเรื่องอะไร ได้บ้าง เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยตรง

2.5 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ๆ มาแบ่งประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นได้

2.6 Innovation & Quality Circles (IQCs) IQCs เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของวงกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจมาจากต่างองค์กรก็ได้ เช่นมาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบเป็นต้นกลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ด้วยเมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิก กลุ่มที่สามารถรวมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้นและเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายจะเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีเป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.7 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากรคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญโดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการรวมกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการแต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วกลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างการอยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยอย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศสถานที่ที่ใช้ประชุมเป็นต้น พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นต่อไป ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.8 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดผู้ที่เป็พี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่นับเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกันผู้ที่เป็น

ที่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการทำงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสนที่สำคัญที่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.9 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้นสำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานเพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงานเป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้นในขณะเดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่นซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

2.10 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกันก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอการใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น NTT Do Co Mo ของประเทศญี่ปุ่นได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” ขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกันรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น พนักงานทุกรุ่นจะไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัวสามารถนั่งตรงไหนก็ได้แล้วแต่ความต้องการทำอะไรในวันนั้น เพราะเขามีเขตต่างๆ ที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงานและเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปัดธงไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อคือพนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวและมีระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลาทำให้กลายเป็นที่ทำงานที่ไร้กระดาษและยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐต่อปี วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรดังตาราง 1

**ตาราง 1** แสดงเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้



จากตาราง 1 อธิบายได้ว่าในกระบวนการจัดการความรู้ตามขั้นตอนต่างๆ มีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศหลายประเภทสามารถนำมาเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

กล่าวโดยสรุปทั้งนี้ความสำเร็จในการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดการความรู้ ยังไม่มีสูตรสำเร็จที่แน่นอนการจะเลือกใช้เครื่องมือตัวใดตัวหนึ่งองค์กรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเชิงลึกอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงความพร้อมด้านโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างสารสนเทศ (Push System) และความพร้อมของพนักงาน (Pull People) ทั้งหมดรวมถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Action) ไปพร้อม ๆ กันในส่วนรายละเอียดของเครื่องมือ (Tools) แต่ละชนิดเราสามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ต่าง ๆ โดยการตั้งคำถามผ่านเว็บค้นหา (Search Engine) ที่มีอยู่อย่างมากมายในปัจจุบัน

### กระบวนการจัดการความรู้

Wiig (1997) ให้ความเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการสร้างสรรคความรู้ การจับความรู้ การถ่ายโอนข้อมูลและการใช้ความรู้ Rademacher (1999) ให้ความหมายกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรม ความจำเป็นในการค้นพบ การแสวงหา การจัดเก็บ การบริหารจัดการ การกระจายของข้อมูลและการใช้ความรู้ Alavi (1999) ให้ความหมายระบบการจัดการความรู้คือการสร้างความรู้ การประมวลความรู้และการถ่ายโอนความรู้ Wolf (2000) อ้างว่ามี 3 ขั้นตอนเพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรคือ 1) พิจารณาชนิดของความรู้ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์ในองค์กรและสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรได้ดีที่สุดได้อย่างไร ? 2) แยกแยะความรู้นี้ในการสร้างสรรค์เพื่อมีประโยชน์สูงสุดใช้ประโยชน์แลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำให้เกิดประโยชน์องค์กรได้อย่างไร ? 3) การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจ

Bhatt (2001) แนะนำว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความหมายมากกว่าการเข้าถึงความรู้ การเก็บความรู้และการถ่ายโอนความรู้คือ ต้องมีการตีความและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศจากมุมมองที่หลากหลาย Gajic และ Rioni (2010) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ มีบุคคลโครงสร้างทางวัฒนธรรม เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลตอบแทนทางธุรกิจ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์และกระบวนการของการจัดการข้อมูล Ruggles (1997) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการผลิต การประมวลและการถ่ายโอนของความรู้ Egbu และคณะ (2001) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้คือเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับกระบวนการของความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น การจับความรู้ การจัดเก็บ การแบ่งปัน การถ่ายโอน การตีความ การค้นหา และการวัดประเมินผลเพื่อค้นพบความจำเป็นภายในองค์กร ทำนองเดียวกัน Tiwana (2002) กล่าวว่าหลายกระบวนการในการจัดการความรู้เช่น การสร้างขึ้นมาใหม่ การบรรจุหีบห่อการทำให้คล้ายคลึง การประยุกต์ การนำกลับมาใช้ใหม่และการประเมินผล Alavi (1997) ให้ความหมายกระบวนการจัดการความรู้คือการได้มา การวัดดัชนี การเติมส่วนประกอบ การเชื่อมโยง การกระจายและการประยุกต์ใช้ Demarest (1997) ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้คือการสร้างความรู้

การเผยแพร่ การรวบรวม และการใช้ความรู้ Van Buren (1999) กระบวนการจัดการความรู้  
ทั้งหลายเหล่านี้ถูกทำให้เป็นภาพที่ไกลออกไปในหัวข้อต่อไปนี้

1. ให้ความหมายและระบุชนิดของความสามารถความต้องการและการแสวงหา
2. สร้างคือการสร้างสรรค์ทุนทางปัญญาแนวใหม่และเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ไม่  
ไร้พรมแดน
3. การจับความรู้เป็นการรวมถึงเอกสารข้อมูลสารสนเทศ การเข้าร่วม การ  
แสดงออกและการสร้างทุนทางปัญญาขององค์กร
4. การแบ่งปันหมายถึงการกระจาย การเปลี่ยนผ่านของทุนทางปัญญา
5. การใช้คือการประยุกต์ การใช้ใหม่ การค้นหาต้นทุนทางปัญญาที่หาประโยชน์  
ได้

Huang (1998) กล่าวถึงวงจรความรู้ วงจรความรู้คือกระบวนการสำหรับการสร้าง  
ความรู้ การใช้ความรู้การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่องเริ่มต้นด้วยพลวัตการจัดการความรู้กับขอบข่ายของบริบทการทำงานของผู้ใช้ Bose (2002)  
ได้ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การสร้างความรู้ การเปลี่ยนผ่าน การกระจาย การประเมิน  
และการเก็บความรู้ Alavi และ Leidner (2001) ได้พิจารณากระบวนการจัดการความรู้มี 4 กระบวน  
การพื้นฐานได้แก่การสรรสร้าง การจัดเก็บ การเคลื่อนย้ายถ่ายโอนและการประยุกต์ใช้ความรู้

Nonaka และ Takeuchi (1995) เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือน  
กระบวนการขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากภายในบุคคล/องค์กร การเรียนรู้เอกสารภายนอก  
องค์กร และการบูรณาการความรู้เข้าด้วยกันสู่ความเป็นสากล ทำนองเดียวกัน Arthur Andersen  
และ APQC (1996) เสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการแบ่งปัน การสร้างสรรค์  
การระบุ การเก็บรวบรวม การปรับปรุงและการประยุกต์ใช้ Van der Spek และ Spijkerret (1997)  
กระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการพัฒนา การเผยแพร่ การรวบรวม และ การใช้ความรู้  
Anqus และคณะ (1998) กระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการเข้าร่วม การจัดองค์กร การ  
ปรับปรุงและการประเมิน Gartner (1998) ชี้ว่ากระบวนการจัดการความรู้คือการสร้าง การจัดองค์กร  
การกระทำ การเข้าถึง การใช้ความรู้ Holsapple และ Joshi (1998) กระบวนการจัดการความรู้  
เปรียบเสมือนการเข้าร่วมการจัดเก็บความรู้ การสื่อสาร การสังเคราะห์ และการประเมิน ส่วน  
Davenport และ Prusak (2000) สรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการสร้าง  
การประมวลผล การปรับปรุง และการเปลี่ยนผ่านความรู้ Tyndale (2002) กระบวนการจัดการ  
ความรู้เปรียบเสมือนการสร้างสรรค์ การจัดองค์กร การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ความรู้ Mertins  
และคณะ (2001) กระบวนการจัดการความรู้เปรียบเสมือนการสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การเผยแพร่  
และการประยุกต์ใช้ความรู้

### รูปแบบการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

ในตำราต่างๆ ใช้คำภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันสำหรับสิ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับ  
คำว่า “รูปแบบ” คือนอกจากคำว่า “Model” แล้ว ยังมีคำว่า “Process” และ “Framework”  
ตัวอย่างของรูปแบบการจัดการความรู้จากต่างประเทศที่นำเสนอเลือกมาเพียง 2 รูปแบบ ซึ่งเป็น

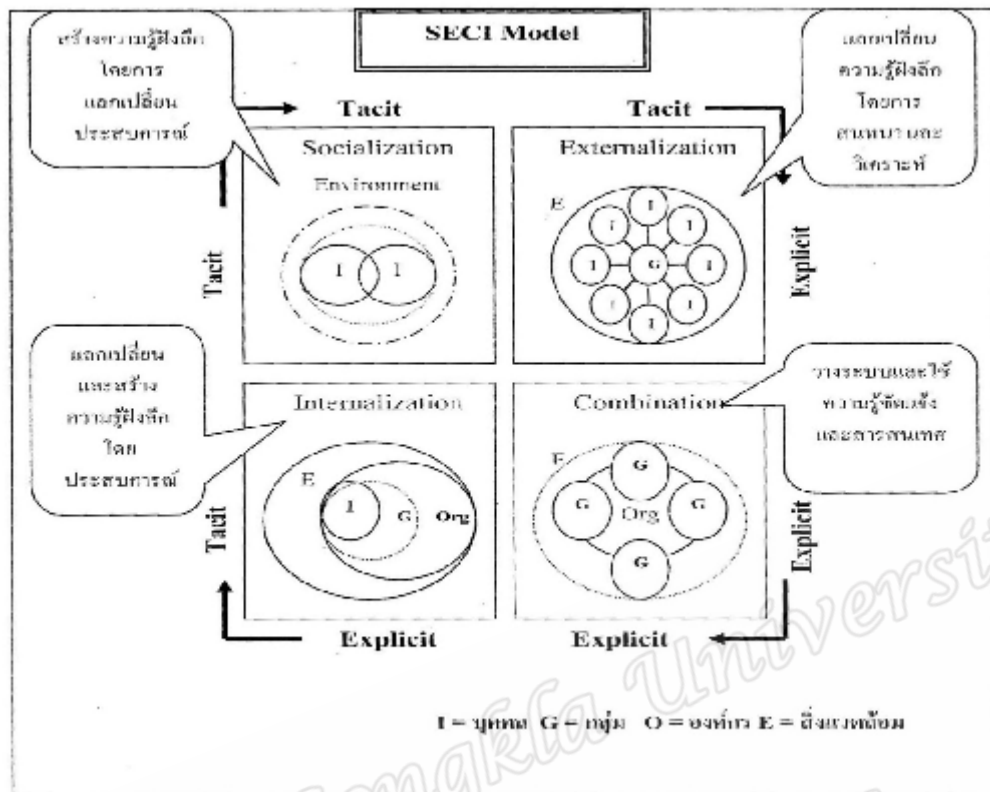
ตัวแทนของแนวคิดที่เน้นการจัดการความรู้ฝังลึกตามรูปแบบของ Nonaka (Nonaka,1994; อ้างอิงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2553 : 22-35) และแนวคิดที่พิจารณาการจัดการความรู้ชัดแจ้งตามรูปแบบของ Demerest

### 1. การจัดการความรู้ของ Nonaka

Nonaka มีความเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมไว้หลายเรื่อง การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการสร้างทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ โดย Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และให้ความสำคัญของการแยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภทการจัดเก็บความรู้ ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว่ำความรู้การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบรู้นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้งและการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี

การถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่องทางของการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่น ๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้ อาจจะทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ที่เป็นการมาพบปะพูดคุยกันแบบพบหน้า และการตั้งวงคุยในอินเทอร์เน็ต แต่ตามความคิดเดิมของ Nonaka ที่เจตนาจะใช้กับองค์กรการผลิตของญี่ปุ่นนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเน้นความสำคัญของการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Nonaka ถือว่าเป็นตัวแทนจากแนวคิดการจัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยแยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) อาจจะกล่าวได้ว่า รูปแบบนี้มีลักษณะของการเกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้จะมาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเรื่อง การสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่องเป็นเส้นตรง รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka แสดงดังแผนภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka  
ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 24)

จากภาพประกอบ 5 อธิบายโดยละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ฝังลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยคนที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะถ่ายทอดให้แก่อีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจสภาพของสิ่งแวดล้อมและบุคคลอื่น และทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ทีมและองค์กร โดยวิธีการมาพบหน้ากันหรือใช้สื่อในรูปแบบต่าง ๆ

Externalization หมายถึง การนำความรู้กลับมาใช้ ซึ่งเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล หรือความรู้ชัดแจ้งจากความจำขององค์กร (Organization Memory) เป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลับเป็นความรู้ชัดแจ้ง รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การอธิบายแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรจึงควรเรียนรู้ในบางครั้งจะมีการใช้คำว่าการค้นหา (Retrieval) ควบคู่กับคำ Externalization เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายมากกว่า Externalization เพราะ Externalization เน้นการค้นหาเพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ของความรู้ฝังลึกของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วน Retrieval จะเพิ่มการค้นหาความจำขององค์กร ตัวอย่างได้แก่ การใช้เครื่องมือค้นหาความรู้ (Search Engines) ต่างๆ จากแหล่งความรู้ที่ได้เก็บรวบรวมและจัดระบบไว้อย่างดี

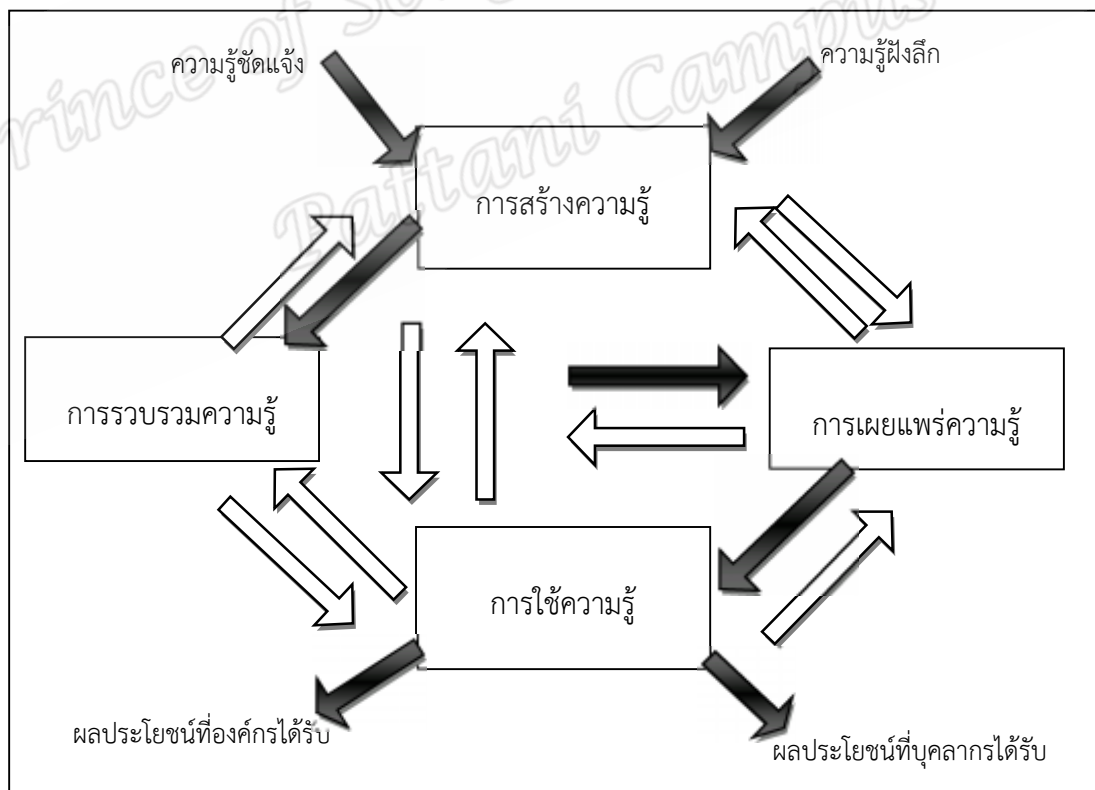
Combination เป็นการจัดระบบความรู้และการใช้ความรู้ชัดเจนและสารสนเทศ ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรจะรวบรวมและบูรณาการความรู้ดังกล่าว โดยการหาแนวความคิดและความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดต่างๆ ตรวจสอบแล้วนำมาจัดทำให้เป็นระบบ

Internalization / Storage เป็นขั้นตอนการสนับสนุนการรับรู้และการเรียนรู้ (Encoding) ความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติและความรู้ชัดแจ้ง โดยนำเข้าสู่ความคิดในระดับบุคคลและความจำขององค์กร ระบบการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการคงสภาพและการดำรงรักษาความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องมีความสามารถที่จะดำรงรักษาความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถของบุคลากรในการเก็บรักษา จะเห็นว่ากิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึก และทำให้เกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่อง

## 2. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ในขณะที่ Nonaka และนักวิชาการอื่นๆ ให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึก และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นให้เห็นกระบวนการจับความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์หรือความชำนาญการ โดยที่ Demerest ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ที่รู้จักกันดีในประเทศอังกฤษ ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างออกไป รูปแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่มาจากด้านสังคม (Social Paradigm) โดยมีรายละเอียดของรูปแบบดังกล่าวประกอบ

6



ภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 26)

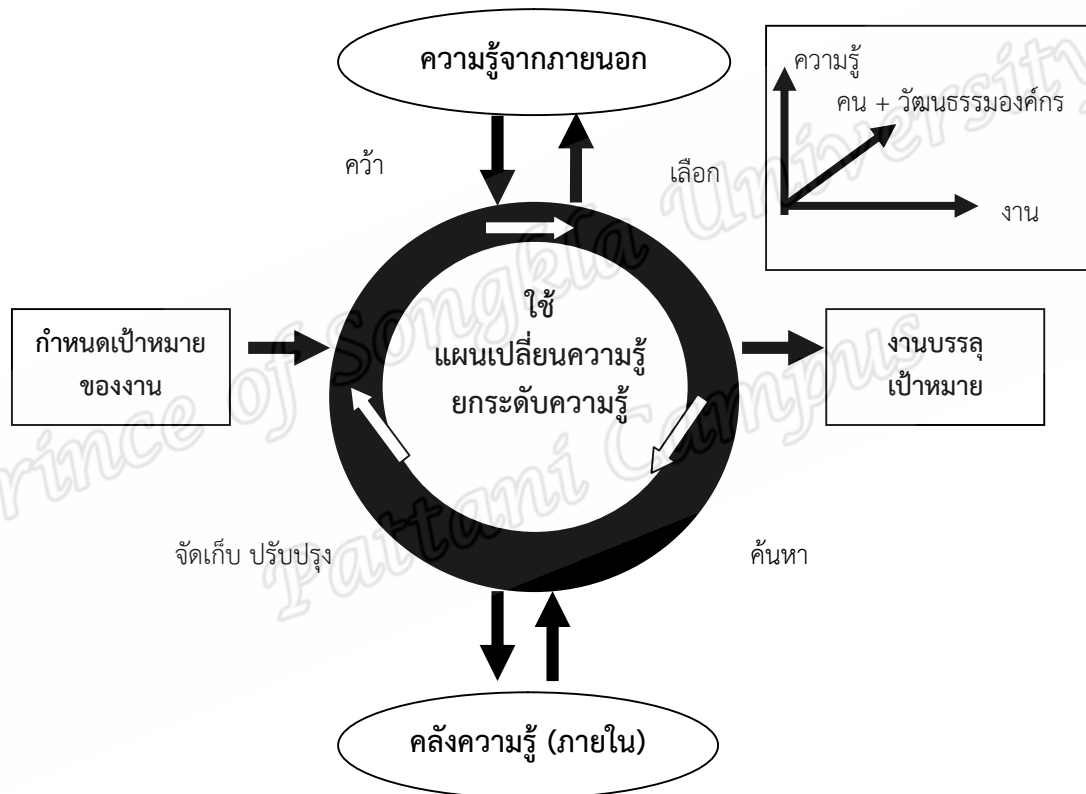
จากภาพประกอบ 6 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ทั้งสองแบบ ซึ่งองค์กรการศึกษาอาจจะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ โดยที่พิจารณาน้ำหนักของความรู้ที่องค์กรต้องการว่ามีน้ำหนักเอนเอียงไปทางด้านใด เนื่องจากในบางองค์กรมีความรู้ฝังลึกน้อย ในขณะที่อีกบางองค์กรมีความรู้ฝังลึกที่มีคุณค่ามาก รูปแบบนี้มีการจัดเก็บความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้วจะต้องมีการนำความรู้ต่างๆ มาเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักกันในองค์กร และนำความรู้ในขณะที่ลูกศิษย์แสดงการไหลวนเป็นวง ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความรู้ในองค์กรนั้นไม่ได้เกิดขึ้นทีละขั้นตามลำดับความรู้ที่นำเข้ามาอาจจะเป็นทั้งความรู้ตามตำราและความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ จุดแข็งของรูปแบบนี้รู้อยู่ที่การกำหนด หรือการบรรยายถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ให้เป็นที่ทราบล่วงหน้าทั่วทั้งในองค์กรว่าเป้าหมายสุดท้ายจะเป็นอย่างไร ดังนั้น การใช้ความรู้จะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากร (ตัวอย่างของการจัดการความรู้ที่เริ่มจากความรู้ชัดแจ้งคู่มือที่กรณีความสำเร็จของโรงเรียนปรีชาโชตินครสวรรค์)

### รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทย

รูปแบบของการจัดการความรู้ที่รู้จักกันแพร่หลายในประเทศไทยมีที่มาจากองค์กร 2 แห่ง คือ สำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส ค ส.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ (กพร.) สถานศึกษาสามารถเลือกนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนและอาจมีความคิดต่อยอด ปรับปรุงบางส่วน ถ้าหากพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากรูปแบบที่นำมาเสนอนี้คาดหวังให้เป็นพื้นฐานความคิดในระยะเริ่มแรก ซึ่งเสนอรายละเอียดของ ส ค ส. ประกอบการศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส ค ส.) สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส ค ส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงาน และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ส ค ส. มีรูปแบบการจัดการความรู้อยู่ 2 รูปแบบ โดยที่ในระยะแรกเป็นรูปแบบที่ปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison และ Parcell (2004) อันประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงานขณะทำงาน และหลังการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและรู้ว่ามีรู้อะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต การใช้เครื่องมือค้นหาหรือสมุดหน้าเหลือง การเรียนรู้ขณะทำงานคือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นจะทำให้มั่นใจว่าจะต้องทำงานในลักษณะนั้นซ้ำอีก จะต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร

นอกจากนี้แล้ว บุคลากรยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้ที่นำมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบการเก็บความรู้ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัย ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร อย่างไรก็ตาม ส.ค.ส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ดังเสนอในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ ส.ค.ส.

ที่มา : ประพนธ์ ภาสกุยดี (2547:46)

จากภาพประกอบ 7 อธิบายได้ว่าสิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์เป็นที่ยอมรับ จะต้องจัดการความรู้ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็นเป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นลู่ที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะเดียวกันก็จะมีการใช้ความรู้จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสม

กับความต้องการส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึก จะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง แก้ไข จัดเก็บ และนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไปใช้งาน ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในระหว่างระยะเวลา 5 ปี ที่ ส.ค.ส. ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมาก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ส.ค.ส. ได้สังเกตและเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุง ดังนั้นจะเห็นว่า ส.ค.ส. ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ดังที่นำเสนอในภาพข้างบน มาทำให้ง่ายขึ้น เป็นรูปแบบปลาทู กล่าวคือ ปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงหลักการของการจัดการความรู้ เรียกว่า โมเดลปลาทู ดังภาพประกอบประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดง รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาทู”

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยัต (2547: 22)

จากภาพประกอบ 8 อธิบายได้ว่า ในส่วนหัวปลา ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision) ซึ่งก็คือเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์กร ต้องการให้เกิดผลอะไร เช่น “เพื่อพัฒนาครูให้รู้จักการสร้างความรักและเป็นกัลยาณมิตรกับผู้เรียน” หรือ “เพื่อให้ครูสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน” หรือ “ทำให้งานบริการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆ รวดเร็วขึ้น” เป็นต้น ส่วนตรงกลางตัวนั้น หมายถึง ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และในขณะเดียวกันก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาติดต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่กันและกัน รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหางของปลานั้นเป็นขุมความรู้ (Knowledge Asset) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ทำงานอยู่ห่างไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่จำกัดด้วยเวลา

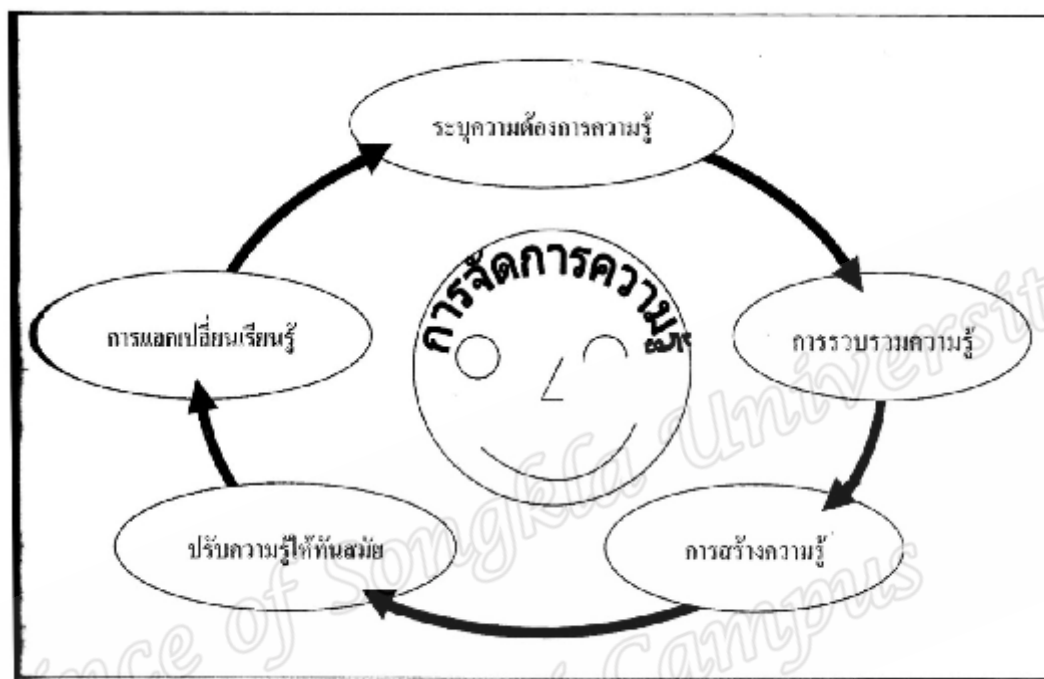
รูปร่างของปลาไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันสำหรับทุกองค์กร กล่าวคือ สำหรับบางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่ หรือลำตัวใหญ่ หรือหางใหญ่ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ขององค์กร การเริ่มต้นการจัดการความรู้ด้วยวิสัยทัศน์การจัดการความรู้เหมาะสมกับธรรมชาติ หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งจะต้องมีการริเริ่มใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของหน่วยเหนือ สถานศึกษาอาจจะใช้วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรมาเป็นจุดตั้งต้น และให้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรม ดังนั้นสำหรับองค์กรที่ต้องการนำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติและต้องการสิ่งที่เข้าใจง่าย การยึดรูปแบบปลาทุจะช่วยให้ทำงานยุ่งยากซับซ้อนน้อยลง ทดลองใช้รูปแบบนี้กับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนครบวงจร เมื่อมีประสบการณ์แล้วอาจจะทดลองใช้รูปแบบอื่นๆ ต่อไปซึ่งอาจจะพบว่างานบางชนิดในสถานศึกษาเหมาะสมกับรูปแบบอื่นๆ มากกว่าก็เป็นได้

2. รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ศึกษารูปแบบจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศพบว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ประกอบด้วย คน เทคโนโลยี และกระบวนการ ทั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 - 6 เป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 7 เป็นการเรียนรู้คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึงการพิจารณา วิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสม 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การนำความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดเจนอาจจะทำเป็นเอกสารหรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้สัฟฟี่ก็อาจใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน และ 7) การเรียนรู้ (Learning) การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้เกิดวงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ประพันธ์ ผาสุกยัต, 2547 ; 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกันคือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในส่วนของเทคโนโลยี

เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรมจากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) ลักษณะดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.

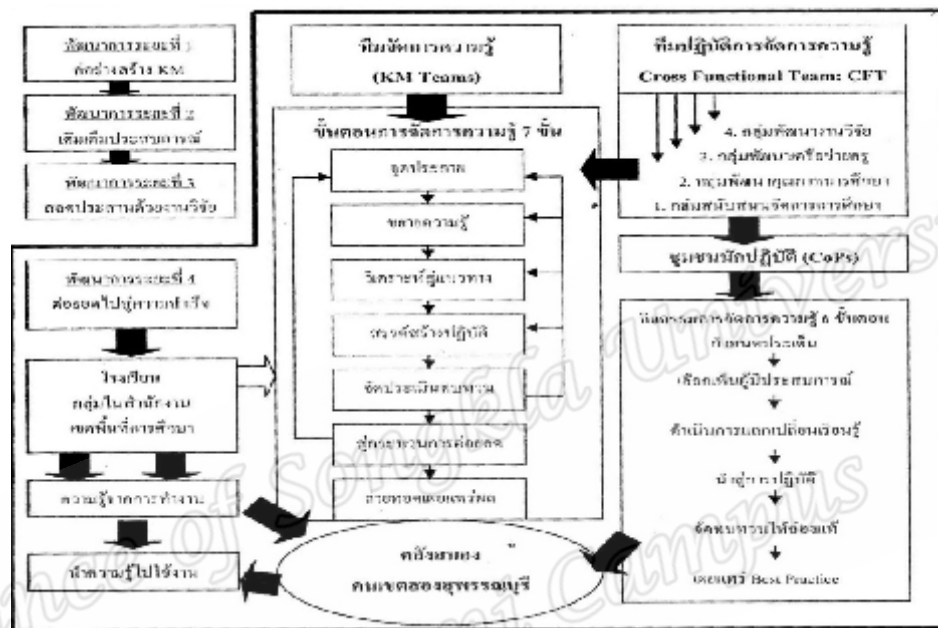
ที่มา : สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ ( 2548: 33)

จากภาพประกอบ 9 อธิบายได้ว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ ได้แก่การระบุมความต้องการความรู้ การรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ การปรับความรู้ให้ทันสมัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และสถานศึกษา 78 แห่งในโครงการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมฯ ที่ได้กล่าวถึงในตอนต้น ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้จากหลายแหล่งและตกลงกันว่าในการเริ่มต้นจะยึดแนวรูปแบบปลาทุของ ส.ค.ส. แต่หลังจากได้ดำเนินการไประยะหนึ่ง ได้มีการปรับปรุงรูปแบบและตกผลึกในระยะสุดท้ายของโครงการว่ารูปแบบที่เหมาะสมของตนเองควรจะมีลักษณะอย่างไร ทุกองค์กระเสนอรูปแบบอย่างหลากหลาย ตัวอย่างที่น่าเสนอนี้เป็นรูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ที่ประสบความสำเร็จมากในการดำเนินงานทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ส่วนระดับสถานศึกษาได้เลือกจากโรงเรียนบ้าน

ง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (ส พ ท.สุพรรณบุรี เขต 2) ซึ่งได้ปรับแนวความคิดรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองที่ครอบคลุมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องขององค์กรโดยมีลักษณะของรูปแบบดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ ส พ ท. สุพรรณบุรี เขต 2  
ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552:27)

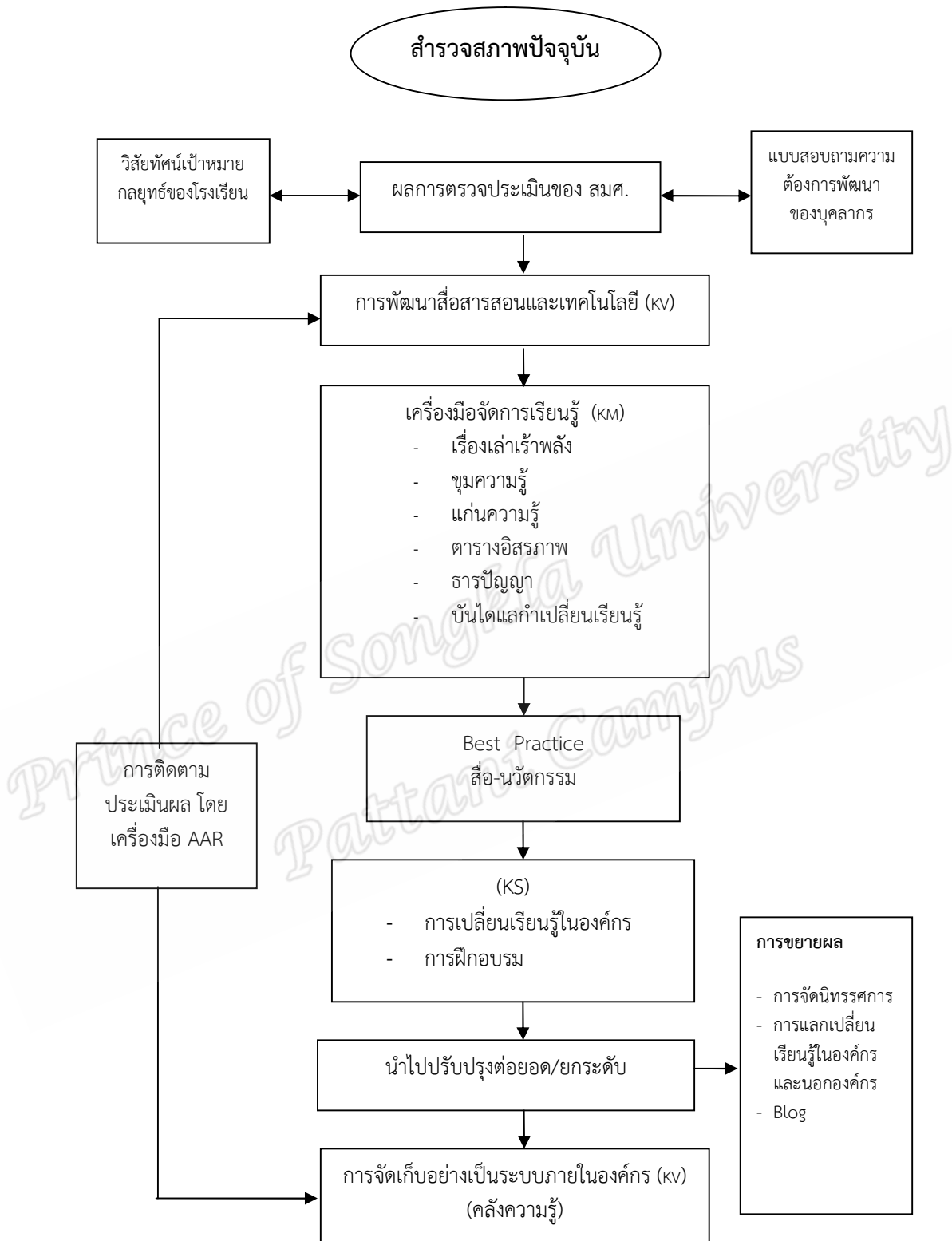
จากภาพประกอบ 10 อธิบายได้ว่า ส พ ท. สุพรรณบุรี เขต 2 ได้พิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ และการจัดตั้งทีมปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ โดยที่ทั้งหมดจะเป็นทางนำไปสู่การตั้งคลังสมองขององค์กร (เหมือนกับ Knowledge Asset ของ ส ค ส.) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

การพัฒนาการจัดการความรู้เริ่มจากการปูพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการประชุมและการฝึกอบรมภายใน ระยะต่อมาเป็นการขยายกับองค์กรภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นองค์กรการศึกษาและองค์กรธุรกิจ ในระยะพัฒนาการที่สามเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้มากขึ้น หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพร้อม ๆ กันทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยที่ในระยะนี้จะเป็นการเน้นความสำคัญของความรู้ฝังลึกของบุคลากรต่างๆ เช่น นิติกร ศึกษานิเทศก์ และผู้สอนสาระวิชาต่างๆ ทีมจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ริเริ่ม สนับสนุน

การจัดการความรู้ในหน่วยย่อยของสำนักงาน หรือโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด จะเห็นได้ว่าทีมนี้จะต้องเริ่มตั้งแต่การกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ จนกระทั่งไปถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งชมผลสำเร็จโดยการนำผลงานไปต่อยอดหรือเผยแพร่ ในองค์ประกอบที่สาม เป็นการตั้งทีมปฏิบัติการจัดการความรู้หรือเรียกง่าย ๆ ว่าทีมทำงานโดยกำหนดให้เป็นทีมที่มาจากต่างฝ่าย มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาช่วยกันคิด รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นทีมที่มาจากต่างฝ่าย มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาช่วยกันคิด รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการจับกลุ่มของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้เคียงกันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสุดท้ายก็จะได้สิ่งที่เป็นการปฏิบัติหน้าที่เป็นเลิศในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามภาระหน้าที่ของตน

3.2 รูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) ตั้งอยู่ในเขตอำเภอสว่างแดนดินจังหวัดสกลนคร จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นปฐมวัย จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 1,200 คน การจัดการความรู้ของโรงเรียนนี้เริ่มจากจุดเล็กๆ ที่ต้องการพัฒนาสื่อการสอนให้เป็นที่สนใจแก่นักเรียน โดยเน้นให้เป็นสื่อที่คุณครูทำเองได้ ไม่ต้องซื้อให้เปลืองงบประมาณ รวมทั้งได้มีโอกาสสร้างความรู้ความชำนาญการสร้างสื่อนี้ให้กับคุณครูที่สนใจ และพัฒนาต่อยอดความรู้ให้มีเพิ่มขึ้นจากที่ได้เรียนรู้ โดยที่เมื่อพิจารณาโครงสร้างของรูปแบบจะเห็นได้ว่ายังใช้หลักการของโมเดลปลาหู (KV-KS-KA) ดังภาพประกอบ 11



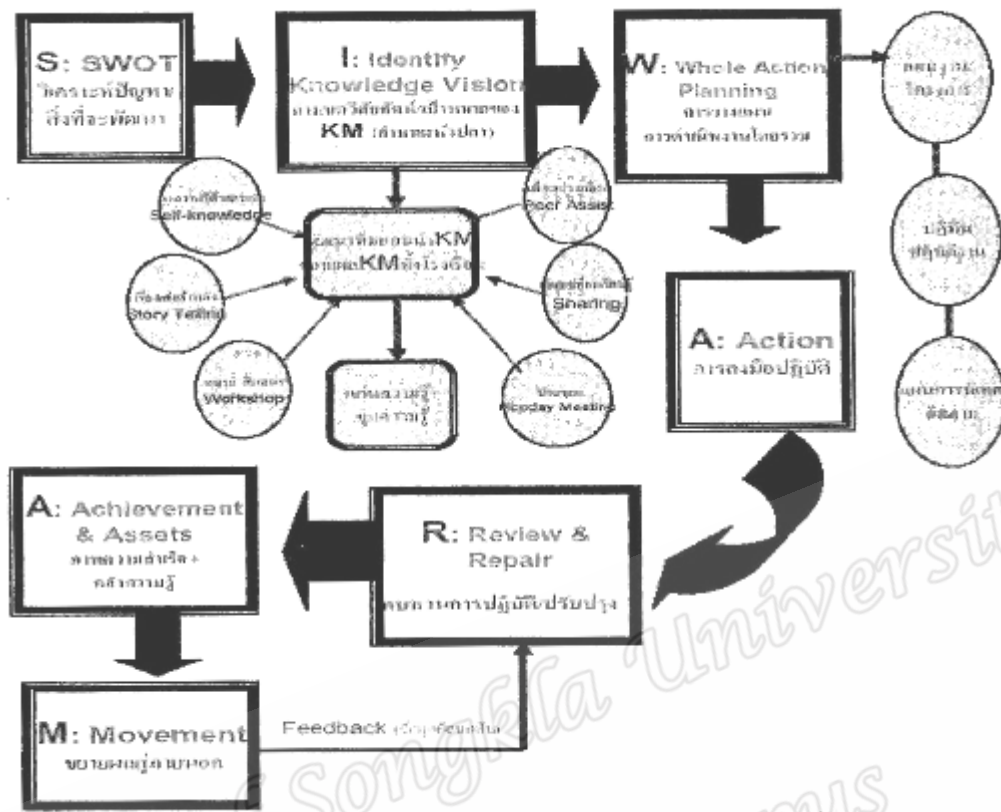
ภาพประกอบ 11 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สพท. สกลนคร เขต 2

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 30)

จากภาพประกอบ 11 อธิบายได้ว่าโรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) ได้เพิ่มเติมจากวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของโมเดลปลาทุที่ให้พิจารณาวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน โดยนำผลการประเมินรอบที่ 1 ของ ส ม ศ. และความต้องการของ บุคลากรในโรงเรียนมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการจัดการความรู้เรื่อง การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีขั้นตอนการทำงานประกอบด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการ ความรู้ต่าง ๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำไปใช้และต่อยอด ความรู้ในหลายโอกาส รวมทั้งได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่จะทำให้นำกลับมาใช้ได้ ผลงาน การจัดการความรู้ของโรงเรียนโดยเฉพาะการทำสื่อการสอนประเทศ Pop-Up ทำให้บุคลากรของ โรงเรียนสามารถพัฒนาผลงานที่มีความสวยงามและมีโครงสร้างที่ซับซ้อนขึ้นมากกว่าในตอนต้น โครงการ ทำให้ผลงานของโรงเรียนได้รับเลือกให้นำเสนอในรายการโทรทัศน์ "คิดได้ไง" เผยแพร่ ทั่วประเทศ

3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดศิวาราม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนวัดศิวารามเรียกว่า SIWARAM Model การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนวัดศิวารามด้วยการจัดการความรู้ ได้มี การวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดเด่น จุดด้อย และวิเคราะห์ปัญหา พิจารณาความ ต้องการสิ่งที่จะพัฒนาเบื้องต้นก่อนดำเนินการจัดการความรู้ โดยมุ่งพัฒนาทีมแกนนำการจัดการ ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน แล้วจึงขยายผลไปสู่บุคลากรทั้งโรงเรียน โดยใช้ เครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลายชนิด เช่น การส่งเสริมทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การอบรม สัมมนา การใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ การดำเนินงานมี การวางแผนงาน นำแผนไปสู่ปฏิบัติ ทบทวนการปฏิบัติ และปรับปรุงพัฒนา โดยมีกระบวนการ ขั้นตอนตามหลัก PDCA ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ SIWARAM Model

ที่มา : เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ (2551: 22)

จากภาพประกอบ 12 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน วัดศิวาราม ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาสิ่งที่จะพัฒนา การกำหนด วิสัยทัศน์เป้าหมายของ KM (หัวปลา) การวางแผนดำเนินงานโดยรวม การลงมือปฏิบัติ การทบทวน การปฏิบัติ การเก็บภาพความสำเร็จ/คลังความรู้ และการขยายผลสู่ภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และทดลองนำร่องในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 8 แห่ง ได้กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ 5 กระบวนการทำงาน คือ 1) กำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบ ตั้งเป็นทีมผู้บริหาร ทีมที่ปรึกษา ทีมแกนนำ ทีมปฏิบัติ และทีมเลขา 2) จัดทำแผนการจัดการความรู้ 3) แนวการดำเนินการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีแนวการดำเนินการคือ สร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้ และสร้างเครือข่ายความรู้หรือรวบรวมทุนปัญญา 4) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ใช้ความรู้ นอกจากนี้ยังได้กำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่าเป็น บทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะต้องรวบรวมสาระความรู้ของสถานศึกษาในสังกัด แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการค้นคว้าและใช้ความรู้ ในขณะเดียวกันสถานศึกษาต้องเก็บ

รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ ลักษณะเดียวกัน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) การเผยแพร่ความรู้ การสร้างความรู้ การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและจัดเก็บ การเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการติดตามตรวจสอบ ในส่วนของสถาบันต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ University of Geneva (1995) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ คือ การกำหนดเป้าหมาย การระบุงค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน การสร้างบรรยากาศ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บรวบรวมความรู้และจัดระบบ การเข้าถึงการยกระดับความรู้ การใช้ความรู้ และการตรวจสอบความรู้

โดยสรุปการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นการคิดแบบต่อยอดตามวัฒนธรรม การจัดการความรู้ องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มจากการศึกษารูปแบบของการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะมีอยู่หลายรูปแบบทั้งจากต่างประเทศและที่มีอยู่ในประเทศไทย นำมาพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง และหลายองค์กรพบว่าหลังจากได้ดำเนินการไปสักระยะหนึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รูปแบบการจัดการความรู้ครั้งนี้ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนักวิชาการหลายท่านและสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาในครั้งนี้

### รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู

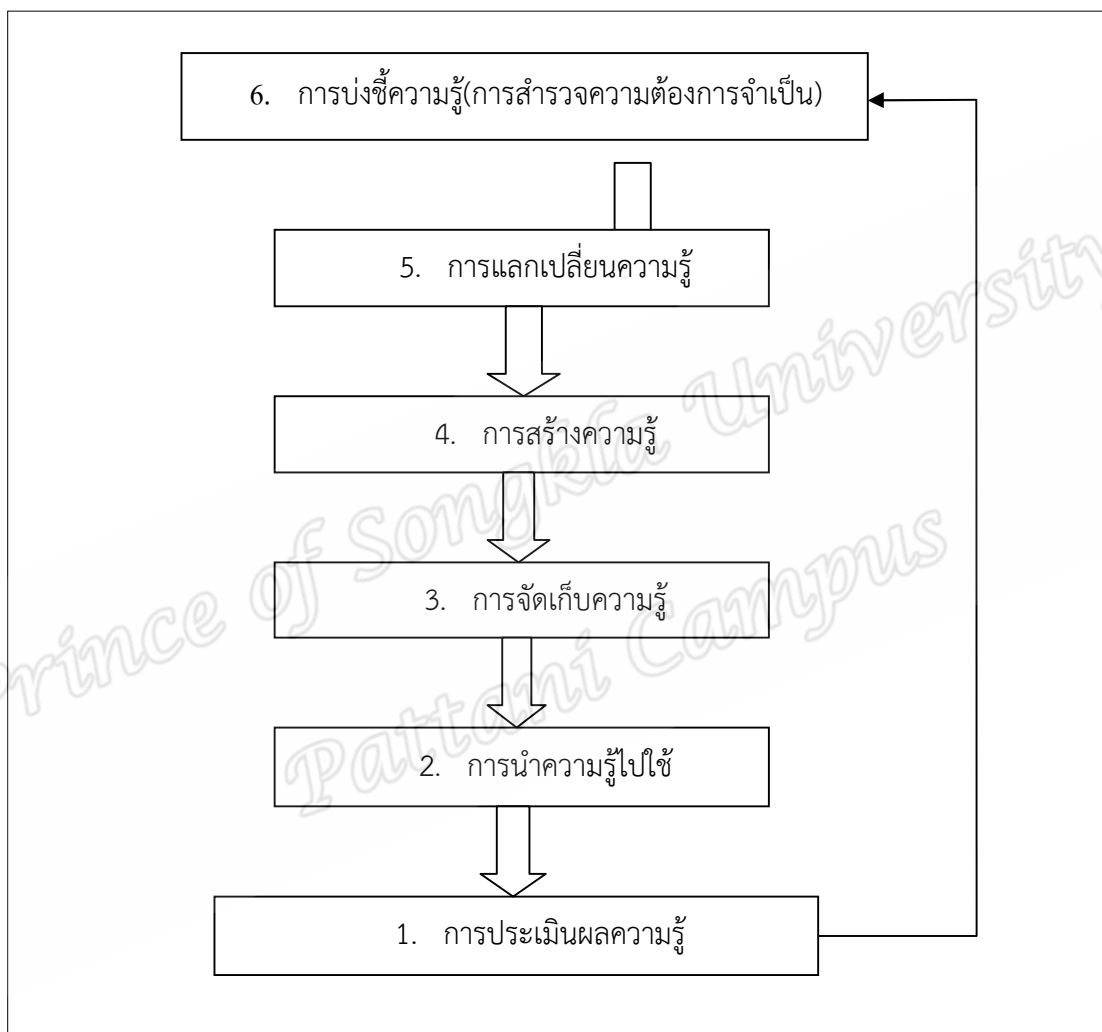
การจัดการความรู้หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ ตลอดถึงการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ และประเมินผลความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์กร รูปแบบการจัดการความรู้ครั้งนี้ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนักวิชาการหลายท่านและสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครูดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) กระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

| กระบวนการ<br>จัดการ<br>ความรู้<br>นักวิชาการ<br>นักวิจัย สถาบัน | กระบวนการจัดการความรู้    |                          |                   |                   |                              |                   |               |                        |                   |                   |                  |                    | หมายเหตุ |                    |
|---|---------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|---------------|------------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------------|----------|--------------------|
|   | การกำหนดความรู้ที่ต้องการ | การสร้างและแสวงหาความรู้ | การจัดเก็บความรู้ | การเข้าถึงความรู้ | การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน | การยกระดับความรู้ | การใช้ความรู้ | การวัดประเมินผลความรู้ | การจัดองค์ความรู้ | การเผยแพร่ความรู้ | การตีความความรู้ | การบูรณาการความรู้ |          | การทดลองใช้ความรู้ |
| <b>นักวิชาการ</b>   |                           |                          |                   |                   |                              |                   |               |                        |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| วิจารณ์ พานิช<br>(2548)   | /                         | /                        |                   | /                 | /                            | /                 | /             | /                      |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| บดีรินทร์ วิจารณ์<br>(2548)                                     | /                         | /                        |                   |                   | /                            | /                 | /             |                        |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| ประพนธ์ ผาสุกยี่ด<br>(2548)                                     | /                         | /                        |                   |                   | /                            | /                 | /             |                        |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| ประศักดิ์ หอมสนิท<br>และอรจรรย์ ณะทะแก้ว<br>ทุ่ง(2548)          | /                         | /                        |                   |                   | /                            | /                 | /             |                        |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| บุรชัย ศิริมหาสาคร<br>(2548)                                    | /                         | /                        | /                 |                   | /                            | /                 | /             |                        |                   | /                 |                  |                    |          |                    |
| วิลาวลัย มาคุ้ม<br>(2549)                                       | /                         | /                        | /                 |                   |                              |                   | /             |                        |                   | /                 |                  |                    |          |                    |
| Nonaka and Takenchi<br>(1995)                                   |                           | /                        | /                 |                   |                              | /                 | /             |                        |                   | /                 |                  |                    |          |                    |
| Arthur Andersen<br>andAPQC(1996)                                | /                         | /                        |                   |                   | /                            | /                 | /             |                        | /                 | /                 | /                |                    |          |                    |
| Wiig (1997)   | /                         | /                        |                   | /                 |                              |                   | /             |                        | /                 | /                 |                  |                    |          |                    |
| Demarest(1997)  |                           |                          |                   |                   | /                            |                   |               |                        |                   |                   | /                |                    |          |                    |
| Van der Spek and<br>Spijkerret(1997)                            |                           | /                        | /                 |                   | /                            |                   | /             | /                      | /                 |                   |                  |                    |          |                    |
| Alavi(1998)   |                           | /                        | /                 |                   | /                            |                   | /             |                        | /                 |                   |                  |                    |          |                    |
| Anquetal(1998)  |                           | /                        | /                 |                   | /                            |                   | /             |                        | /                 |                   |                  |                    |          |                    |
| Garder Group(1998)  |                           | /                        | /                 |                   | /                            |                   | /             |                        | /                 | /                 | /                |                    |          |                    |
| Holsapple and<br>Josni(1998)                                    |                           | /                        |                   | /                 | /                            | /                 | /             |                        | /                 | /                 | /                |                    |          |                    |
| Huang(1998)   |                           | /                        | /                 |                   | /                            | /                 | /             |                        | /                 |                   |                  |                    |          |                    |
| Ruggles(1998)   |                           | /                        | /                 |                   | /                            | /                 | /             |                        | /                 |                   | /                |                    |          |                    |
| Van Buren(1999)   |                           | /                        | /                 | /                 | /                            | /                 | /             |                        | /                 |                   | /                |                    |          |                    |
| Rademacher (1999)   |                           | /                        | /                 | /                 | /                            | /                 | /             |                        | /                 |                   | /                |                    | /        |                    |
| Tyndale(2000)   | /                         | /                        | /                 | /                 | /                            | /                 | /             |                        | /                 |                   | /                |                    | /        |                    |
| Wensley (2000)  |                           |                          |                   |                   |                              |                   |               |                        |                   |                   |                  |                    |          |                    |
| Alavi and   | /                         | /                        |                   |                   |                              |                   | /             |                        |                   | /                 |                  |                    |          |                    |

|   |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
|---|----|----|----|---|----|----|----|---|---|----|---|---|---|---|---|
| Leidner(2001                              |    | /  | /  |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Bhatf(2001)                               |    | /  | /  |   | /  | /  | /  | / |   | /  |   |   |   |   |   |
| Eqbueta(2001)                             |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| Kucz(2001)                                |    | /  | /  |   | /  | /  |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| <b>นักวิจัย</b>                           |    | /  | /  |   |    |    |    |   |   |    |   | / |   | / |   |
| Merting et al(2001)                       |    | /  |    |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Tiwana(2002)                              |    | /  |    |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Bosses(2002)                              |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   | / |   |   |   |
| Davanport and Prusak(2002)                |    | /  | /  |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Leonard(1995)                             |    | /  |    |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Spender(1996)                             |    | /  |    |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| DeLong(1997)                              |    | /  | /  |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| SkymeandAidon(1998)                       |    | /  | /  |   | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Teece(1998)                               |    | /  |    |   |    |    |    | / |   |    |   |   |   |   |   |
| Nonaka and Teece(2001)                    |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| Gold Malholta and Segars(2001)            | /  | /  | /  | / | /  | /  |    |   |   |    |   |   |   |   | / |
| Grant(2005)                               |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| <b>สถาบัน</b>                             |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2548)           | /  | /  | /  | / | /  | /  | /  | / | / | /  |   |   |   |   |   |
| สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2548)        |    | /  | /  | / | /  | /  |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| สถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส) (2548) | /  | /  | /  | / | /  | /  | /  | / |   |    |   |   |   |   | / |
| สำนักงาน                                  | /  | /  | /  | / | /  | /  | /  | / | / | /  |   |   |   |   |   |
| คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2549)          | /  | /  | /  | / | /  | /  | /  | / | / | /  |   |   |   |   |   |
| สำนักงาน                                  |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2553)           |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| University of Geneva(1995)                |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| Knowledge Associates(2003)                |    |    |    |   |    |    |    |   |   |    |   |   |   |   |   |
| <b>รวมความถี่</b>                         | 15 | 40 | 26 | 9 | 32 | 16 | 31 | 9 | 6 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |

จากตาราง 2 อธิบายได้ว่าการวิเคราะห์เนื้อหาการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากความถี่ที่ซ้ำกันมากและพิจารณาความหมายที่คล้ายกันเข้าหมวดหมู่เดียวกันสามารถกำหนดรูปแบบจัดการความรู้ได้ 6 ด้าน คือ การบ่งชี้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผลความรู้ และผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นเป็นรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู: กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม ดังภาพประกอบ 13



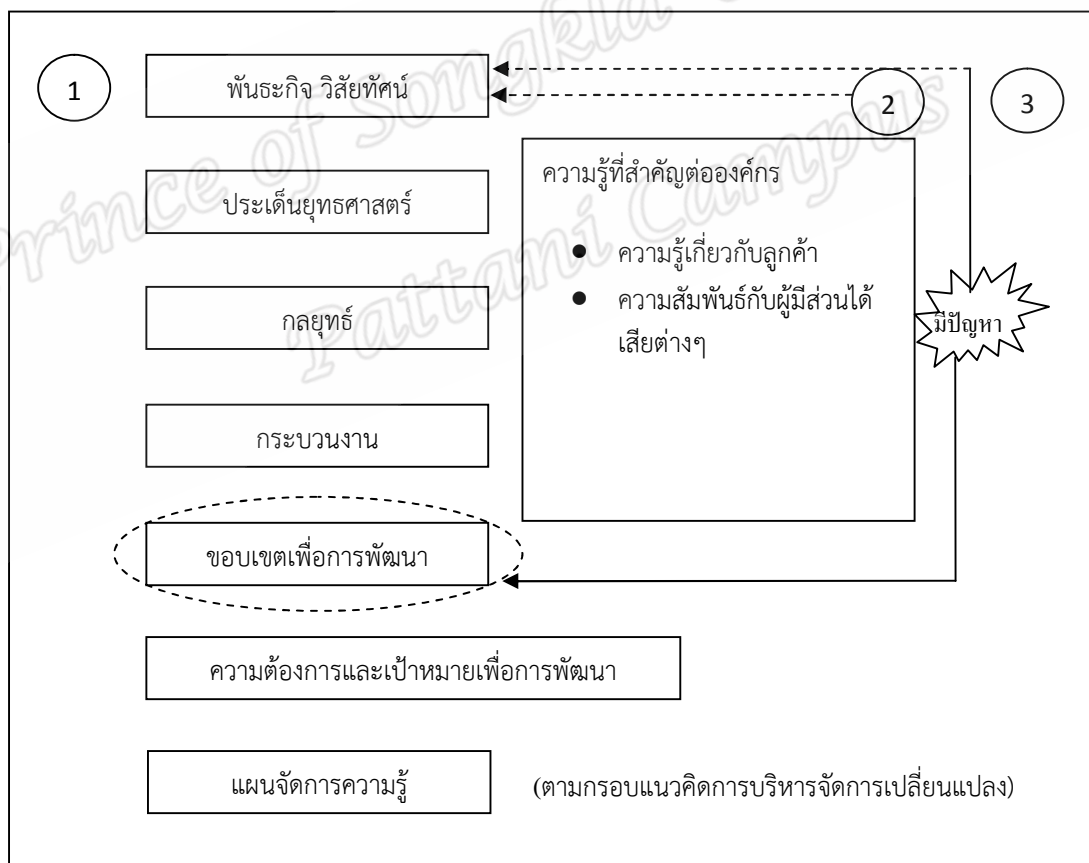
ภาพประกอบ 13 แสดงการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู

จากภาพประกอบ 13 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรังเขต 1 มีลักษณะเป็นกระบวนการซึ่งเริ่มจากการบ่งชี้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้และประเมินผลความรู้เพื่อให้เห็นความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม (After Action Review; AAR) แล้ว กำหนดเป้าหมายความรู้ที่ต้องการหรือบ่งชี้ความรู้ใหม่ สร้าง แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอีก ก็จะเป็น

วงรอบเช่นนี้ไปเรื่อยๆ ตามหลักวงจรการวิจัยเชิงคุณภาพ (R1 D1 R2 D2) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารแต่ละกระบวนการของการจัดการความรู้ ติดตามประเมินผลความรู้ที่เกิดขึ้นนำมาพัฒนาในรูปแบบ เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู: กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 จึงขอเสนอความหมายของรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาครู : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม ตามกรอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู 6 ด้าน ดังนี้

### 1. การบ่งชี้ความรู้

การบ่งชี้ความรู้และการกำหนดเป้าหมายความรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และมีกิจกรรมดำเนินการร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช, 2548) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการวางจุดหมาย ปลายทาง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและตนเองหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนปฏิบัติงานซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอไว้ดังภาพประกอบ 14 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)



ภาพประกอบ 14 แสดงแนวทางกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ ความต้องการและเป้าหมาย ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 28)

จากแผนภาพประกอบ 14 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขตการจัดการความรู้และนำไปกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ได้ โดยแนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่มีความจำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/วิสัยทัศน์/ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง หรือแนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร หรือแนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่ประสบอยู่และสามารถนำการจัดการความรู้มาช่วยได้ หรือเป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจาก 3 แนวทางก็ได้ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม เช่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ได้เสนอไว้ดังข้างต้น ส่วน Nonaka และ Takeuchi (1995) ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างทีมและเครือข่ายที่จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น

โกศล ดีศีลธรรม (2546) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) นำความรู้ที่ทรงคุณค่าที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ นำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต่อเนื่อง ภาคภูมิใจ ให้ผู้ร่วมงานรู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นและยอมรับในผลงานของคนอื่น และชื่นชมผลงานที่เกิดขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ และเคารพกติกาในสังคม ซึ่งชัชวาล วงศ์ประเสริฐ (2548) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของความรู้ (Knowledge Goals) จะเป็นตัวกำหนดงานในด้านการจัดการความรู้ สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดควรจะสร้างศักยภาพและความสามารถในด้านใดและจะสร้างให้อยู่ในระดับใด ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการใฝ่หาความรู้ และจะนำไปสู่องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเป็นการวางเป้าหมายในด้านความรู้เชิงนโยบาย และการวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูลและความรู้ขององค์กรในเชิงการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ การระบุง่องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมก่อนการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ขององค์กร องค์กรควรจะทราบอย่างชัดเจนก่อนว่าองค์กรมีข้อมูล มีความรู้ความชำนาญอะไรบ้าง ดังนั้นองค์กรควรจัดทำแผนที่ข้อมูลและความรู้เพื่อช่วยในการรู้จักทุนเดิมของตนเอง นอกจากนี้ Weggeman (2001) เขียนหนังสือรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ กล่าวโดยสรุปว่า ระบบย่อยของความรู้ที่ ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้ (Transfer) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการ ได้แก่ ความต้องการความรู้ การใช้ การพัฒนา การแลกเปลี่ยน การประเมินผลกลยุทธ์ประกอบด้วย วัฒนธรรม วิถีชีวิตของคน บุคคล โครงสร้าง ระบบ ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) ได้กล่าวถึง การกำหนดเป้าหมายมาจากการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงาน มีการศึกษาสภาพปัญหาของหน่วยงาน และกำหนดเป็นวิสัยทัศน์จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีวิสัยทัศน์กล้าคิดและตัดสินใจ ส่วนวิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายความรู้เป็นการกำหนดความสามารถหลักของคนทั้งองค์กร อาจได้มาจากการเล่าเรื่องสู่กันฟังหรือได้มาหลากหลายวิธี หรือที่เรียกว่าเรื่องเล่าเร้าพลัง ซึ่งเป็นการรู้จักรับฟังความสำเร็จของคนอื่น ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์เป็นความรู้ของตน เป็นการเรียนลัดหรือต่อยอดความรู้ เพื่อให้มีความรู้ที่จะนำไปใช้ในงานประจำของตน ซึ่งส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะทำได้กำหนดเป้าหมายและความต้องการที่ชัดเจน การบ่งชี้ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่ง ที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นแนวทางในการพัฒนา

องค์กร ซึ่งเป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้การบ่งชี้ความรู้เป็นการชี้ถึงความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันที่ทำให้รู้จักตนเองว่ามีความรู้ อยู่ ณ จุดใดเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา(ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2548) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือ ก พ ร.(2548) เสนอไว้ว่า เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี การวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ เช่นพิจารณาว่าวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายอะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้การจัดการความรู้มีทิศทางไปสู่จุดหมายได้เร็วขึ้น ซึ่งบทบาทผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่เรียกว่า Chief Learning Officer ซึ่งเป็นผู้มองหาแนวทางในการจัดเก็บและรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กร รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ฝึกสอน หรือพี่เลี้ยงให้กับทีมงานขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยงให้กับทีมงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีภารกิจ จัดสรรทรัพยากรและการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ เป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนต่อการพัฒนาตัวบุคคลประสานงานกับ Chief Information Officer (CIO) มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการวางรูปแบบกลยุทธ์ให้กับองค์กร การกำหนดเป้าหมายและการบ่งชี้ความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมหรือ ส ค ส. (2550) ให้ความสำคัญมากเนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นอีกจุดหนึ่งของกระบวนการในการจัดการความรู้รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ที่ได้ดำเนินการโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของสถานศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งกำหนดให้ตัวแบบการจัดการความรู้เป็น Tuna Model หรือโมเดลปลาหู โดยส่วนหัวของตัวปลา ซึ่งเป็นส่วนที่ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งกำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) กิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง เป็นการเล่าถึงความสำเร็จ และวิธีปฏิบัติที่ดี 2) กิจกรรมตารางอิสรภาพ เป็นการบ่งชี้ความรู้ตนเอง ประเมินตนเองว่ามีความรู้ ณ จุดใด ในปัจจุบันและมีกำหนดเป้าหมายที่ต้องการมีความรู้ 3) กิจกรรมธารปัญญา หรือแผนภูมิแม่น้ำ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร 4) กิจกรรมบันไดแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงผู้ที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนและผู้ที่จะพร้อมจะรับความรู้ โดยใช้ข้อมูลจากความแตกต่างของการกำหนดเป้าหมายกับการบ่งชี้ความรู้ในปัจจุบัน ส่วนการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กล่าวถึงการจัดการความรู้ประการสำคัญคือการสร้างทีมและเครือข่ายซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาการศึกษา ต้องมีการระดมสมองเพื่อให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันจึงได้การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพประกอบด้วยบุคลากรทุกภาคส่วน คือ 1) ทีมผู้บริหารความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและทีมบริหารได้แก่ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่สนับสนุนเอื้ออำนวยความสะดวก การดำเนินงานในทุกๆ ด้าน เพื่อผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ 2) ทีมที่ปรึกษา คือบุคคลจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้หรือเป็นหน่วยงานที่สามารถจัดการความรู้ได้เป็นผลสำเร็จแล้ว มีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 3) ทีมผู้รับผิดชอบหรือทีมแกนนำ ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ทำหน้าที่กระตุ้นจุดประกายและจัดกิจกรรมที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing : KS) ควรเป็นผู้ที่มีบทบาทในการ

จุดประกายความคิดสร้าง ความกระตือรือร้น เป็นวิทยากร ผู้ดำเนินการจัดประชุมอบรมและเป็น  
 แกนนำ ทำให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) 4) ทีมปฏิบัติเป็นผู้ที่มีความรู้  
 เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ในสถานศึกษาหมายถึง ครูผู้สอน หรือนักเรียนในโรงเรียนเดียวกัน หรือต่าง  
 โรงเรียนหากทีมปฏิบัติที่สนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันเป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการ  
 ทำงาน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติ เรื่องใดเรื่องหนึ่งเรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ 5) ทีมเลขา ทำหน้าที่  
 ประสานงานระหว่างทีมต่างๆ นัดประชุมคณะทำงานและทำรายงานการประชุม รวบรวมรายงาน  
 ความคืบหน้า การดำเนินงาน ประสานงาน และดูแลระบบ ICT ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประสานงาน  
 เครือข่ายและผู้ดูแลระบบ ICT ทำหน้าที่ออกแบบและจัดดำเนินการระบบ ICT 6) ทีมอื่นๆ เป็นทีมที่  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าจำเป็นในหน่วยงานของสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา  
 ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การที่จะกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการที่จะสามารถบ่งชี้ความรู้ตนเองได้ต้องมี  
 ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจและกล้าที่จะเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดขึ้นโดยผู้นำ  
 ต้องมีวิสัยทัศน์ และมีองค์ความรู้ที่จะนำองค์กรให้มีทิศทางที่ชัดเจน ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไข  
 ปัญหา การบ่งชี้ความรู้ เป็นการบ่งบอกถึงความต้องการความรู้ขององค์กร จึงต้องมีการวิเคราะห์  
 รูปแบบและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายพัฒนาครูคืออะไร  
 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่  
 ใคร นอกจากนี้ การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้การจัดการความรู้มีทิศทางไปสู่  
 จุดหมายได้เร็วขึ้น ดังนั้นจึงควรมีขั้นตอนคือ การสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูเพื่อ  
 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพในการจัดการเรียนการสอน หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน กำหนด  
 วิสัยทัศน์ร่วมกัน เล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่สำเร็จ วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการฟัง  
 กำหนดเป้าหมายความรู้ที่ต้องการ และประเมินตนเอง ว่ามีความรู้อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นข้อมูล  
 เบื้องต้น ในการพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่การเป็นครูที่ดีในโรงเรียน มีความคิดสร้างสรรค์และกล้า  
 ตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เกิดผลดีขึ้น รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซินชมและ  
 ยอมรับในผลงานที่เกิดขึ้นทั้ง ของตนเองและคนอื่น และเคารพกฎกติกาที่วางแผนร่วมกันและนำไปสู่  
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

สรุป การบ่งชี้ความรู้ คือ กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการมีความรู้  
 และชี้ให้เห็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา และ  
 เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีในโรงเรียน มีความคิดสร้างสรรค์ และ  
 กล้าเริ่มตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้เกิดผลดี โดยมีขั้นตอนดำเนินการ คือ การสำรวจความ  
 ต้องการจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดทำคู่มือ/แนวทางดำเนินงาน  
 การดำเนินการพัฒนา และสรุปผล

## 2. การแลกเปลี่ยนความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) กล่าวถึง การแลกเปลี่ยน  
 ความรู้ว่าเป็นการแบ่งปัน การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นการเผยแพร่กระจายความรู้จากคนสู่คนซึ่งทำ  
 ได้หลายวิธีการ เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ  
 และนวัตกรรมการจัดประชุมสัมมนา การสอนงาน ชุมชมแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยน  
 งาน การยืมตัวเวที แลกเปลี่ยนความรู้ การสอบถาม การสัมภาษณ์ การเล่าเรื่องวิธีปฏิบัติของตน

การศึกษาข้อมูลผู้ที่มีความรู้ความสามารถและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning เป็นต้นการแบ่งปันความรู้จึงเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างบุคลากร ทีมงานหรือองค์กรทำงาน รวมถึงการถ่ายทอดระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่การงาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้หรือการแชร์ความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับการทดลองหรือลองผิดลองถูกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับการรับรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับความรู้นั้น ๆ (Krogh, 2003) ในการแบ่งปันความรู้นอกจากสมาชิกในองค์กรจะให้ความสำคัญที่การแลกเปลี่ยนโดยการพูดคุยกันแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญที่การสังเกตอีกด้วย โดยเฉพาะเมื่อความรู้นั้นเป็นความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) และการได้ตรงจากการสังเกตนี้เองจะทำให้เกิดการเรียนรู้และฝึกหัดจากผู้อื่นได้ ส่วน Yang (2007) ให้ความหมายว่าการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่ และการเรียนรู้หมายถึง การทำความเข้าใจในรายละเอียด การซึมซับและการประยุกต์ นอกจากนี้ความรู้ยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกเมื่อมีการแบ่งปันและถ่ายโอนให้กับผู้อื่น สำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวนั้น องค์กรต้องสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่หามาได้ นำมาประยุกต์ใช้และสร้างความรู้ใหม่ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร จะทำให้สมาชิกแต่ละคนและองค์กรมีพฤติกรรมและการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถ่องแท้จากสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานอยู่และการเข้าใจสภาพแวดล้อมจะทำให้การแปลความและการตอบสนองในการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ Yang (2007) ยังพบว่า การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยที่บอกลถึงประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Processes) จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การแบ่งปันความรู้ การคิด และการเรียนรู้ ทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีการแลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดในระดับบุคคล Christensen (2007) กล่าวว่า เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้คือ การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้ากับความรู้ที่มีอยู่เดิม และการทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้คำจำกัดความของการแบ่งปันความรู้ว่า เป็นกระบวนการในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องรู้ว่า “รู้อะไร” และจะเข้าไปใช้ได้อย่างไร เพื่อการถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในการแก้ไขงานบางอย่างให้ดีขึ้นการแบ่งปันความรู้ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกัน (Shared Mindset) หมายรวมถึง การแบ่งปันและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและสารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้นั้นด้วย (Ulrich, 1993; Senge, 1990) การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้นี้จะกระทำโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เช่น การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนถึงส่วนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวมออกมา และพูดคุยสื่อสารกันระหว่างสมาชิก ว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้สมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเดินไปสู่จุดหมายเดียวกันในองค์กรการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแบ่งปันความรู้ควรตั้งบนรากฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไวใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตำหนิการทำผิดพลาดรวมทั้งมองข้อผิดพลาดนั้นเป็นโอกาสที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อีกด้วย สำหรับ Nonaka และ Takeuchi

(1995) ให้ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ค่อนข้างมาก เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนของคนในองค์กร ซึ่งเมื่อมีการแบ่งปันความรู้หรือถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะสองทาง จะทำให้บุคคลหรือทีมสามารถพัฒนาความสามารถและการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรโดย SECI-Knowledge Model โมเดลของโนนากะ และทาเกอูชิ (Nonaka และTakeuchi, 1995) ที่แปลงความรู้แฝงเร้นที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ที่อยู่กับคน ให้เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสื่อต่างๆ และเมื่อนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติจะกลับมาเป็นประสบการณ์ การสร้างโดยการแปลงองค์ความรู้จากความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit) เป็นความรู้ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit) และกลับมาเป็น Tacit Knowledge จะทำให้องค์ความรู้ในองค์กรเติบโตมากขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ยังช่วยให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดการแบ่งปันและช่วยเหลือกันของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะในสังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันจะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายและเกิดการร่วมมือกันทำให้กระบวนการทำงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) ดังภาพประกอบประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แสดงการพัฒนาให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศความเชื่อ และการสร้างวัฒนธรรมของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ CoP และผลลัพธ์  
ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ ( 2547: 12)

จากแผนภาพประกอบ 15 แสดงการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการจัดการความรู้คือบุคลากร คณะครูเสาะแสวงหาความรู้ที่ฝังลึก และมีกระบวนการที่มุ่งเน้น คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศการทำงานที่เกิดขึ้น แลกเปลี่ยนความรู้ในหน้าที่ของตน เช่น การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การจัดเวทีเล่าเรื่อง การให้เขียนเล่าประสบการณ์ความสำเร็จบนพื้นฐานความเชื่อ วัฒนธรรมหรือความคาดหวังในวิธีปฏิบัติ จะเกิดผลลัพธ์ของการกระทำ หรือผลดำเนินการ

ส่วน รัตน์ เทียงตรง (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดงรักศรี ผลการศึกษาด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พบว่า โรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม มีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากรวัตถุเทคโนโลยี งบประมาณและ

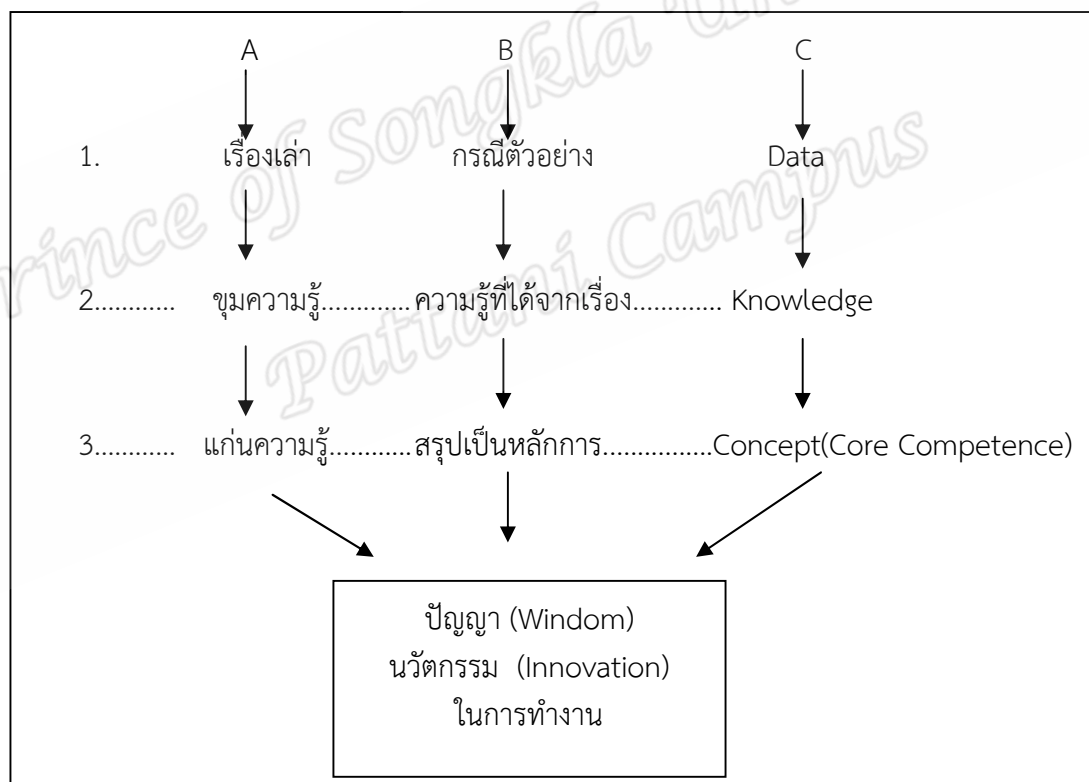
บุคลากรรู้หน้าที่การทำงานของตน มีการประสานงานสื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และสามารถสรุปผลงานได้มีความเป็นมืออาชีพสูงสามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน นอกจากนี้ เข็มชาติ ไชยโหวาร (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการแบ่งปันความรู้พบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ยุวศักดิ์ ประชาจิตร (2549) ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านสี่แยกสมเด็จ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารเข้าใจศักยภาพขององค์ความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นให้บุคลากรได้ร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนการสอนเน้นให้ครูได้ใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น บทเรียนสำเร็จรูป CAI สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโปรแกรมการบริหารงาน โครงการมาใช้ในการบริหารจัดการ มีระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การสื่อสารภายในองค์กร มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารได้เหมาะสม มีระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ นวัตกรรมที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้คือนวัตกรรมด้านคอมพิวเตอร์ มีการบริหารจัดการที่ดี กระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาระบบงานทั้ง 4 งาน คืองานบริหารวิชาการงานบริการทั่วไป งานแผน/งบประมาณ และงานบริหารบุคคล มีความเชื่อและค่านิยมของสถานศึกษา มีแนวทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น เข้าร่วมประชุมการจัดอบรมสัมมนา วัฒนธรรมขององค์กรมีการปลูกจิตสำนึกให้แก่ครูในโรงเรียน โดยผู้บริหารให้เกียรติและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีประสบการณ์ร่วมกัน การวัดผลการจัดการความรู้ กำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ได้ยึดแนวการวัดจาก ส.ม.ศ. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนรับข่าวสารของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำหรับ Kucza (2001) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่สามารถติดต่อกันได้สองทาง การเผยแพร่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่จะเกิดผลดีในแง่คุณภาพและประหยัดเวลาเท่านั้น ยังจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทำให้บุคลากรสามารถเลือกรับข้อมูลและความรู้ได้จากหลายแหล่ง สามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการใช้ความรู้ได้อย่างดีมีส่วนใหญ่จึงเป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อนได้ ส่วนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ว่าเป็นการดึงหรือนำความรู้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและเพิ่มคุณภาพของคนในองค์กร เช่น กรณีที่ศึกษากลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านเมืองแปง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ จัดตลาดนัดวันอาทิตย์แห่งการเรียนรู้ โดยมีตัวแบบ 3 องค์ประกอบคือ 1) การจัดกิจกรรมให้นักเรียนเก่ง ดี มีสุข 2) เน้นคุณลักษณะครูที่ดี และ 3) เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

กล่าวโดยสรุป การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ของแต่ละคนมาเล่าสู่กันฟัง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบถึงวิธีการ ที่สามารถแก้ไข ปัญหาได้สำเร็จของคนอื่น ซึ่งอาจเป็นคนที่อยู่ภายในหรือนอกโรงเรียน ที่มีความรู้และความชำนาญ ในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตน ทำให้เกิดเครือข่ายจัดการ ความรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการ คือ การศึกษาข้อมูลของผู้มีความรู้ ความสามารถ การสอบถามเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การนำเสนอ เผยแพร่ผลงานและการสร้าง องค์ความรู้ใหม่

### 3. การสร้างความรู้

Davenport และ Prusak (1998) กล่าวว่า การสร้างและการแสวงหาความรู้ หมายถึง การพัฒนาความรู้ภายในองค์กรขึ้นมา โดยที่ความรู้ที่หามาขึ้นนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่ สร้างขึ้นใหม่แต่ขอให้เป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร Huber (1991) ให้ความหมายของการแสวงหาความรู้ ว่า เป็นขั้นตอนที่องค์กรทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ภายในองค์กรมีกิจกรรมหลายอย่างที่องค์กรทำขึ้นทั้ง เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและความรู้ สำหรับ Nonaka, Umemoto และ Sasaki, (1995) กล่าวถึงการสร้างความรู้ เป็น 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบสังคมประภิต เป็นรูปแบบ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ของงานเฉพาะระหว่างกัน ทำให้มีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก ระดับบุคคลไปสู่กลุ่ม 2) รูปแบบการทำให้เป็นภายนอกโดยมีการแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง 3) รูปแบบการผสมผสานการแปลงความรู้แบบชัดแจ้งที่มีอยู่เดิมในตัวบุคคลหรือทีมงานให้เป็น ความรู้ย่อยแบบที่มุ่งสร้างแบบจำลองใหม่ 4) รูปแบบการทำให้เป็นภายในเป็นรูปแบบการแปลงความรู้ แบบชัดแจ้ง เข้าสู่รูปแบบความรู้ฝังลึกที่มีวิธีการแบบเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ “Learning by Doing” นอกจากนี้ Lee และ Yang (2000) ได้กล่าวว่า การสร้างความรู้ในองค์กรสามารถทำได้โดยทำผ่าน บุคคลเท่านั้น องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้โดยไม่มีคน สิ่งที่องค์กรทำได้คือ การสนับสนุนให้คนสร้าง ความรู้ขึ้นมา ซึ่งคนในองค์กรสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร ใน องค์กรจะมีความรู้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร หรือเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งถือเป็นกระบวนการ สำคัญในการสร้างความรู้ใหม่ และเกลียวความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ซ่อน อยู่กับความรู้ที่เด่นชัดใน 4 ลักษณะด้วยกันตามโมเดล SECI ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) อธิบายว่าการสร้างความรู้มี 4 แบบ คือ 1) จากความรู้ที่ซ่อนอยู่กับความที่ซ่อนอยู่เรียกว่าเป็น กระบวนการทางสังคมหรือ Socialization 2) จากที่เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่กับความรู้เด่นชัด เรียกว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หรือ Externalization 3) จากความรู้เด่นชัดกับความรู้เด่นชัด เรียกว่า การเชื่อมโยงกันหรือ Combination และ 4) จากความรู้เด่นชัดกับความที่ซ่อนอยู่ ซึ่งความสามารถ ขององค์กรในการสร้างความรู้ จัดเก็บและกระจายความรู้ เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรมและราคา ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถแปลง ความรู้เป็นพลังแห่งองค์กรได้นั้นต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบ รวมถึงกลไกต่างๆ มาร่วม กันจัดเก็บความรู้ส่งเสริมและกระจายความรู้ออกไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการได้นำไปใช้ประโยชน์ การ พัฒนาความรู้ การค้นหาแสวงหาความรู้ การเสาะหา การสกัดแก่นความรู้ หรือสกัดขุมความรู้ จาก ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และความรู้ที่แจ้งชัด ทั้งการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและพัฒนาความรู้

แบบบูรณาการทั้งระบบ (ซีซวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548) ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์และขั้นตอนการสร้างความรู้ให้กระจ่างชัด เพื่อนำไปปฏิบัติได้ มีผู้เชี่ยวชาญ กล่าวถึงและการที่บุคลากรทุกระดับได้นำเอาความรู้จากการศึกษาค้นคว้า การเรียนรู้มาพัฒนาให้เกิด การประยุกต์ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในทุกระดับเพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้ จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์ผลงาน เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่ง ต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งจากภายในและภายนอกนำมาประมวลและกลั่นกรอง เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ ตรงกับความต้องการ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว และเพื่อเป็นความรู้ของหน่วยงานซึ่งพร้อมที่จะขยายความรู้ และยกระดับความรู้กับบุคลากรใน หน่วยงาน การเทียบเคียงสมรรถนะกับวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ ซึ่งการสร้างความรู้ได้มาจาก 2 แนวทาง คือ หนึ่งจากปัญหาแล้วมีการวิจัยจะได้องค์ความรู้และแนวทางที่ดี สองคือสร้างจากความสำเร็จ นำมา จัดการความรู้จะได้องค์ความรู้เกิดขึ้น วิจารณ์ พานิช (2548), ประพนธ์ ผาสุกยัต (2548), ส่วนบูรชัย ศิริมหาสาคร (2548) กล่าวถึงการสร้างความรู้ว่า เป็นการยกระดับความรู้ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่อง เป็นการสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แสดงการสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ

ที่มา : บูรชัย ศิริมหาสาคร (2548: 15)

จากภาพประกอบ 16 แสดงให้เห็นลำดับขั้นตอนการสร้างความรู้ โดยการสกัดความรู้และยกระดับความรู้ จากเรื่องเล่า เช่น กรณี ตัวอย่างของการทำงาน เปรียบเหมือนกับข้อมูล (Data) ส่วนขุมความรู้คือความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า เปรียบเหมือนกับความรู้ (Knowledge) และแก่นความรู้ คือ หลักการเปรียบเทียบกับความคิดรวบยอด (Concept) ที่ใช้ในการทำงาน ดังนั้นการเล่าเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างหรือ Data จะถูกผู้ฟังแปลความและตีความ จึงทำให้เกิดขุมความรู้หรือความรู้ที่ได้จากเรื่องที่เล่า กลายเป็น Knowledge เพื่อนำมาสกัดเป็นแก่นความรู้โดยการสรุปเป็นหลักการทำให้เกิดปัญญาหรือเกิดนวัตกรรมในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรมีความเป็นเลิศ ส่วน Brian D. Janz และ Pattarawan Prasanphanich (2003) เห็นว่า การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้แบบฝังลึก เช่น การสร้างความรู้ให้รู้ว่าจะอย่างไรและแบบแจ้งชัด เช่น การรู้ว่าจะอะไร ซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายโอนความรู้ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ความร่วมมือเป็นตัวขับเคลื่อน และการประยุกต์ใช้ความรู้โดยใช้ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ในทีมเพื่อให้ทีมมีความอิสระคล่องตัว ในด้านการจัดการความรู้หรือการแสวงหาความรู้ เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร ก็จัดการความรู้ดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นห้องสมุดหรือศูนย์ความรู้ ซึ่งมีหน้าที่เติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร ในการคิดตามความรู้จากแหล่งความรู้ที่มีการผลิตขึ้นอย่างมากมายและคัดเลือกทรัพยากรความรู้ที่เป็นประโยชน์ และทำเป็นเอกสารแนะนำขั้นตอนการแสวงหาความรู้ดังกล่าว และในการสร้างความรู้ได้มาจากการแสวงหาข้อมูลพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศ และนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ การสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการค่อนข้างยากต้องอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการรู้จักเทียบเคียง และเข้าใจในวิธีการสร้างจึงจะสามารถนำความรู้ที่ได้แลกเปลี่ยนมาแล้วมาปรับใช้หรือสร้างให้เกิดประโยชน์ได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

กล่าวโดยสรุป การสร้างความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหา หรือความรู้ที่มีอยู่ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามาสังเคราะห์หรือประยุกต์เพิ่มเติมเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาครูของสถานศึกษา เป็นการพัฒนาความรู้จากตัวอย่างหรือวิธีปฏิบัติที่ดีหรือต่อยอดหรือยกระดับความรู้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ คือ การสรุปความรู้ที่มีอยู่เดิมของตนเองจากการศึกษาหรือประสบการณ์ที่มีอยู่โดยนำมาเขียนในลักษณะเทคนิควิธีการหรือขั้นตอน เทียบเคียงความรู้ของตนกับภูมิปัญญาภายนอกที่ได้รับสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่ของตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ รู้จักพัฒนาตนเองยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้และรู้จักวิธีการเรียนรู้และต่อยอดความรู้เพิ่มขึ้น

#### 4. การจัดเก็บความรู้

เมื่อองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ สร้าง แสวงหาความรู้และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้วสิ่งที่จะต้องทำต่อไปคือต้องมีระบบการจัดเก็บที่ดี หลายองค์กรมักมีปัญหา คือ ภายหลังจากผ่านการปรับปรุงองค์กรด้วยระบบต่างๆแล้วข้อมูลและความรู้บางประการอาจสูญหายไป นับเป็นการสูญเสียอย่างยิ่งสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการสูญเสียเครือข่ายข่าวสาร ข้อมูลที่สำคัญ แต่องค์กรมักมองข้ามไป คือ เครือข่ายข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้อย่างไม่เป็นทางการ การจัดเก็บความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่สร้างขึ้นและความรู้ที่มีอยู่เดิม มาคัดเลือกกลั่นกรองจัดระบบวางโครงสร้างความรู้ เพื่อรวบรวมเก็บความรู้ที่เป็นระบบโดยการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดหาระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน ซึ่งระบบการจัดการความรู้ ที่จะพัฒนาควร

ประกอบด้วย ระบบย่อย (Murray Jennex, 2001) ดังนี้ 1) ระบบรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ระบบนี้ต้องสามารถรองรับการรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วและข้อมูลใหม่ ในรูปแบบต่าง ๆ คือ ข้อมูลที่สร้างขึ้นโดยโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่แพร่หลาย หรือใช้อยู่ในการทำงานประจำตามปกติอยู่แล้ว ได้แก่ MS word, Excel, Power Point, PDF โดยผู้ใช้มีการบันทึก ข้อมูลเหล่านั้นลงใน ส่วนเก็บข้อมูล 2) ระบบรวบรวมข้อมูลสู่องค์ความรู้ 3) ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล 4) ระบบการสืบค้นองค์ความรู้ โดยการทำให้ระบบการบริหารความรู้สำเร็จต้องประกอบด้วยสภาวะ 2 ข้อนี้ คือ 1) บุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเตรียมที่จะทำงานกับเทคโนโลยีและทำงานเอกสาร 2) ระบบบริหารความรู้ต้องมีวิธีที่ง่ายในการสร้าง จัดเก็บ และดึงข้อมูลจากบุคคลเหล่านั้น ความสำเร็จของระบบบริหารจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนบุคลากร

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึง การจัดเก็บความรู้จากแนวคิดการจัดการความรู้ ที่เรียกว่าทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” ซึ่งหมายความว่า ระบบการจัดการความรู้แทรกหรือกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำและระบบอื่นๆ ในลักษณะที่เรียกว่า KM Inside ซึ่งหมายถึงมีการจัดการความรู้แทรกอยู่ทั่วไปจนมองไม่เห็นการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ตัวเป้าหมายคือผลงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีขนมชั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีขนมชั้น ซึ่งการจัดการความรู้แยกออกจากงานประจำ แยกออกจากการพัฒนาบุคลากร ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีงานเพิ่มขึ้นจึงทำให้เกิดความล้มเหลว ส่วนวิธีการประยุกต์ ใช้ทฤษฎีขนมเปียกปูน คือ 1) มีระบบแต่งตั้งคณะกรรมการ หาวีธีการพัฒนา หรือสร้างกิจกรรมการจัดการความรู้ในส่วนของคณะกรรมการประสานงานระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) คุณเอื้อ ทำหน้าที่เป็นประธาน (2) คุณอำนวย ได้รับมอบหมายเป็นเจ้าหน้าที่ประจำรับผิดชอบงานประจำ เป็นกรรมการและเลขานุการ (3) หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงาน ด้านพัฒนาองค์กรเป็นกรรมการ (4) หัวหน้าหรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมการ (5) หัวหน้าหรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกรรมการ (6) คุณเอื้อและคุณกิจ อีกจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการ โดยกระจายให้ครบหรือเกือบครบหน่วยงาน เนื่องจากคณะกรรมการจะต้องช่วยกันทำให้การจัดการความรู้ประสานหรือแทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำทั่วทั้งองค์กร 2) มีระบบฝึกอบรม หลักการสำคัญคือไม่แยก การฝึกอบรมออกจากการปฏิบัติจริงของการจัดการความรู้และการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งหน่วยพัฒนาบุคลากรต้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ บางครั้งเป็นเป็นผู้รับผิดชอบหลักและในบางกรณีเป็นผู้ร่วมจัด 3) มีระบบฐานข้อมูลความรู้ 6) มีระบบการจัดกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ ตลาดนัดความรู้ จัดงานวันแลกเปลี่ยนความรู้ ปีละ 3 ครั้ง และวันขอความรู้จากผู้เกษียณ หรือจัดบนพื้นที่เสมือนในระบบเทคโนโลยี 7) มีระบบการเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนวิธีที่เป็นเลิศและสร้างเครือข่าย ดังนั้นการสร้างระบบฐานความรู้จึงเป็นการจัดเก็บความรู้ ที่มีคุณค่าและสามารถนำมาใช้ได้โดยง่ายและสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เช่นการจัดเก็บในรูปแบบ Blog ได้แก่ Blog Go to Know. Org หรือ Blog ต่าง ๆ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) กล่าวถึงการจัดเก็บความรู้เป็นการจัดคลังความรู้ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ในเรื่องต่างๆ และสาขาวิชาต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บระบบ ค้นหาความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด ศูนย์เอกสารและศูนย์ข้อมูล ศูนย์ศิลปะ ศูนย์วัฒนธรรม พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า

จัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการคัดเลือกแต่ละกลุ่มความรู้แต่ละกลุ่มความรู้จะประกอบไปด้วยขอบข่ายสาระ ความรู้สาขาต่างๆ ซึ่งมี 8 สาขา ดังนี้ 1) วิชาการ 2) บุคลากร 3) กิจกรรมนักเรียน 4) การเงินบัญชีและสินทรัพย์ 5) นโยบายแผนและงบประมาณ 6) บริหารทั่วไป 7) การศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ 8) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ยังเป็นการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา เพื่อเป็นการดำเนินงานรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารนำมาจัดเก็บและเผยแพร่ทั้งในส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนและความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าถึงความรู้ นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต และผลลัพธ์สูงสุด และ Dorit Nevo (2003) ได้ศึกษาระบบการพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ของปัญหา ความอ่อนด้อยในการออกแบบระบบการจัดเก็บและการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) และกระบวนการแนวทางการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลโดยการใช้ Meta Knowledge โดยการพัฒนากรอบแนวทางเชิงทฤษฎี สำหรับการกำหนดการออกแบบโครงสร้างที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินการสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของ KM ในองค์กร หลังจากนั้นประยุกต์กรอบแนวคิดเพื่อกำหนดความเป็นไปได้ของจุดอ่อน 40 KMS ใน 4 กลุ่มที่แตกต่างกันของเครื่องมือ การบริหารการแข่งขัน การแบ่งปันความรู้ การทำให้ความรู้คืนกลับสู่สภาพเดิมและระบบ KMS ทั่วไป จากการศึกษาพบว่า หนึ่งในปัญหาของการออกแบบที่ยังคงอยู่ของ KMS คือความอ่อนด้อยของกระบวนการ ทำให้รวมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อเป็น Meta-Knowledge และความต้องการของผู้ใช้ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบ Delphi Methodology ร่วมกับ Conjoint Analysis การค้นพบครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบ KMS ได้มากยิ่งขึ้น

ดังนั้นการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) จึงได้เสนอแนวทางในการจัดเก็บรวบรวมงาน หรือความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบในสาระความรู้ทั้ง 4 ด้าน สถานศึกษาควรรวบรวมจากครูผู้สอน นักเรียนอาจจะทำในลักษณะกลุ่มความรู้ Best Practice หรือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วยสาระความรู้ที่สำคัญ คือ 1) แผนการจัดการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดทำโดยการวิเคราะห์หลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เรียงตามลำดับชั้นตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 2) องค์ความรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกรายชั้นเรียน การเรียงลำดับตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 3) สื่อการเรียนรู้ เป็นสื่อที่ครูใช้จัดการเรียนรู้ มีการเรียงลำดับตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 4) ผลงานนักเรียน เป็นผลงานหรือโครงการงานของนักเรียนที่ดีเยี่ยม มีประโยชน์หรือได้รับการยกย่อง ได้รับรางวัล ส่วน เข็มชาติ ไชยไวยาหาร (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการสร้างคลังความรู้พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียนสามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้จะ

มีประมวลความรู้ก่อนการกลั่นกรอง การประมวลความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการความรู้ในโรงเรียน ให้อยู่ในรูปแบบที่บุคลากรมีความต้องการจะใช้ความรู้นั้นจะสามารถค้นหาได้สะดวก บางหน่วยงาน เปลี่ยนความรู้ไปเป็นรหัสเป็นโค้ดเพื่อให้ความรู้มีความเป็นระเบียบ มีความชัดเจน มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย แล้วคัดเลือกกลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้สะดวก วิจารณ์ พานิช(2548), ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2548), บูรชัย ศิริมหาสาคร (2548), ประพนธ์ ภาสุกยัต (2549) และวิลาวลัย มาคุ่ม (2549) กล่าวถึงการนำความรู้ไปใช้เป็นการดำเนินการพัฒนาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานและการนำความรู้มาใช้ส่วนใหญ่ ดำเนินการโดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่ง่าย และสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2548) กล่าวถึงการใช้อย่างมีประสิทธิภาพจากความรู้คือการนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากร หรือที่จัดเก็บไว้ในศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาการทำงานทุกด้าน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2548) กล่าวถึง การติดตามประเมินผลว่าประกอบด้วยกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ เป็นการประเมินความรู้ของผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการอบรม ประเมินเนื้อหาวิชา ความรู้ คุณภาพ ของวิทยากร เพื่อปรับปรุงและออกแบบเนื้อหาวิชาความรู้ใหม่ให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น หรือเป็นการ ประเมินประสิทธิผลโดยรวมของกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้ว่ามีส่วนช่วยให้องค์กร บรรลุผลการดำเนินธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด ส่วนการตรวจสอบหมายถึง การปรับปรุงข้อมูลเพื่อ ศึกษาดูว่า ทักษะและระดับความรู้ของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใดและปฏิบัติงานสามารถ ตรวจสอบตนเองได้ผ่านความรู้เรื่องใดบ้าง มีความรู้เรื่องใดที่ยังไม่ผ่าน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิด ความอยากที่จะพัฒนาวิชาความรู้ใหม่ๆ ของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความคิดว่า ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันของตนสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานในเรื่องใดได้อีกบ้าง ซึ่งการ ประเมินควรใช้ระยะเวลาผ่านการอบรมไปแล้ว 1-3 เดือน

กล่าวโดยสรุป การจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่ได้จากการสร้างขึ้น และแสวงหาความรู้ มาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น และการนำออกไปใช้เป็น หน้าที่โดยตรงของสถานศึกษา ที่ต้องรวบรวมและการจัดระบบการเก็บ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ คือ จัดเป็นศูนย์รวมความรู้ (Knowledge Center: KC) จัดอยู่ในรูปเอกสาร แฟ้ม กล่องงาน หรือใน คอมพิวเตอร์ตามสาระการพัฒนาและภารกิจงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักคิดเป็นระบบ ทำงานเป็นทีม และรู้จักออกแบบ และวางแผนในการเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

### 5. การนำความรู้ไปใช้

การนำความรู้ไปใช้ คือการใช้และขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้ง ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มากระทบกับองค์กร ดังนั้นการรู้ว่าจะนำ ความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญ (Sudharatana, 2004) นอกจากนี้ขั้นตอนของการ ใช้ความรู้ยังแตกต่างไปจากการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการใช้ความรู้จะขึ้นกับ ประสิทธิภาพของความจำขององค์กร (Organizational Memory System) และการได้มาซึ่งความรู้ จากการเรียนรู้ในขั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการให้ พนักงานเข้าใจ และใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ หัวใจของการใช้ความรู้คือ การ ประสานร่วมมือกัน โดยอาจเป็นการประสานร่วมมือกันระหว่างพนักงานในองค์กร หรือถ่ายโอนใช้

ความรู้ระหว่างองค์กรในรูปของการสร้างเครือข่ายการเป็นพันธมิตรซึ่งผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนด้วย Sigala และ Chalkiti (2007) ได้มุ่งเน้นถึงการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลแสดงออกมาให้เห็นที่เรียกว่า Externalization และจากนั้นนำความรู้นั้นมาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นและยังเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจด้วย โดยที่การใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กร เนื่องจากการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้มาใช้ถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับกระบวนการทางการจัดการ เพราะไม่มีสิ่งใดมาทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ เพราะเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล สำหรับขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้นั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการใช้ประโยชน์ของความรู้ให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กรเอง รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการกระตุ้นการแบ่งปันและการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าที่สร้างสรรค์กับองค์กร เช่นกระตุ้นพนักงานถ่ายทอดความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการหรือปรับกระบวนการใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Davenport และคณะ (1998) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จเช่น ก) มีการเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจหรือมูลค่าของอุตสาหกรรมจากการใช้ความรู้ เช่นการประหยัดเงิน การมีรายรับที่เพิ่มขึ้นขององค์กร ข) มีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิค ค) ความสมดุลในโครงสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความรู้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคคล เพราะบุคคลเป็นผู้ที่มีความรู้และความรู้นั้นอาจเปลี่ยนไปได้ เช่นการต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ได้ และสำหรับการจัดเก็บก็จะต้องมีระบบการจัดเก็บให้สามารถเรียกใช้ได้สะดวก ง) วัฒนธรรมที่สนับสนุนกับความรู้เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญและสร้างขั้วยาก หากในองค์กรยังไม่มีวัฒนธรรมมององค์กรในเรื่องนี้ควรจะมีสิ่งต่อไปนี้เพื่อที่จะสนับสนุนความรู้คือ สมาชิกมีพื้นฐานทางบวกต่อการเป็นพนักงานที่มีความรู้ อยากรู้ เต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งผู้บริหารสนับสนุนการสร้างและใช้ความรู้ด้วยการสร้างการแบ่งปันและการใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ จ) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เนื่องจากคำว่า ความรู้ ข้อมูล และการเรียนรู้ขององค์กร ถูกใช้และตีความอย่างหลากหลาย การใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะมีความชัดเจนในแนวคิดเหล่านี้ ฉ) การจูงใจให้สร้างความรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตนและจับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะสนับสนุนการสร้างเครือข่ายขึ้นเป็นต้น ช) มีช่องทางถ่ายโอนความรู้หลายช่องทาง ซึ่งแต่ละช่องทางก็ให้คุณค่าแตกต่างกันไป บางแห่งใช้การประชุมแบบ Face-to-Face ขณะที่บางองค์กรใช้การสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใช้ร่วมกันได้ ซ) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้สนับสนุน เพื่อการถ่ายโอนและใช้ความรู้ เช่น การจัดการความรู้ การเรียนรู้หรืออาจให้เงินสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นเพื่ออำนวยความสะดวก นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ให้ความหมายการใช้ความรู้หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา การใฝ่เรียนรู้ ตามมาตรฐานการศึกษาด้านครูมาตรฐานที่ 9 หมายถึงครูสามารถใช้ความรู้เพื่อพัฒนานักเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีคุณลักษณะของครู 9 ประการเพื่อให้จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพซึ่ง Peter Drucker (1999) กล่าวว่า วิชาความรู้คือ แหล่งนวัตกรรมที่สำคัญ ซึ่งการประยุกต์ความรู้ได้ก่อให้เกิดนวัตกรรม เมื่อความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร จึงเปรียบเสมือนทรัพยากรและแหล่งของความรู้ ดังนั้นการประยุกต์ความรู้ จึงสะท้อนให้

เห็นถึงความสามารถขององค์กรและผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งการนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ความรู้ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิตในความเป็นจริงแล้ว การนำความรู้ไปใช้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้หรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ ซึ่งหากไม่มีการนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง ระบบการจัดการความรู้ก็จะเสื่อมถอย ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรควรตระหนักในประโยชน์ของการได้รับความรู้นี้ ซึ่งการใช้ประโยชน์จากความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรสูงขึ้นซึ่งการใช้ประโยชน์จากความรู้คือการนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรหรือที่จัดเก็บไว้ในศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุง พัฒนาการทำงานทุกด้าน รวมถึงการนำผลงานไปจดทะเบียนสิทธิบัตรเพื่อให้เกิดมูลค่าและเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่นำมาสร้างผลกำไรทางการเงินได้

การที่จะทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ และการเข้าไปนำความรู้มาใช้โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่ง่าย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เต็มจิต จันทคา (2548) ได้สรุปรูปแบบการจัดการความรู้สมัยใหม่ คือ เส้นทางการจัดการความรู้หลายองค์กร สูญเสียงบประมาณจำนวนมหาศาล เนื่องจากไม่เข้าใจการใช้องค์ความรู้ ร้อยละ 80 ของผู้ที่ริเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ได้ตัดสินใจยกเลิกการนำมาใช้เป็นระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี เนื่องจากการจัดการความรู้ในปัจจุบันส่วนมากไม่ได้มีการกำหนดขอบข่ายไว้ชัดเจน สาเหตุสำคัญของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีเหตุผลหรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ และกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับสิ่งสำคัญที่สุดคือ ความเข้าใจในสาระของการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ การจัดการความรู้ทำได้หลายช่องทาง ควรผสมผสานแต่ละช่องทางเข้าด้วยกัน จึงจะสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จได้ ดังที่ Marquardt (2000, อ้างถึงใน วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2548) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ 6) การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง โดยต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผล และให้มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน ซึ่งในปัจจุบันการจัดการเรียนรู้ส่วนใหญ่ควรมีแนวทางในการจัดการให้นักเรียนได้นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่ง ขวลิขิต จันท์ศรี (2550) ศึกษาสาระการเรียนรู้ที่จำเป็นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) สาระการเรียนรู้ทั่วไปที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 สาระ คือ เงื่อนไขคุณธรรมด้านความซื่อสัตย์ ด้านความขยันด้านการแบ่งปัน และด้านความอดทน ส่วนสาระการเรียนรู้อื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกสาระการเรียนรู้ 2) สาระการเรียนรู้เฉพาะช่วงชั้นที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับช่วงชั้นที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 สาระการเรียนรู้คือการทำความสะอาดร่างกาย และการใช้สิ่งของที่มีอย่างประหยัดและคุ้มค่า ส่วนสาระการเรียนรู้อื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกสาระการเรียนรู้ 3) สาระการเรียนรู้เฉพาะช่วงชั้นที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับ

ช่วงชั้นที่ 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสาระพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 สาระการเรียนรู้ คือ ชีวิตมีคุณค่า ภูมิปัญญาของชุมชน ส่วนสาระการเรียนรู้อื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกสาระการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ช่วงชั้นที่ 1 คือ วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วงชั้นที่ 2 คือ ภาษาอังกฤษกับเศรษฐกิจพอเพียง และการปลูกผักสวนครัวรั้วกินได้

กล่าวโดยสรุป การนำความรู้ไปใช้ เป็นการนำองค์ความรู้ใหม่ที่สังเคราะห์แล้ว ซึ่งจัดเก็บไว้เป็นระบบหรือที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปใช้พัฒนาครู ตามองค์ประกอบความต้องการจำเป็นพัฒนาให้ครูมีสมรรถนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ คือ การจัดทำคู่มือ/แนวทางดำเนินงานการจัดการความรู้พัฒนาครู การสร้างเครือข่ายจัดการความรู้สถานศึกษา การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติจริงและเผยแพร่ความรู้

## 6. การประเมินผลความรู้

กระบวนการติดตาม ตรวจสอบวัดประเมินผลความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานควรนำมาพัฒนาในการจัดการความรู้ เพราะจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาดังที่ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการได้กล่าวไว้ คือ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2548) กล่าวถึง การติดตาม ประเมินผล ว่าประกอบด้วยกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ เป็นการประเมินความรู้ของผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการอบรม ประเมินเนื้อหาวิชาความรู้ คุณภาพของวิทยากร เพื่อปรับปรุงและออกแบบเนื้อหาวิชาความรู้ใหม่ให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นหรือเป็นการประเมินประสิทธิผลโดยรวมของกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้ว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด ส่วนการตรวจสอบหมายถึง การปรับปรุงข้อมูลเพื่อศึกษาว่า ทักษะและระดับความรู้ของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับใดและผู้ปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบตนเองได้ผ่านความรู้เรื่องใดบ้าง มีความรู้เรื่องใดที่ยังไม่ผ่าน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะพัฒนาวิชาความรู้ใหม่ๆ ของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความคิดว่า ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันของตนสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานในเรื่องใดได้อีกบ้าง ซึ่งการประเมินควรใช้ระยะเวลาผ่านการอบรมไปแล้ว 1 - 3 เดือน

Hargreaves (2002) ได้สำรวจแนวคิดของโรงเรียนแห่งการสร้างสรรคความรู้ (Knowledge Creating School) โดยการทดสอบ 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การตรวจสอบ (Auditing) ความรู้อย่างมีอาชีพ 2) จัดกระบวนการ (Managing) สร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) จัดทำเอกสาร หลักฐานในความรู้ที่สร้างขึ้นอย่างมีอาชีพ 4) เผยแพร่ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างมีอาชีพ โดยการวิจัยนี้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาและค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า 1) ผู้นำในโรงเรียนจำเป็นต้องรู้จักทุนปัญหาทั้งหมดในโรงเรียนทั้งรายบุคคลและทีมงาน วัฒนธรรม โครงสร้างของโรงเรียนโดยทำเป็นแผนผังว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญด้านใด เป็นบุคคล ที่มีความรู้ อย่างมีอาชีพหรือไม่ เอกสารหลักฐานในการสร้างความรู้ อย่างมีอาชีพหรือไม่ 2) คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการสร้างสรรคความรู้ ต้องมีเครือข่ายมีอาชีพ มีการสะท้อนผลงานตามโอกาส มีการสืบเสาะแสวงหา มีการสนทนาและมีวัฒนธรรม “No blame” คือไม่กล่าวร้ายหรือกล่าวโทษกัน และวัฒนธรรมที่เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ท้าทาย ส่วนสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ ส.ค.ส. (2550) กล่าวว่าไว้ว่าการประเมินความรู้เป็นการบอกถึงระดับความรู้ความสามารถหลัก

ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลไปทบทวน พิจารณาปรับปรุงตนเอง ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กล่าวถึงการติดตามว่าเป็นการเข้าไปดูแล ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรือนิเทศ เพื่อตรวจสอบและประเมินความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การนิเทศการเรียนการสอน การสังเกต การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียนและการสังเกตพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ Muthusamy (2006) ศึกษาความคิด การรับรู้มุ่งสู่การจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์สำหรับการแข่งขันที่ได้ประโยชน์ ผลการศึกษาพบว่า ความจำเป็นที่ทำให้เกิดการเรียนรู้รายบุคคลซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ดีด้วยการรับรู้วิถีชีวิตประจำวันที่เกิดขึ้นทางสังคม โดยสร้างและยกระดับเป็นความรู้ขั้นและกระบวนการที่ช่วยให้มียุทธศาสตร์ที่ดีขึ้นคือการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกระบวนการที่เป็นพลวัตในการจัดการความคิด การรับรู้ในองค์กรและความรู้ที่ยังคงมีในองค์กร และสามารถนำไปใช้ได้ดีหรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนาโดยใช้วิธีปฏิบัติจริงในองค์กร Osterhoff (2004, อ้างจาก สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548) กล่าวถึง การตรวจสอบการเรียนรู้ในองค์กรว่ามี 10 ประเด็น คือ องค์กรต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ความรู้ มีการทบทวนความรู้จากประสบการณ์ มีการฝังความรู้ลงในผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริหาร มีการผลิตความรู้ มีการสร้างความรู้สู่นวัตกรรม จัดทำผังเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ จัดทำฐานข้อมูล ของลูกค้า มีการวัดประเมินคุณค่าของความรู้ และยกระดับขุมทรัพย์ทุนปัญญา จึงเห็นได้ว่า การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากภายในและจากภายนอก ผ่านประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นอีกดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลแผนการจัดการความรู้ แผนการฝึกอบรม โดยผ่านเครื่องมือและเทคโนโลยีเป็นสื่อ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลความรู้เป็นกระบวนการสังเกต ติดตาม ประเมินผล การนำความรู้ไปใช้พัฒนาครูตามประเด็น ความต้องการจำเป็นของครู เพื่อหารูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งเป็นการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมและตรวจสอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู เพื่อสะท้อนผลการจัดการความรู้และปรับปรุงพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยมิขึ้นตอนดำเนินการคือ การสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานของครู การประเมินผลความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ การสะท้อนคิด การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง การสร้างบรรยากาศการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาารูปแบบ

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ทำให้เห็นว่าในการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่สิ่งต่อไปนี้ ซึ่งอาจจะใช้เป็นแนวทางสำรวจว่าองค์กรของท่านมีปัจจัยเรื่องใดอยู่บ้าง และขาดปัจจัยเรื่องอะไร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 11) คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร ผู้บริหารอุทิศเวลาและความมุ่งมั่นในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจ มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจ การสื่อสารในองค์กรมี

ประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการประเมินผลเป็นระยะ ปริมาณเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้ ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร ควรจะได้ร่วมกันพิจารณาองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ เนื่องจากแต่ละองค์กรอาจจะมีบริบทที่แตกต่างกันอย่างมาก แต่จากรูปแบบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ Schilligo (2007) เสนอแนะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ได้ครบและนำไปปฏิบัติได้ง่าย รูปแบบนี้มาจากผลงานวิจัยเรื่อง “Predictors of Effective Knowledge Management” ที่สำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรรัฐจำนวน 254 คน แล้วได้ผลว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้งหลายจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เช่น การที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ได้แสดงว่า องค์กรหรือทีมที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง องค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวกจะทำให้บุคลากร มีความเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรที่รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกจะทำงานอย่างมุ่งมั่นและพร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร บุคลากรที่มุ่งมั่นในการทำงานจะมีความเต็มใจที่จะทำกิจกรรมการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (เช่น ความเชื่อมั่น หรือ ความภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก) วัฒนธรรมการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้

### บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

ผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะตระหนักว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยในกระบวนการปรับปรุงหรือปฏิรูปการศึกษาได้ผลด้วยเหตุผลที่ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ช่วยให้สามารถระบุดูแลด้วยความรู้และกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารในสถานศึกษาจึงมีหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) ที่รับผิดชอบในด้านการระบุและทำแผนที่ทุนทางปัญญา สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้สถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใช้ประโยชน์ศูนย์ความรู้ของสถานศึกษาได้อย่างสะดวก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างกว้างขวาง รวมทั้งการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรทุกคน Coleman (2000) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ เป็นผู้จัดการความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลจำนวนหนึ่งในเมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยพิจารณาหลักการจัดการความรู้อยู่ที่ การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การได้ความรู้ และการดำรงความรู้ (Sharing, Transfer, Acquisition, and Retention of Knowledge) โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่ผ่านการ

ประเมินคุณภาพและกลุ่มที่ได้ผ่านการประเมินคุณภาพ ผลการวิจัยแสดงว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ ต่อกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้การฝึกอบรมแก่โรงเรียนในด้านการจัดการความรู้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างชัดเจนในการปรับปรุงตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้รับรู้ว่ามีเครือข่ายทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น มีผลผลิตมากขึ้นซึ่งนำไปสู่เป้าหมายหลักการสถานศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนเพิ่มขึ้นด้วยนอกจากนั้น สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินและไม่ผ่านการประเมินยังมีลักษณะความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องผู้นำ การนำการจัดการความรู้เข้ามาปฏิบัติ การจับความรู้ (Knowledge Capture) และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ มีลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นกับบริบทขององค์กรไม่มีรูปแบบที่ตายตัว เช่น บางองค์กรมองการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือการปฏิบัติ ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ก็จะเน้นเรื่องการสร้างความรู้ และการจัดการเก็บความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือถ้าเน้นการปฏิบัติก็จะให้ความสำคัญแก่การนำความรู้ไปใช้ในบางองค์กรก็พิจารณาจากมุมมองบูรณาการจะเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะที่ด้านปฏิสัมพันธ์จะให้ความสำคัญแก่บุคลากรในโครงการมีรูปแบบ (Model) การจัดการความรู้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่รากฐานการสร้างรูปแบบ จะนำความคิดมาจากแหล่งต่าง ๆ มาปรับให้เข้ากับบริบทของตนเอง

### ประโยชน์และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่ เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ ลดค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน และให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม การลงทุนในเรื่องการจัดการความรู้ อาจจะค่อนข้างสูง และอาจจะต้องเวลาแต่ละหลายๆ องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ คือ ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่ บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีกำไรมากขึ้น/ลดต้นทุน ลดการสูญเสียเวลา มีความคงที่ในผลการเรียนรู้การปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์ การคงรักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้ การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ ในการบริหารจัดการความรู้จะมีผลลัพธ์สองทางคือทางบวกและทางลบ นักบริหารจัดการความรู้ จะหยิบเอาแต่ส่วนดีมาดำเนินการขยายผลต่อไป คือผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติจัดการความรู้ ในกระบวนการจัดการความรู้ ในขณะที่ดำเนินการจัดการ หรือหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานจะบังเกิดเป็นผลลัพธ์ให้เห็นดังนี้

1. องค์กรประสบผลสำเร็จในภารกิจหลัก และองค์กรมีสภาพเป็นองค์กรการเรียนรู้
2. พนักงาน คนในองค์กรเกิดการพัฒนา สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่เพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลเรียนรู้
3. มีบรรยากาศของความสุข ความพอใจ ความภูมิใจ และความเป็นประชาคมเกิดขึ้นภายในองค์กร

4. ความรู้ของบุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้” มีทุนปัญญาขององค์กรและของสังคมเพิ่มมากขึ้นในการทำงานและจัดการความรู้

5. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดความสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำความภาคภูมิใจหรือยกระดับเป็นนวัตกรรม

6. การรักษาสภาพของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานให้คงอยู่หลังจากการดำเนินการจัดการความรู้จนกระทั่งประสบความสำเร็จ สภาพของการจัดการความรู้ในสภาพเข้าสู่ “ทำได้โดยอัตโนมัติ” แล้วสิ่งที่ยากต่อมาคือการรักษาสภาพเหล่านั้นให้คงอยู่อย่างยั่งยืน สิ่งที่ควรดำเนินการรักษาสภาพให้คงอยู่คือ การสร้างเครื่องมือสำหรับส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารจัดการความรู้ต้องปฏิบัติ คือ จัดให้มีเครื่องมือในการประเมินตนเอง ประเมินหน่วยงาน ในด้านหลักๆ ของแต่ละด้าน จัดให้มีเว็บไซต์ภายในองค์กร ที่เป็นระบบเชื่อมโยงเครือข่ายกันเพื่อให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ จัดทำข้อตกลงในแต่ละหน่วยงาน ว่ามีความสามารถพิเศษอะไรด้านใด ที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานด้านอื่นได้ และต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ เรื่องอะไรบ้าง ลงบนเว็บไซต์ เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือกันได้ง่ายและรวดเร็ว สร้างเครื่องมือประเมินตนเองของหน่วยงานย่อยโดยทำข้อตกลงกันว่า หน่วยงานของเรามีขีดความสามารถหลักมีอะไรบ้าง แล้วให้หน่วยงานย่อยประเมินตนเอง โดยให้คะแนนสองแบบคือ คะแนนที่วัดได้จริง ในปัจจุบัน กับคะแนนที่มุ่งหวังอยากจะได้ใน 2 ปีข้างหน้า มีผู้ประสานงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บไซต์ ทำหน้าที่ประมวลสารสนเทศด้าน “ขีดความสามารถ” และ “ความต้องการความรู้” ของหน่วยงานรวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกของหน่วยงานพบปะจับคู่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกันขององค์กร สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิด และสิ่งสำคัญทำหน้าที่จัดการ “ฐานความรู้” ( Knowledge Base ) ขององค์กร ให้เกิดการยกระดับความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่รากฐานการสร้างรูปแบบ จะนำความคิดมาจากแหล่งต่าง ๆ มาปรับให้เข้ากับบริบทของตนเอง (แก้วเวียง นานาผล, 2551)

### ปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขระหว่างการพัฒนาปฏิบัติ

จากการติดตามผลการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติหลังจากดำเนินการไปแล้ว 3 ปี ด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิด องค์กรการศึกษาเครือข่ายจำนวน 153 แห่งของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 61-66) ได้บอกเล่าถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบในการนำการจัดการความรู้ไปใช้งานจริงในองค์กร พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจะได้จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบด้านคน

ตาราง 3 แสดงปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านคน)

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็นปัญหา   | ความถี่ | วิธีแก้ไข   |
|--------------|--|---------|---|
| 1            | ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                       | 16      | 1. นัดเวลาพิเศษเฉพาะเรื่อง<br>2. ใช้เวลาว่างที่ไม่เป็นทางการ  |
| 2            | ไม่สนใจรับรู้แนวคิดใหม่ที่เข้ามา                                       | 13      | 1. จัดฝึกอบรม   |
| 3            | ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม                                       | 11      | 2. ประชาสัมพันธ์ต่อเนื่อง   |
| 4            | ไม่แน่ใจว่าการทำงานตามแนวคิดของการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ | 11      | 3. ชี้แจงเป็นระยะ<br>4. ผู้บริหารเป็นต้นแบบ<br>5. อธิบายเป็นรายกรณี   |
| 5            | ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้  | 10      | 6. พัฒนาทีมจัดการความรู้ให้เข้มแข็งและมีผลงานแสดงให้ปรากฏ   |
| 6            | รับรู้ว่าเป็นภาระงานที่ต้องทำเพิ่มจากงาน                               | 4       | 7. เปิดตัวการจัดการความรู้ด้วยเครื่องมือที่ใช้แล้วเห็นผลชัดเจน เช่น AAR หรือแบบปฏิบัติที่ดีเลิศ ก่อนจะบอกเรื่องการจัดการความรู้ |
| 7            | ไม่ยอมบอก/แสดงความรู้ความสามารถของตนเองในเวทีประจำ                     | 2       | 1. ให้มีทีมแกนนำไปสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว<br>2. ให้เล่าเรื่องเป็นข้อเขียน  |

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 62)

จากตาราง 3 อธิบายได้ว่าในประเด็นแรก พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในด้านคนที่เกิดมากที่สุด คือ การรับรู้ที่ตนเองไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เกิดรองลงมา คือ การขาดความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการมีเจตคติเชิงลบต่อการจัดการความรู้ และสุดท้าย คือ การไม่ยอมบอกความรู้ของตนเอง วิธีการแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องคน ด้านเวลา พบว่า ทำโดยการจัดสรรเวลาและการใช้เวลาที่ไม่เป็นทางการ ส่วนด้านองค์ความรู้และเจตคตินั้น แก้ไขด้วยการฝึกอบรม บอกกล่าวเป็นรายพัฒนาทีมแกนนำ การทำเป็นตัวอย่างของผู้บริหาร และเลือกใช้เครื่องมือที่แสดงให้เห็นผลชัดเจนก่อนให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้

## 2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ

ตาราง 4 แสดงปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านกระบวนการ)

| ลำดับที่     | ประเด็นปัญหา  | ความถี่ | วิธีแก้ไข  |
|--------------|---|---------|--|
| 1. ผู้บริหาร | 1. ผู้บริหารระดับสูง (คุณเอื้อ) ย้าย  | 1       | 1. จัดสภากาแฟสวนเรื่อง KM  |
|              | 2. เปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับรองที่เป็นคุณอำนวยและคนใหม่ที่เข้ามาไม่เข้าใจเรื่องราวจัดการความรู้. | 1       | ระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ทำทีละน้อยแต่ทำบ่อยๆ   |
|              | 3. มีการเปลี่ยนแปลงทีมแกนนำทั้งคณะ  | 1       | 2. สรุปผลการทำกิจกรรม/โครงสร้างต่าง ๆ ด้วยเทคนิค AAR   |
|              | 4. ผู้บริหารไม่สนับสนุนจริงจัง  | 1       |  |
| 2. วิธีการ   | 1. ขาดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำ KM   | 1       | 1. ทบทวนความรู้เรื่อง KM ตั้งแต่ต้นภาคเรียนและบรรจุลงในการ   |
|              | 2. ขาดนโยบายและแผน KM   | 1       | ปฐมนิเทศครู/บุคลากรใหม่  |
|              | 3. ขาดสารสนเทศและข้อมูล (อาจมีแต่ไปไม่ถึงตัว)   | 1       | 2. ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจนของหน่วยงาน  |
|              | 4. งบประมาณมีน้อย   | 1       | 3. ผู้บริหารทุกระดับต้องทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และ  |
|              | 5. หัวปลาใหญ่ ที่กำหนดไว้กว้างมากและทำให้เห็นผลได้ยาก   | 1       | ใช้เครื่องมือในการทำงานให้   |
|              | 6. การใช้การจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง   | 1       | บุคลากรอื่น ๆ เห็นชัดเจน   |
|              | 7. ขาดการกำกับติดตาม  | 1       | 4. นำองค์ความรู้ที่เป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานมาทดลองใช้ในกลุ่มเล็ก ๆ โดยไม่ต้องใจงบประมาณ                            |
|              |   |         | 5. กำหนดหัวปลาย่อยๆหลายหัวปลาที่รวมกัน   |
|              |   |         | 6. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องแสดงความสนใจการจัดการความรู้ให้กำลังใจ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ |
|              |   |         | 7. พัฒนาทีมแกนนำการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งเป็นรุ่น  |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ลำดับที่                         | ประเด็นปัญหา   | ความถี่     | วิธีแก้ไข  |
|----------------------------------|--|-------------|--|
|                                  |  |             | 8. สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจกัน และเชื่อถือในความรู้ของแต่ละคน โดยไม่จำเป็นต้องใช้การประชุมใหญ่เป็นเวที  |
| 3. การเก็บ และการใช้ องค์ความรู้ | 1. สรุบบันทึกองค์ความรู้ไม่เป็น<br>2. ขาดการตรวจสอบองค์ความรู้ที่ บอกว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดีว่า ถูกต้องหรือไม่ ทำให้ไม่เอายาก นำไปใช้ต่อ<br>3. ขาดทักษะในการดึงความรู้ฝังลึก แล้วนำมาบันทึกเพื่อการใช้งาน | 4<br>2<br>2 | 1. มอบหมายให้กลุ่มขนาดเล็ก ช่วยกันสรุบบองค์ความรู้โดยไม่มอบหมายให้ใครคน เดียวรับผิดชอบ<br>2. นำไปศึกษาดูงานในองค์กรที่ มีความสำเร็จ และเจาะดูวิธี บันทึกองค์ความรู้เพื่อการใช้งาน<br>3. ฝึกอบรมเป็นระยะหรือให้ ผู้รู้ใน/ นอกองค์กรมาชี้แนะ |

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553:64)

จากตาราง 4 อธิบายได้ว่าในองค์ประกอบที่สองของการจัดการความรู้ จำแนก เป็น 3 ด้าน คือ ด้านแรก ผู้บริหารพบว่า เกิดจากการย้ายออก การสับเปลี่ยน การมอบหมายงานให้ ผู้ที่ไม่มีความรู้และการขาดการสนับสนุน ส่วนวิธีแก้ คือ การจัดเสวนาเรื่องการจัดการความรู้ระหว่าง กลุ่มผู้บริหาร และสรุปผลการทำกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ด้วยเทคนิค AAR ด้านที่สอง คือ วิธีการ พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค 7 ข้อ แม้ความถี่จะไม่สูง แต่ก็แสดงให้เห็นว่า มีปัญหาตั้งแต่ระดับ นโยบายและแผนทรัพยากร และการกำกับติดตาม ซึ่งวิธีแก้ไขได้เน้นไปที่การทบทวนความรู้ พฤติกรรมของผู้บริหาร การทดลองใช้การจัดการความรู้ในกลุ่มขนาดเล็กให้เห็นผล การกำกับติดตาม การสร้างทีมแกนนำให้ต่อเนื่อง และการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ด้านที่สาม คือ การเก็บ และใช้องค์ความรู้ พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ สรุบบันทึกองค์ความรู้ไม่เป็นและ ไม่บันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรองลงมา ได้แก่ ขาดการตรวจสอบองค์ความรู้ ที่บอกว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดี ว่าถูกต้องหรือไม่ทำให้อายากนำไปใช้ต่อ และขาดทักษะในการดึงความรู้ ฝังลึกแล้วนำมาบันทึกเพื่อการใช้งาน

### 3. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตาราง 5 แสดงปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

| ลำดับที่ | ประเด็นปัญหา                                   | ความถี่ | วิธีแก้ไข  |
|----------|--|---------|--|
| 1        | จำนวนคอมพิวเตอร์ไม่พอกับการใช้งาน              | 3       | 1. จัดสรรตารางการใช้งานคอมพิวเตอร์                               |
| 2        | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สมบูรณ์                | 3       | 2. จัดอบรมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือจัดการความรู้            |
| 3        | บุคลากรใช้ ICT ไม่เป็น/ไม่คล่อง                | 2       | 3. ขอบุคลากรจากภายนอกเพื่อจัดหาอุปกรณ์                           |
| 4        | เว็บไซต์ไม่น่าสนใจ                             | 1       | 4. หาชุดฝึก ICT ด้วยตนเอง  |
| 5        | ขาดบุคลากรช่วยเรื่อง ICT ทำให้ไม่สะดวกที่จะใช้ | 1       | 5. กระตุ้นให้เรื่องเล่าลงบล็อก (ชม พูด ถึง ให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ) |

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 65)

จากตาราง 5 อธิบายได้ว่าสำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่า มีในเรื่องของจำนวนคอมพิวเตอร์ และระบบที่ไม่สมบูรณ์ รองลงมาคือ เรื่องความสามารถของคนและตัวเว็บไซต์ที่ไม่น่าสนใจ สำหรับวิธีแก้ไขได้เสนอให้ จัดทำตารางใช้ หาอุปกรณ์เพิ่มและฝึกอบรมให้ใช้ได้ด้วยตนเองพร้อมมีสิ่งจูงใจในการใช้งาน

#### ความต้องการการสนับสนุนเพื่อให้การจกความรู้ยั่งยืน

องค์กรที่ได้นำการจัดการความรู้เข้าไปปฏิบัติในองค์กรมีความเห็นคล้ายคลึงกันว่า เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหลายๆ เรื่อง แต่อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรจำนวนหนึ่งมีความกังวลว่า เมื่อผ่านไปไ้ระยะหนึ่งการจัดการความรู้จะหายไปจากองค์กร จึงได้มีการสำรวจความคิดเห็นและสรุปได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงความต้องการขององค์กรที่จะได้รับการสนับสนุนเพื่อให้มีการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน

| ลำดับที่                     | ความต้องการ   | ความถี่ |
|------------------------------|---|---------|
| 1. คน                        | 1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร                       | 11      |
|                              | 1.2 ความร่วมมืออย่างเต็มที่ของบุคลากร                                 | 8       |
|                              | 1.3 ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถเป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้              | 6       |
|                              | 1.4 ทีมแกนนำที่เข้มแข็ง   | 5       |
|                              | 1.5 ทีมแกนนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                     | 4       |
| 2. การบริหาร<br>จัดการ       | 2.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอกับการทำงาน                            | 32      |
|                              | 2.2 การมีนโยบายหรือทิศทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน                    | 15      |
|                              | 2.3 การวางระบบการจัดการความรู้ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน                  | 12      |
|                              | 2.4 การแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้                | 10      |
|                              | 2.5 การจัดทำเอกสารคู่มือการจัดการความรู้                              | 8       |
|                              | 2.6 การเป็นเครือข่ายกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้     | 7       |
|                              | 2.7 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับต่างๆ                            | 5       |
|                              | 2.8 การขอให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามาช่วยชี้แนะในการดำเนินการเมื่อต้องการ | 3       |
|                              | 2.9 การขอความร่วมมือจากชุมชน  | 3       |
|                              | 2.10 การนิเทศติดตามและให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ                         | 2       |
|                              | 2.11 มีแหล่งการแสดงผลงานที่เกิดจากการจัดการความรู้                    | 1       |
| 3. ระบบเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ | 3.1 มีเว็บ KM ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา                           | 2       |
|                              | 3.2 มีการใช้โปรแกรมบริหารระบบสารสนเทศ                                 | 1       |
|                              | 3.3 จัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับการใช้งาน                            | 1       |

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 66)

จากตาราง 6 พบว่า ความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจำแนกเป็น 3 ด้านหลัก ด้านแรก คือ คน ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การยอมรับจากบุคลากร การมีผู้เชี่ยวชาญ และการมีทีมแกนนำที่เข้มแข็ง ด้านที่สอง ได้แก่ การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานที่เป็นระบบและชัดเจน การติดตามและประเมิน และการ มีแหล่งแสดงผลงานที่เกิดจากการจัดการความรู้ และด้านสุดท้าย คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การมีเว็บไซต์การจัดการความรู้ มีการใช้โปรแกรมบริหารระบบสารสนเทศ และจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับการใช้งาน

## การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

มีผู้ให้ความหมายความต้องการจำเป็นไว้หลากหลาย เช่น ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น (Kaufman และ English 1981 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช 2548) ความต้องการจำเป็นเป็นความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่/สภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (What should Be) (Witkin 1984 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช 2548) ในขณะเดียวกันความหมายความต้องการจำเป็นอาจแบ่งเป็น 4 มุมมองคือ มุมมองที่ 1) มุมมองความแตกต่าง (Discrepancy View) ความต้องการจำเป็นหมายถึง ความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ต้องการกับสิ่งที่สังเกตเห็น เป็นการให้ความหมายแบบดั้งเดิม มุมมองที่ 2) มุมมองประชาธิปไตย (Democratic View) ความต้องการจำเป็นหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดโดยกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้อง มุมมองที่ 3) มุมมองวินิจฉัย (Diagnostic View) ความต้องการจำเป็นหมายถึง สิ่งซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองหรือขาดแคลนจะทำให้เกิดอันตรายและมุมมองที่ 4) มุมมองวิเคราะห์ (Analytic View) ความต้องการจำเป็นหมายถึง ทิศทางหรือแนวทางที่คาดว่าจะต้องมีการปรับปรุงจากข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Stufflebeam 1977 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช 2548) นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2542) ได้สรุปนิยามความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่พึงปรารถนา ปริมาณของความแตกต่างต่างดังกล่าวจะได้รับการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อเลือกความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดมาทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นนั้น จากนั้นจึงแสวงหาแนวทางในการจัดความต้องการจำเป็นนั้นให้หมดไป

จากความดังกล่าวข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่าความต้องการจำเป็น เป็นการค้นหาความต้องการจำเป็นระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวัง เพื่อเลือกความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดมาดำเนินการแก้ไข โดยคนกลุ่มใหญ่ในองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

## แนวคิดการพัฒนาครู

อานวย ถาวร (2541) เสนอแนวคิดการปฏิรูปการฝึกหัดครูของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเพื่อให้ได้ครูเก่งและครูดีโดยคุณลักษณะครูเก่งมี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงาน ประกอบด้วย มีความรู้ในวิชาชีพครู พฤติกรรมหลักได้แก่ รู้และเข้าใจหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน รู้และเข้าใจเนื้อหาวิชาที่สอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ มีความสามารถปฏิบัติงานหน้าที่ครู ได้แก่ บริหารด้านกิจการนักเรียนได้ การทำงานด้านธุรการ 2) ด้านความมุ่งมั่นพัฒนา ประกอบด้วย มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พฤติกรรมหลักได้แก่ รู้จักประเมินและปรับปรุงตนเองมีการพัฒนาโรงเรียนทุกด้านให้ก้าวหน้า พฤติกรรมหลักได้แก่ ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน สนใจใฝ่รู้ มีการพัฒนาโรงเรียนทุกด้านให้ก้าวหน้า พฤติกรรมหลักได้แก่ ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน มีการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นพฤติกรรมหลักได้แก่ บำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชน ให้ความร่วมมือกับชุมชน 3) ด้านความรอบรู้ ประกอบด้วย มีความรอบรู้สถานการณ์บ้านเมืองและความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พฤติกรรมหลักได้แก่ สนใจสถานการณ์บ้านเมืองปัจจุบัน สนใจความ

เปลี่ยนแปลงสังคมในชุมชน มีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถ อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น และเห็นอนาคต พฤติกรรมหลักได้แก่ เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการในชุมชน มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลพฤติกรรมหลัก ได้แก่ มีหลักหรือวิธีในการคิดแก้ปัญหา มีฐานในการการคิดแก้ปัญหาวิธีคิดแก้ปัญหา

ส่วนคุณลักษณะครูดีมี 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรมประกอบด้วย มีวินัย พฤติกรรมหลัก ได้แก่ มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความขยัน พฤติกรรมหลักได้แก่ ความผูกพันที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความอดทนพฤติกรรมหลักได้แก่อดทนเมื่อเกิดอุปสรรคมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความประหยัด พฤติกรรมหลักได้แก่รู้จักประหยัดและอดออม มีความยุติธรรม พฤติกรรมหลักได้แก่มีความเป็นธรรมมีความเป็นกลาง มีความรับผิดชอบพฤติกรรมหลักได้แก่ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วน มีความเมตตากรุณาพฤติกรรมหลักได้แก่ช่วยเหลือและเกื้อกูลผู้อื่นมีความปรารถนาดีต่อนักเรียน 2) ด้านความเป็นประชาธิปไตย ประกอบด้วย ประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมหลักได้แก่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีเหตุผล ประชาธิปไตยในการดำรงชีวิต พฤติกรรมหลักได้แก่มีความศรัทธาในระบอบประชาธิปไตยมีอิสรภาพในการประพฤติปฏิบัติ 3) ด้านความรักและศรัทธาในอาชีพครู อาทิ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพครู พฤติกรรมหลักได้แก่มีความสนใจในการประกอบอาชีพครูให้ความสำคัญในวิชาชีพครูเกิดความสำนึกและตระหนักในฐานะที่เป็นครู มีความรักในอาชีพครู พฤติกรรมหลักได้แก่มีเจตคติที่ดีต่อนักเรียน รักษาชื่อเสียงวิชาชีพครู ทำนองเดียวกัน ดิเรก พรสีมา และคณะ (2541) สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอว่า ครูที่ดีควรมีคุณลักษณะที่จำเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียนทั้งด้านศีลธรรมวัฒนธรรม กิจนิสัย สุขนิสัย และอุปนิสัยตลอดจนมีความเป็นประชาธิปไตย ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเมตตาแก่ศิษย์และเห็นคุณค่าของศิษย์ มีสุขภาพสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และสามารถใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและสามารถเป็นผู้นำชุมชน สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ภาษา และการวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นครูแบบใหม่ในระบบสากลได้ คือ เน้นความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นหลัก แนะนำผู้เรียนให้พัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ ให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง รู้วิทยาการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และไปหานักเรียนมากขึ้นเข้าเยี่ยมชุมชนมากขึ้น

2. ด้านความรู้ของครูได้แก่ มีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างแท้จริง สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีในศาสตร์ความรู้มาสู่การปฏิบัติได้ทั้งการปฏิบัติในระดับสากลและระดับท้องถิ่น มีความรู้ในการวิจัยวิทยาการคอมพิวเตอร์ และภาษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ มีความรู้ด้านเทคนิคการสอน จิตวิทยา การวัดและประเมินผล และสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รู้ข้อมูลข่าวสารรอบตัว และเรื่องราวในท้องถิ่น เพื่อและเปลี่ยนความรู้ และฝึกให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์วิจารณ์ได้

3. ด้านการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการสอนต่างๆ เพื่อจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียน ตลอดจน

สามารถเชื่อมโยงความรู้นั้นสู่การนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ หรือใช้ในการเรียนรู้ต่อไป สามารถอบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีศีลธรรม วัฒนธรรม กิจนิสัย สุขนิสัย และอุปนิสัย รวมทั้งรักในความเป็นประชาธิปไตย เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างปกติสุข สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมองกว้าง คิดไกล และมีวิวิจารณ์ญาณที่จะวิเคราะห์และเลือกใช้ข่าวสารข้อมูลให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ พัฒนาให้ผู้เรียนเรียนเรียนรู้เรื่องราวต่างๆของชุมชนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาต่างๆในชุมชนได้

ถวิล มาตรการ (2542) ให้คุณลักษณะครูที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดการศึกษาเชิงมนุษยธรรม (Humanistic Education) ว่าควรประกอบด้วย 3 ด้านต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน เห็นอกเห็นใจ เอื้ออาทร ยอมรับในศักดิ์ศรีและและเกียรติยศของบุคคลอื่น มีความรู้สึกเป็นผู้ให้บริการหรืออำนวยความสะดวก ยอมรับในความคิดเห็น ความเชื่อ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน พร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดีมีความคิดอิสระเป็นของตนเอง มีความรู้ความสามารถทั้งความรู้ทั่วไป ความรู้วิชาชีพเฉพาะ รอบรู้เหตุการณ์แวดล้อมอย่างกว้างขวาง มีทักษะการถ่ายทอดหรือสื่อข้อความ มีกาลเทศะ พูดด้วยน้ำเสียงชัดเจน แจ่มใส นุ่มนวล ตั้งใจฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างแท้จริง มีความคิดสร้างสรรค์ คิดดี และการแสดงออกอย่างชัดเจนมีเหตุผลมีความคิดและจิตใจแบบวิทยาศาสตร์ สามารถวิพากษ์ วิวิจารณ์ และแยกแยะประเด็นได้ มีสุขภาพพลานามัยดีทั้งร่างกายและจิตใจ มีความคิดริเริ่มและทดลองปฏิบัติแนวใหม่ ตอบคำถามแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง รักการสอน รักวิชาชีพครูอย่างแท้จริง ริเริ่มงานใหม่ กำหนดแผนงานอย่างเป็นระบบ กระตือรือร้นในการทำงาน ประสานความร่วมมือกับผู้อื่น ตัดสินใจรวดเร็ว เด็ดขาด ทันเหตุการณ์ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเวลา สถานการณ์

2. เข้าใจและรู้จักตนเองได้แก่ มีวิวิจารณ์ญาณและมโนทัศน์ทางสร้างสรรค์ มีเจตคติที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค พยายามแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน มีเหตุผล มีวินัยในตนเอง เชื่อมมั่นในความสามารถของตนเอง เป็นบุคคลที่น่าคบหาสมาคม เห็นคุณค่าของตนเอง

3. เข้าใจและรู้จักผู้อื่น ได้แก่ กระจายที่จะร่วมมือประสานงานกับผู้อื่น ประเมินบุคคลอื่นด้วยความชื่นชม เห็นคุณค่าและศักยภาพของเพื่อนมนุษย์ เข้าใจและมองเห็นเจตนาของคนอื่น เคารพพรสวรรค์ของบุคคลอื่นเข้าใจความสัมพันธ์กับบุคคลระดับต่าง ๆ ใฝ่หาสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ในกระแสความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และความเข้าใจ

ฐิติภัทร ประสทธิพร (2545) กล่าวถึงครูดีที่นักเรียนต้องการ ควรประกอบด้วย 2 ด้านคือ 1) บุคลิกภาพดี อาทิ แต่งตัวเรียบร้อยเหมาะสม ยิ้มแย้มใจดี รักเด็ก พฤติกรรมดี รับผิดชอบ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ 2) สอนดี อาทิ ตั้งใจสอน ยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง พัฒนาเด็กทุกด้าน ให้ปฏิบัติจริง หลากหลาย รู้จักรักรวมชาติและความต้องการของเด็ก รู้หลักการสร้างแรงจูงใจรู้วิธีการเรียนรู้ของเด็ก ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และนงนุช บุญตาปา (2548) ศึกษาคุณสมบัติของครูที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 กรุงเทพมหานคร พบว่านักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ 2 มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้านในระดับมาก

คือด้านวิชาการ ด้านการสอน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

1. วิชาการ รายละเอียดได้แก่มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ โรงเรียน ให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการเรียนเป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน มีการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรและแผนการสอน รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รายงานผลการพัฒนาของนักเรียนอย่างเป็นระบบ สนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีการบันทึกการสอน เพื่อเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน จัดเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับนักเรียนที่รับผิดชอบ ติดตามการเรียนการเข้าชั้นเรียน และพฤติกรรมการเข้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ

2. การสอน รายละเอียดได้แก่ มีวิธีการเพื่อให้ นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้าและหาประสบการณ์แปลกใหม่อยู่เสมอ ตรวจงานและการบ้านของนักเรียนอยู่เสมอ ให้ความสนใจและติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างใกล้ชิด ใช้สื่อประกอบการสอนอยู่เสมอ สามารถสรุปเนื้อหาในการสอนให้เข้าใจง่าย แจ่มชัดประสงค์การเรียนรู้ให้นักเรียนทราบก่อนสอน ปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันเสมอ มีเทคนิคในการสร้างความสนใจเพื่อให้นักเรียนอยากรู้ อยากเห็น สอดแทรกความรู้ทางคุณธรรมและจริยธรรมขณะสอน สร้างบรรยากาศในการเรียนให้นักเรียนเกิดความสนใจ

3. บุคลิกภาพ รายละเอียดได้แก่แต่งกายสุภาพเรียบร้อย กล้าที่จะแสดงออก ความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการทำงาน มีสุขภาพจิตดี หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนสุภาพรอบคอบ รู้จักการให้อภัย เป็นคนตรงต่อเวลา มีอารมณ์ขัน

4. มนุษย์สัมพันธ์ รายละเอียดได้แก่ มองโลกในแง่ดี ให้ความสนใจและเอาใจใส่นักเรียน อาสาสมัครช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยความเต็มใจ ให้เกียรติผู้อื่น วางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สนใจให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานของชุมชน ความเป็นกันเองกับนักเรียนทุกคน สามารถให้คำแนะนำนักเรียนได้ทั้งในเรื่องการเรียนและเรื่องส่วนตัว รู้จักการถนอมน้ำใจคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น จำชื่อนักเรียนได้แม่นยำ

5. คุณธรรมและจริยธรรม รายละเอียดได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ประพฤติตนเหมาะสมกับความเป็นครู ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีความเมตตากรุณา มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่พูดปดพูดวาจา ส่อเสียดและหยาบคาย ละเว้นหลักเลียงอบายมุข

สุชาติดา กรเพชรปานี (2548) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order confirmatory factor analysis) คุณลักษณะสำคัญของครูดีเด่นที่ได้จากงานวิจัยของวิภาวี เวทวงศ์ เรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของครูดีเด่นสายงานการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า คุณลักษณะของครูดีเด่นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) ความรักและศรัทธาต่อวิชาชีพครู 3) ความเป็นประชาธิปไตย 4) บุคลิกภาพที่เหมาะสม 5) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 6) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ 7) ผลงานวิชาการ 8) มนุษย์สัมพันธ์ โดยองค์ประกอบด้านคุณธรรมมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ ความรักและศรัทธาต่อวิชาชีพครู ความเป็นประชาธิปไตย บุคลิกภาพที่เหมาะสม การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ผลงานวิชาการ และ

มนุษย์สัมพันธ์ ตามลำดับ ในที่นี้แต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวคือ

- 1) คุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต รู้จักให้อภัย เป็นผู้เสียสละ
- 2) ความรักและศรัทธาต่อวิชาชีพครู ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ ปกป้องเกียรติภูมิครูและองค์กรวิชาชีพ ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้วิชาชีพครูเป็นที่ยกย่องเชิดชู สุจริตใจต่อการประกอบวิชาชีพ ภาคภูมิใจในความเป็นครู เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของวิชาชีพด้วยความเต็มใจ
- 3) ความเป็นประชาธิปไตยประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ได้แก่ ปฏิบัติตามกฎของสังคมในการอยู่ร่วมกัน กล่าวหาญที่จะต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมของสังคม สำนึกในสิทธิและหน้าที่ของตนเอง กล่าวแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยอมรับฟังเสียงส่วนใหญ่ที่ถูกต้อง
- 4) บุคลิกภาพที่เหมาะสม ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ได้แก่ มีสุขภาพอนามัยดี มีกิริยาท่าทางสง่าผ่าเผย มีความสุภาพอ่อนโยน มีความสุขุมรอบคอบ มีวินัยในตนเอง
- 5) พัฒนาการและเพื่อนครูประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ ปรับปรุงตนเองเป็นประจำ มีเป้าหมายในการทำงาน ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ได้ ศึกษาหาความชำนาญรอบด้าน มีการจัดระบบการทำงานของตนเอง
- 6) การจัดกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ ตั้งใจและมุ่งมั่นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดกระบวนการเรียนรู้โดยผสมผสานความรู้ควบคู่คุณธรรม จัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนรู้จักคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้บอกมาเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
- 7) ผลงานวิชาการ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ มีงานเขียนทางวิชาการ มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีสื่อประกอบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นผู้นำในการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย
- 8) มนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ได้แก่ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความเอาใจใส่บุคคลอื่น มีความเอื้ออาทร เป็นคนเปิดเผย เข้ากับคนอื่นได้ง่าย

#### สมรรถภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู : แนวคิดต่างประเทศ

Anderson (1972: 96) กล่าวว่าสมรรถภาพของครูหมายถึง พฤติกรรมของครูที่อาจสังเกตได้ และพฤติกรรมนี้จะมีผลต่อกระบวนการเรียนของนักเรียนในทางบวก ได้แก่ การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การใช้คำถามแบบต่างๆและการใช้เทคนิคในการตั้งคำถาม เป็นต้น สอดคล้อง Norman (1973 : 194) กล่าวว่าสมรรถภาพของครูหมายถึง เจตคติ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของครูที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญงอกงามของนักเรียนทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมซึ่งอาจแบ่งได้เป็นสมรรถภาพด้านการสอน สมรรถภาพด้านวิชาการ สมรรถภาพด้านบุคลิกลักษณะ เช่น การมีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีศีลธรรมจรรยาและที่สำคัญคือต้องมีคุณธรรมเป็นเครื่องชี้นำการดำเนินชีวิตที่ดีงามอันจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์

Armstrong (1976) ได้สรุปลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ เตรียมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินการสอนตนเอง พัฒนาทักษะในการสอนของตน มีเทคนิคในการกระตุ้นนักเรียนให้สนใจเรียน ประยุกต์ใช้หลักทางจิตวิทยาให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมการเรียนการสอน เข้าใจและนำหลักการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศในห้องเรียนให้เป็นประชาธิปไตย ปรับปรุงกิจกรรมในห้องเรียนให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ปรับปรุงตนเองให้คุ้นเคยกับสภาพกลุ่มนักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนแต่ละคน

ให้ได้รับความสำเร็จ พัฒนาตนเองทางความรู้สติปัญญา มีเทคนิควิธีการวัดผลที่ดีและใช้ผลการทดสอบในการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอน มีเทคนิควิธีพิเศษแก่นักเรียนที่เรียนได้เร็ว ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนปรับตัวได้ ช่วยลดความวิตกกังวลของนักเรียน ติดต่อบริการกับผู้ปกครองเมื่อนักเรียนมีปัญหา มีการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล และให้คำแนะนำช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดทักษะในการทำงาน

Coker, Medley และ Soar (1980) สํารวจสมรรถภาพของครูในทรศนะของครูพบว่า มี 9 ด้านคือ 1) การรวบรวมและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การจัดการผู้เรียน ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน จัดหาวัสดุอุปกรณ์หลากหลาย ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผน 3) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เรียนได้แก่ชี้แจงอย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง ชักใช้ไล่เลียงและตอบสนองต่อคำถามของผู้เรียน ใช้การสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา 4) ช่วยผู้เรียนในการใช้เทคนิคการสื่อสารที่หลากหลายได้แก่ สาธิตทักษะการฟังที่ถูกต้อง เคารพสิทธิในการพูดของผู้เรียน ใช้ทักษะการสื่อสารแบบอวจนภาษา 5) ช่วยให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่คลาดเคลื่อนได้แก่ ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ยืดหยุ่นในการจัดการชั้นเรียนควบคุมให้ผู้เรียนสนใจในงานที่ปฏิบัติ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 6) ตอบสนองต่อการจัดการพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเหมาะสมได้แก่ ควบคุมชั้นเรียนและสถานการณ์การเรียนการสอน ตระหนักและตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้เรียน ยอมรับความจำเป็นที่ต้องตอบสนองต่อผู้เรียนเป็นรายบุคคล 7) ใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลายในการช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้แก่ ใช้วิธีการสอนมากกว่า 1 วิธีในการสอน ใช้กิจกรรมในการเรียนการสอนมากกว่า 1 กิจกรรม 8) ส่งเสริมความตระหนักในตนเองและแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในทางบวกของผู้เรียนได้แก่ มีความสัมพันธ์กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการตัดสินใจ ชมเชยและให้รางวัลผู้เรียน จัดการชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียน 9) ตอบสนองต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่นได้แก่ ยอมรับและใช้แนวคิดของผู้เรียน ฟังผู้เรียนและให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้โอกาสแก่ผู้เรียนในการขอคำปรึกษาแบบตัวต่อตัว สำหรับ Hessong และ Weeks (1987) มีความเห็นว่า ครูที่ดีหรือครูในอนาคตนั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) มีความรอบรู้ หมายถึง การมีความรอบรู้หรือเข้าใจในวิชาการต่างๆ มีความเชื่อมั่นในวิชาการแต่ไม่หยิ่งผยองว่าตนมีความรู้สูง อย่างไรก็ตามไม่มีครูคนใดที่จะรอบรู้ไปเสียหมดทุกอย่างเมื่อนักเรียนเกิดความสงสัยแต่ครูควรจะรู้วิชาการและแหล่งวิชาการให้มากที่สุด เพื่อไว้จะได้แนะนำให้นักเรียนไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง 2) มีอารมณ์ขัน หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถในการรับรู้ ซาบซึ้ง หรือสามารถแสดง ความรู้สึกในสิ่งที่ทำให้ขำขันหรือสนุกสนานแต่ต้องไปในทางที่ก่อให้เกิดค่านิยมที่ดี 3) มีความยืดหยุ่น หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการยืดหยุ่นเพราะบางครั้งแผนการเรียนรู้อาจใช้ไม่ได้ผลเลย 4) มีวิญญาณความเป็นครู หมายถึง เป็นผู้มีความรักในตัวเองและปติยินดีในการกิจการสอนอันแสดงออกทางสีหน้าแววตา มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ และมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน 5) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง การพยายามทำสิ่งที่พูดไว้ให้สำเร็จให้นักเรียนเกิดความไว้วางใจในสิ่งที่ครูพูดและกระทำ 6) มีความสามารถในการทำให้เข้าใจได้รวบรัดชัดเจน หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาทำให้นักเรียนเข้าใจได้อย่างรวบรัดชัดเจนและถูกต้อง 7) เป็นคน

เปิดเผย หมายถึง เป็นคนที่เต็มใจจะเปิดเผยเรื่องราวหรือความรู้สึกที่ตนมีอยู่ให้นักเรียนรับรู้ อันจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ทำให้นักเรียนสัมพันธ์กับสถานการณ์ดีขึ้น และได้รับประสบการณ์ทางด้านความรู้สึกใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง 8) มีความอดทน หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความเพียรพยายามในการสอน อดทนต่อการเรียนรู้ถึงความเจริญก้าวหน้าทีละเล็กละน้อยของนักเรียน เพราะนักเรียนที่มาเรียนกับครูนั้นมากมายหลายประเภท 9) กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ เพราะ นักเรียนต้องการแบบอย่างการกระทำที่ถูกต้องดีงาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตตนเอง 10) สามารถนำความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ในทางปฏิบัติได้ หมายถึงการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเล่าเรียนในสถาบันการศึกษาไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียนให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ 11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 12) มีความสามารถพิเศษในศิลปะและวิทยาการหลาย ๆ ด้าน 13) แต่งกายเรียบร้อย สะอาด สว่างผ่าเผย และมีสุขอนามัยส่วนตัว

Doyle (1985) ( อ้างใน Sparks และ Lipka, 1991) ระบุลักษณะที่พึงประสงค์ของครูประถมศึกษา คือ 1) มุ่งมั่นในเป้าหมายการสอน 2) จัดลำดับของกิจกรรมการเรียนรู้และช่วยให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการครอบคลุมเนื้อหา 4) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน 5) ยกย่องความสำเร็จของผู้เรียน 6) คาดหวังความสำเร็จในการช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ 7) กระตือรือร้นในการอธิบายแนวคิดและวิธีการ 8) ส่งเสริมความหมายและจุดประสงค์ของกิจกรรม 9) กำกับติดตามความเข้าใจของผู้เรียน สอดคล้องกับ Shulman (1987) กล่าวว่าครูที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีลักษณะสำคัญคือ 1) มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน 2) มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนรวมทั้งหลักการและวิธีการจัดชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและสื่ออุปกรณ์ตามหลักสูตร 4) มีความรู้ในเนื้อหาผนวกวิธีสอน (Pedagogical content knowledge) ซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับว่าจะนำเสนอเนื้อหาอย่างไรให้ผู้เรียนเข้าใจได้ดีที่สุด 5) มีความรู้เกี่ยวกับผู้เรียนและพื้นฐานของผู้เรียน 6) มีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายทางการศึกษา รวมทั้งปรัชญาและประวัติศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานของเป้าหมายเหล่านั้น ส่วน Guyton (1987) นำเสนอสมรรถภาพครูที่ดีไว้ 14 ประการ คือ 1) วางแผนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ 2) วางแผนการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) สืบค้นและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความก้าวหน้าของผู้เรียน 4) จำแนกผู้เรียนจากระดับความสามารถจากผู้เรียนที่มีปัญหาถึงผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญ 5) สืบค้นและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เมื่อจำเป็น 6) ใช้เทคนิค วิธีการ และสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ 7) สื่อสารกับผู้เรียน 8) มีความรู้เกี่ยวกับการสอน 9) สนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน 10) มีความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาที่สอนและสิ่งที่เกี่ยวข้อง 11) จัดการเกี่ยวกับเวลา สถานที่ สื่อและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนรู้ 12) มีความกระตือรือร้นในการสอนและเรียนรู้เนื้อหาวิชาที่สอน 13) ช่วยผู้เรียนพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ในทางบวก 14) จัดการปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน

ลักษณะเดียวกัน Porter และ Brophy (1988) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่กล่าวถึงครูที่ดีและได้คุณสมบัติของครูที่ดี 11 ประการคือ 1) เข้าใจเป้าหมายการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน 2) มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนและความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา 3) แจ่มแจ้งเป้าหมายการเรียนรู้แก่ผู้เรียน 4) ใช้สื่อ

การเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วเพื่อเพิ่มเวลาในการปฏิบัติและอธิบายเนื้อหา 5) มีความรู้เกี่ยวกับผู้เรียนและปรับการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและแนวคิดคลาดเคลื่อนของผู้เรียน 6) สอนและช่วยให้ผู้เรียนฝึกการคิดอภิปราย 7) ให้ความสนใจกับพัฒนาการทางปัญญาของผู้เรียนทั้งในระดับต่ำจนถึงระดับสูง 8) กำกับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) อย่างสม่ำเสมอ 9) บูรณาการเนื้อหาที่สอนกับเนื้อหาวิชาอื่น ๆ 10) มีความรับผิดชอบต่อผลการเรียนของผู้เรียน 11) เป็นผู้คิดและสะท้อนความคิดต่อการปฏิบัติของตนเอง

Reynold (1992) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพของครูที่ดีไว้ 7 ประการ คือ 1) วางแผนบทเรียนที่ช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับประสบการณ์การเรียนรู้เดิม 2) สร้างสัมพันธภาพที่ดีและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับผู้เรียน 3) กำหนดและรักษากฎระเบียบซึ่งยุติธรรมและเหมาะสมกับผู้เรียน 4) จัดสภาพทางกายภาพและสังคมของห้องเรียนที่เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนรู้ 5) นำเสนอเนื้อหาด้วยวิธีการที่ช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับการเรียนรู้เดิมและพัฒนาการคิดอภิปราย (Metacognition) 6) ประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการเรียนการสอน 7) สะท้อน (Reflection) การปฏิบัติของตนเองและการตอบสนองของผู้เรียนเพื่อพัฒนาการสอน

นอกจากนี้ Berliner (2001) กล่าวถึงคุณลักษณะของครูผู้เชี่ยวชาญได้แก่ มีความเชี่ยวชาญในสาขาของตนและบริบทเฉพาะหนึ่ง ๆ พัฒนาคือความเป็นอัตโนมัติ (Automaticity) สำหรับการกระทำซ้ำ ๆ ที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่นการตอบสนองที่รวดเร็วอย่างไม่รู้สึกตัวรับรู้อาสาที่สอนอย่างมีความหมาย ใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์และมีความยืดหยุ่นในการสอน มีความไว (Sensitivity) ต่อเป้าหมายของงานและสถานการณ์ทางสังคมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแก้ปัญหา จัดการกับปัญหาในเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับ Walls, Nardi, Minden และ Hoffman (2002) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพตามทรรศนะของนักศึกษาครู ครูฝึกหัดใหม่ และครูที่มีประสบการณ์ พบว่าคุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1. สิ่งแวดล้อมทางอารมณ์ความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตร ห่วงใยนักเรียน 2. ทักษะการสอน คือ จัดการ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. แรงจูงใจของครู คือ กระตือรือร้น และห่วงใยการเรียนการสอน 4. การมีส่วนร่วมของนักเรียน คือ เน้นกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามสภาพจริง ใช้คำถามให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ และการอภิปราย 5. กฎเกณฑ์และระดับผลการเรียน คือกระตุ้นนักเรียนและควบคุมชั้นเรียนได้ดี ห่วงใยและยกย่องความสำเร็จของนักเรียน ตั้งกฎเกณฑ์และตัดสินผลการเรียนอย่างยุติธรรม รักษามาตรฐานของกิจกรรม ทั้งนี้ด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้มากที่สุด คือ ด้านสิ่งแวดล้อมทางอารมณ์ความรู้สึก

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สมรรถภาพทั่วไปของครูที่ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องประกอบด้วยสมรรถภาพในด้านต่างๆหลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ สมรรถภาพด้านความรู้ทั่วไป ด้านหลักสูตรและเนื้อหาการเรียนการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอนด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านบุคลิกลักษณะของครู

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูในยุคปฏิรูปการศึกษา

จากการประชุมปฏิบัติการครูต้นแบบ 2542 ของสถาบันแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สรุปว่า ลักษณะครูปฏิรูปได้แก่ รักและเข้าใจ เด็ก ศรัทธาในวิชาชีพ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาตนเอง ทุ่มเทและรับผิดชอบสูง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รู้จักวิเคราะห์หลักสูตร และเป็นนักประสาน วิลาวัลย์ โชติเบญจมาภรณ์ (2543) กล่าวว่าครูที่ดีในยุคปฏิรูปการศึกษาน่าจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะสำคัญคือ 1) คุณสมบัตินี้ เช่น มีความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ สุขภาพ คุณวุฒิ นิสัย วิสัยทัศน์ ค่านิยมมีคุณธรรมประจำตัวประจำใจ 2) ปฏิบัติตนดี คือเป็นพลเมืองดีละปฏิบัติตาม จรรยาบรรณครู 3) ปฏิบัติงานดี คือวางแผนดี สอนดี เน้นแนวดี จัดกิจกรรมเรียนรู้ดี ปกครองดี ประเมินดี ทำทุกอย่างด้วยความตั้งใจ และเป็นกัลยาณมิตรกับศิษย์ทุกคน 4) ผลงานดี คือ ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ดี ฉลาด คิดเป็น เก่งเป็นคนดี มีวินัย มีความสุขและสาม 5) สวัสดิการดี คือ ได้รับผลตอบแทนเป็นสวัสดิการและความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้น 6) ศักดิ์ศรี คือ ได้รับการยกย่องและให้เกียรติจากผู้ร่วมงาน ชุมชน สังคมว่าเป็นผู้ที่มีคุณค่า สอดคล้องกับ สายสมร ยูวนิมิ (2544) กล่าวถึงครูอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาว่าควรเป็นครูดี และครู เก่งได้แก่ 1) ครูดี ครูผู้เป็นกัลยาณมิตร คือ มีความเมตตากรุณาทุ่มเทจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ มีความประพฤติดีประพฤติตนควรแก่ฐานะ มีความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ปรับปรุงตนอยู่เสมอเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสุขภาพมีความสามารถในการอธิบายสอนแนะด้วยรูปแบบที่เหมาะสมกับบุคคล กาลเทศะ มีความอดทนต่อการรับฟัง 2) ครูเก่ง คือ คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ วางแผนการเรียนการสอนให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีความรู้และทักษะอย่างดีในสาระการเรียนรู้ที่สอนสามารถ บูรณาการภายในกลุ่มวิชาและระหว่างกลุ่ม ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนตามสภาพจริงและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในสังคม มีความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรในห้องเรียน

อุดมศักดิ์ พลอยบุตร (2545) กล่าวว่าครูยุคปฏิรูปควรมีคุณลักษณะ 3 ด้านคือ 1) จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตาม ธรรมชาติเต็มศักยภาพ จัดกระบวนการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ จริงมากที่สุด มีการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง 2) ครองตนดีงาม โดยมีจิตวิญญาณของ ความเป็นครู ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณในวิชาชีพครู จรรยาบรรณ จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของชาติ 3) ประสานชุมชน โดยเป็นผู้นำทางวิชาการ สร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

คำหมาน คนไค (2546) กล่าวถึงครูมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษา คือ ครูที่มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและเข้าใจเพื่อนมนุษย์ มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพครู มีทักษะได้ มาตรฐานในกระบวนการปฏิบัติงานตามกระบวนการของวิชาชีพและสามารถปฏิบัติตนเหมาะสม ถูกต้องดีงามในชุมชนและสังคม มีความเชื่อและความคิดที่ถูกต้องดีงามและสร้างสรรค์เกี่ยวกับมนุษย์ และการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจในผู้เรียนและสังคม มีความรู้ความเข้าใจในสาระของการเรียนรู้ มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการศึกษาและมีความสามารถในการครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี งามในสังคม

โณทัย อุดมบุญญาภภาพ (2545) กล่าวถึง “ครูรุ่นใหม่” ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีลักษณะ 16 ประการดังนี้

1. มีความสนใจเสาะแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นอยากเรียนรู้และเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้
2. มีความรอบรู้ปรัชญาการศึกษา นโยบายการศึกษา กฎหมายการศึกษา มาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพครู จิตวิทยาการศึกษาและหลักสูตรการสอนทั่วป้ามารารถ พึ่งตนเองได้
3. มีความรอบรู้ความสามารถที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์และทันต่อการ เปลี่ยนแปลง โดยสามารถเชื่อมโยงสภาพท้องถิ่นเข้ากับมาตรฐานสากลในลักษณะสหวิทยาการ
4. มีความรู้ความสามารถในวิธีการแสวงหาความรู้
5. รู้จักและเข้าใจพัฒนาการของผู้เรียน
6. มีความรู้และทักษะในวิชาชีพที่สอนอย่างลุ่มลึก ชัดเจน สามารถสอนให้ ผู้เรียนเข้าใจ มีความสามารถเรียนรู้ได้และสนุกกับการเรียนรู้ สอนและจัดกิจกรรมอย่างเต็ม ความสามารถเต็มเวลาและเต็มหลักสูตร
7. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่กระตุ้น ความสนใจ ใฝ่รู้และมีความสุข สนุกกับการเรียนการสอน มีความสามารถในการสังเกตและรู้จักแก้ไข พฤติกรรม การเสริมแรงและการลงโทษที่เหมาะสม
8. มีทักษะในการสอนอย่างเชี่ยวชาญและสร้างสรรค์ความรู้ จนสามารถ พัฒนาศักยภาพผู้เรียนได้เต็มศักยภาพตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยปลูกเร้าให้ผู้เรียนแสดง ความสามารถอย่างเต็มที่ เน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายและวิธีการของหลักสูตรและการสอน
10. มีความสามารถในการออกแบบ วางแผนการสอน การบริหารจัดการชั้น เรียน วิจัยและพัฒนาการสอน มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และมี ความสามารถวัดผลประเมินผลพัฒนาการของการเรียนรู้ได้หลายวิธีได้อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ
11. มีความรักศรัทธาที่จะเป็นครู มีความเมตตากรุณาและเป็นกัลยาณมิตร ของศิษย์
12. มีจริยธรรม กริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย วางตนอยู่ในศีลธรรมอันดี เปี่ยมด้วยคุณธรรม ฝึกหัดปฏิบัติตนยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง แก้ไขสิ่งผิดและยึดมั่นตามหลักศาสนา
13. มีบุคลิกภาพดี เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเด็กและสาธารณชนในด้าน คุณธรรม จริยธรรมค่านิยมและการดำรงชีวิต
14. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มุ่งมั่นในการทำงานทำงานเป็นระบบและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
15. มีความสามารถในการปลูกฝังวินัย คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่ดี และถูกต้องต่อผู้เรียน

16. มีความสามารถในการจัดระเบียบเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับพัฒนาการผู้เรียนและมีความสามารถพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องท้องถิ่น

ทำนองเดียวกัน อума สุคนธมาน (2547) กล่าวถึงคุณลักษณะ “ครูยุคใหม่” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ว่าควรเป็น ครูที่ดี ครูที่เก่ง และครูที่ให้ความสุขแก่ผู้เรียนโดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ครูที่ดี

1. ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีเมตตาธรรม มีความเป็นกัลยาณมิตร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับศิษย์

2. ต้องเข้าใจกระบวนการเรียนการสอนวิชาการด้านคุณธรรม ต้องเน้นด้านการปฏิบัติมากกว่าด้านเนื้อหา ให้เด็กเรียนรู้ด้วยตนเองไม่สอนให้จำอย่างเดียว ใช้วิธีการเรียนรู้แบบวิเคราะห์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น สอนให้รู้จักแบ่งปัน รู้จักช่วยเหลือเสียสละ รู้จักลดความทุกข์ รู้จักให้ออกาส รู้จักรอคอย และรู้จักให้อภัย

3. ต้องเข้าใจลึกซึ้งถึงเนื้อหาสาระการสอนด้านคุณธรรม โดยเน้นเรื่อง ศีล สมาธิ ปัญญา ขรรวาสธรรม อริยสัจสี่ สอนให้พูดดี ทำดี คิดดี คบคนดี และไปในสถานที่ดี รู้จักเลือกสรรสิ่งที่ดี ละเว้นสิ่งที่ไม่ดี มีจิตใจเอื้อเฟื้อ เข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นคนใจกว้างโอบอ้อมอารี

4. ต้องจัดกิจกรรมเกี่ยวกับคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ และให้เด็กได้มีส่วนร่วมกิจกรรมเสริมคุณธรรม และสามารถนำสิ่งที่ได้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันอย่างมีคุณภาพ ครูควรติดตามและประเมินอย่างใกล้ชิด

5. ต้องเชื่อมสัมพันธ์ระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน เพื่อการฝึกอบรมคุณธรรม รวมทั้งโรงเรียนจะต้องจัดสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพชีวิตจริง เน้นการปฏิบัติจริง ทำเป็นตัวอย่าง ยกย่องคนดีทั้งต่อหน้าลับหลัง และป้องปรามคนชั่ว และสอนให้รู้จักบาปบุญคุณโทษ เว้นชั่ว ประพฤติดี ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

#### ครูที่เก่ง

1. ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีความเห็นที่ถูกต้องกระตือรือร้น รู้จักขวนขวาย ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีสมาธิ มีความอดทน คำนวณอยู่ตลอดเวลา รู้เท่าทันโลก รู้จักประเมินตนเอง สอนให้รู้จริงและปฏิบัติจริง เป็นผู้ใกล้ชิด รู้ศักยภาพของผู้เรียน และสามารถแก้ปัญหาให้กับเรียนได้

2. ต้องจัดเนื้อหาให้สอดคล้องกับกิจกรรมฝึกผู้เรียนให้กล้าคิดกล้าแสดงออก ในทางที่ดีงาม ให้ผู้เรียนเรียนรู้ความรู้ท้องถิ่นและสากล

3. ควรปลุกฝังคุณธรรมที่สำคัญต่อการเรียนรู้ คือ อิทธิบาท 4 ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เพื่อให้ผู้เรียนมีความพอใจและรักที่จะเรียน

4. ต้องสอนให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ได้รู้จักแสวงหาความรู้ ฝึกฝนคิดค้นด้วยตนเองอยู่เสมอ บังคับตนเองและแข่งกับตนเองได้

5. ต้องสอนให้ผู้เรียนรู้เท่าทันปัญหา รู้จักเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาอย่าง

ฉลาด

6. ควรสอนจากธรรมชาติใกล้ตัว ให้ผู้เรียนรู้จักสังเกตและบันทึกสิ่งต่างๆอยู่

เสมอ

7. ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะทางวิชาการด้านภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความสามารถในการบูรณาการด้าน คุณธรรมจริยธรรมกับเนื้อหาวิชาหลักให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

### ครูที่ทำให้ผู้เรียนมีความสุข

1. สอนตามความสามารถและศักยภาพของผู้เรียน ให้ผู้เรียนเรียนรู้ตาม ความชอบและความสนใจของตนเอง และนำสิ่งที่เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน

2. ฝึกให้ผู้เรียนมีจิตใจ สว่าง สะอาด สงบ โดยเน้นที่ใจเป็นสำคัญ

3. สอนให้ผู้เรียนรู้จักการดำรงชีวิตตามฐานะของตน รู้จักภูมิใจและพอใจใน สิ่งที่มี ครองชีวิตให้พอดี สอนให้ผู้รู้จักใช้ชีวิตเรียบง่ายไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นจิตใจสงบเยือก เย็น รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักประมาณตนรู้จักพอ รู้จักให้ ไม่เห็นแก่ตัว และยอมรับในความจริง

4. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น ไม่บังคับเรียน คำนี้ถึงสภาพ ธรรมชาติของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. สอนให้ผู้เรียนมีความอดทน มุ่งมั่น ขยัน รู้จักใช้ชีวิต หนทางสายกลาง รู้จักใช้ธรรมะในการดำรงชีวิต

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้ดำเนิน กิจกรรมในการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการพัฒนาครูทั้ง ระบบ 3 งบประมาณ (ปี 2553 - 2555) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตามวิชาชีพ การ จัดการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี ได้สอดคล้องตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และ นโยบายในการจัดการศึกษา โดยการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ คือ การประเมินสมรรถนะครู การพัฒนาครูเป็นครูแกนนำ (Master Teacher) การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับจังหวัด และศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ และเลือก พัฒนารายวิชาเป็นความรู้เสริมจากการพัฒนาด้วยระบบ E - Training สำหรับการเตรียมการจัด การศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 11-15) ได้ กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน โดยกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ในการจัดการเรียนรู้ ประชาคมอาเซียน แต่งตั้งคณะทำงาน ประชุมอบรมให้สร้าง ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูและผู้เกี่ยวข้อง สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น สำหรับ แนวทางการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด ก็ดำเนินการนำนโยบาย และแนวทางข้างต้นไปปฏิบัติ โดยวางแผนพัฒนาครู ผู้บริหารบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา กำหนดให้มีกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานพัฒนาการเรียนรู้อุทิศประชาคมอาเซียน เป็นประจำทุกปี (8 สิงหาคม ทุกปี) โดยกำหนดให้มีกิจกรรมประกวดแข่งขัน อันแสดงให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจ และความ ตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ตลอดจนการนิเทศติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานและ

ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาครู สพลฐ. ได้เตรียมความพร้อมการพัฒนาครูในการเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 โดยกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพครู คือ ครูผู้สอนมีความรู้เกี่ยวกับอาเซียน กฎบัตรอาเซียน ประชาคมอาเซียน ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ครูใช้หนังสือ ตำรา เรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้ ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลและการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) ครูใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายโดยเน้นกิจกรรมหรือกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้ทั้งในประเทศและในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของครูจะเห็นว่ามิมุมมองแนวคิดหลากหลายของนักวิชาการ นักการศึกษา ต่อสมรรถภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความหมายแนวคิดที่มีลักษณะเดียวกันจัดหมวดหมู่ไว้ด้วยกันและสังเคราะห์ เป็นองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครูเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะ เพื่อการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านการพัฒนาความรู้ รายละเอียดดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงรายละเอียดองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครู

| องค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครู            | รายละเอียด  |
|---------------------------------------|---|
| 1. ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ              | 1.1 การแต่งกายที่เหมาะสมกับความเป็นครู<br>1.2 การพูดจาสื่อสารและมองโลกในแง่บวก<br>1.3 การสร้างจิตบริการที่ดีต่อผู้รับบริการ<br>1.4 การดูแลเสริมสร้างสุขภาพกาย<br>1.5 การจัดการอารมณ์ในภาวะตึงเครียดหรือวิกฤต<br>1.6 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง<br>1.7 การสร้างความมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ<br>1.8 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า<br>1.9 การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน<br>1.10 การสร้างวินัยในตนเอง |
| 2. ด้านการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 2.1 การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<br>2.2 การใช้สื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดอย่างหลากหลาย<br>2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนค้นพบคำตอบและรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง   |

| องค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครู             | รายละเอียด   |
|--|--|
|  | 2.4 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง<br>2.5 การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง<br>2.6 การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>2.7 การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียน<br>2.8 การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน<br>2.9 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้<br>2.10 การประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง   |
| <b>3. ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>            | 3.1 การสนใจและรับฟังความคิดเห็น และยกย่องความสำเร็จของผู้เรียน<br>3.2 การประสานงานกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง นักเรียนที่มีประสิทธิภาพ<br>3.3 การเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นเต็มกำลังความสามารถ<br>3.4 การสร้างความเป็นกันเองกับผู้เรียน<br>3.5 การให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน<br>3.6 การปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น<br>3.7 การให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องกับผู้เรียน<br>3.8 การให้บริการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ผู้เกี่ยวข้อง<br>3.9 การมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้<br>3.10 การสร้างความรู้สึที่ดีต่อบุคคลอื่น |
| <b>4. ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม</b> | 4.1 การสร้างความรักและเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน<br>4.2 การสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน<br>4.3 การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง<br>4.4 การหลีกเลี่ยงไม่หลงมัวเมาในอบายมุข<br>4.5 การมีความขยัน ประหยัด อดทน อดกลั้น และรู้จักการให้อภัยบุคคลอื่น<br>4.6 การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน  |

| องค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครู                            | รายละเอียด   |
|---|--|
| 5. ด้านการพัฒนาความรู้                                | 4.7 การมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม                         |
|   | 4.8 การเห็นคุณค่าในความสามารถของผู้เรียน                           |
|   | 4.9 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                  |
|   | 4.10 การมีเจตคติที่ดี รักและศรัทธาอาชีพครู                         |
|   | 5.1 การประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารทางการศึกษา              |
|   | 5.2 การพัฒนาทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงงาน |
|   | 5.3 การพัฒนาทักษะทางการสอนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย                    |
|   | 5.4 การศึกษาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนางานในหน้าที่             |
|   | 5.5 การเข้ารับการอบรมสัมมนาศึกษาดูงานเพื่อพัฒนางานในหน้าที่        |
|   | 5.6 การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์   |
| 5.7 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น |  |
| 5.8 การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาโดยใช้สติปัญญาอย่างรอบคอบ |  |
| 5.9 การพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ              |  |
| 5.10 การพัฒนาภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ                  |  |

จากตาราง 7 อธิบายได้ว่าจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาครูจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาครูได้ 5 ด้านคือ ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ด้านการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการพัฒนาคูณธรรม จริยธรรมและด้านการพัฒนาความรู้

#### สภาพบริบทกลุ่มโรงเรียนน้ำผุดโพธาราม

เดิมกลุ่มโรงเรียนน้ำผุดโพธารามประกอบด้วยโรงเรียนบ้านไร่พรุ โรงเรียนบ้านห้วยเร็จ โรงเรียนวัดน้ำผุด โรงเรียนบ้านทุ่งนา โรงเรียนบ้านเขาหลัก โรงเรียนบ้านด่าน โรงเรียนบ้านปากห้วย และกลุ่มโรงเรียนโพธาราม ประกอบด้วยโรงเรียนวัดโพธาราม โรงเรียนต้นบาก ราษฎร์บำรุง โรงเรียนวัดขุนสิทธิ์ (ขยายโอกาส) โรงเรียนบ้านหนองเรี่ย โรงเรียนเพาะปัญญา และโรงเรียนวัดโคกพิบูล ต่อมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรังเขต 1 จัดแบ่งกลุ่มโรงเรียนใหม่โดยนำ 2 กลุ่ม มารวมกันครอบคลุมพื้นที่บริการ 3 ตำบล คือตำบลน้ำผุด ตำบลบ้านโพธิ์และตำบลนาพละ และ

ใช้ชื่อว่า กลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม ตั้งอยู่ที่ตำบลน้ำพุต โดยมีโรงเรียนในกลุ่มจำนวน 13 โรงเรียน เพิ่มโรงเรียนมัธยมประจำตำบลเข้ามา จำนวน 1 โรงเรียนคือโรงเรียนน้ำพุต และอีก 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาโดยตัดโรงเรียนเพาะปัญญาและโคกพิบูลออกจากกลุ่มโปธาราม มา แยกระหว่างประถมและมัธยมในปี พ.ศ. 2553 ปัจจุบันจึงมีโรงเรียนเพียง 12 โรง ทุกโรงตั้งอยู่ใน อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง เปิดทำการสอน ครั้งแรกไม่สามารถกำหนดได้เนื่องจากแต่ละโรงเรียนได้ ก่อตั้งมาไม่พร้อมกัน เปิดสอนตั้งแต่ชั้นเตรียมถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีอาคารเรียนชั่วคราว และ อาคารตามขนาด ไม่เหมือนกันตามสภาพของโรงเรียน สำนักงานกลุ่มใช้โรงเรียนของผู้บริหารที่เป็น ประธานกลุ่มเป็นที่ทำการ จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงประธานกลุ่มคนใหม่ สภาพการจัดการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับปฐมวัย 2) ระดับประถมศึกษา 3) ระดับมัธยมศึกษา(ขยาย โอกาสทางการศึกษา) มีรายชื่อโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม จำนวน 12 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนวัดโปธาราม 2) โรงเรียนบ้านห้วยไทร 3) โรงเรียนวัดขุนสิทธิ์ (ขยายโอกาส) 4) โรงเรียน บ้านหนองเรื้อย 5) โรงเรียนต้นบากราษฎร์บำรุง 6) โรงเรียนบ้านไร่พรุ 7) โรงเรียนบ้านห้วยเร็จ 8) โรงเรียนวัดน้ำพุต 9) โรงเรียนบ้านทุ่งนา 10) โรงเรียนบ้านเขาหลัก 11) โรงเรียนบ้านด่าน 12) โรงเรียนบ้านปากห้วย มีอาณาเขตติดต่อพอสังเขปดังนี้ ทิศเหนือ จดตำบลปากแจ่ม อำเภอห้วยยอด ทิศใต้ จดตำบลบ้านโพธิ์และตำบลนาโยงใต้ ทิศตะวันออก จดเทือกเขาบรรทัด ตำบลนาหมื่นศรี ตำบลนาโยงใต้ ทิศตะวันตก จดตำบลนาท่ามเหนือ ตำบลนาตาล่วง ทำเนียบประธานกลุ่ม ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน นายสวนดี นานอน นายสุรพล มุสิกพันธ์ นายสุทธิเมธ ชัยเพชร นายดำรงค์ แคว้นโอฟาร เขตบริการของกลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม ตามประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตรัง เขต 1 กำหนดเขตบริการการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนกลุ่มน้ำพุตโปธาราม มี 3 ตำบล ได้แก่ 1) ตำบลบ้านโพธิ์ 2) ตำบลนาพละ 3) ตำบลน้ำพุต มีข้าราชการครู พนักงานราชการและลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น 120 คน มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,732 คน

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาครู : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด การจัดการความรู้และแนวคิดการพัฒนาครูดังกล่าวแล้วข้างต้น เพื่อให้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อ การพัฒนาครู บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงสรุป กรอบความคิดรูปแบบการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาครู: กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำพุตโปธาราม ดังภาพประกอบ 17

ภาพประกอบ 17 กรอบความคิดรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู: กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำผุดโพธาราม



จากภาพประกอบ 17 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู: กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำผุดโพธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 มีขั้นตอนดำเนินการคือผู้วิจัยสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูภายในกลุ่มโรงเรียนน้ำผุดโพธาราม โดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ 6 ด้านที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นคือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ 6) การประเมินผลความรู้ โดยอาศัยพลังเครือข่ายจัดการความรู้สถานศึกษาภายในกลุ่มเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาครูให้ตรงเป้าหมายตามความต้องการ พัฒนาของครู โดยครู และเพื่อครู มีลักษณะเป็นวงล้อพัฒนา (Developing Wheel) หมุนเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้เสนอแนะแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนคือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความหวังไว้ในระดับสูงสุด 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สันติสุขและมีอารมณ์ร่วมกัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดประเพณี 14) การมีส่วนร่วมแบบเปิด

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการนำเสนอระบบการ จัดการความรู้ สำหรับองค์กรภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน พบว่าระบบจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ 2) ผู้บริหารองค์กรวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธะกิจการ จัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) วัฒนธรรมในการ จัดการความรู้ 7) เทคโนโลยี 8) บุคคลที่ใช้ความรู้และทีมที่เชี่ยวชาญ และประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ ขั้นที่ 3 การสร้างความ ขั้นที่ 4 การ จัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ 5.1 งานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญานันท์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อการ สร้างศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย เมื่อมองในมิติการจัดการความรู้ พบว่ามีองค์ประกอบ หลัก 4 องค์ประกอบ คือ ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานและการลงทุน บุคลากร วัฒนธรรมและการ เรียนรู้ กระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนาความร่วมมือเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน นอกจากนี้สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบ ที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ เป้าหมายที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นไป วิสัยทัศน์ที่กำหนด เป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคว้าความรู้จาก ภายนอก คลังความรู้ ทักษะและความสามารถของคน กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีและระบบการวัด

บุญส่ง หาญพานิช (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาของไทย ผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยมี 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้นผู้บริหารจะ ใช้ความรู้ Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ส่วนนักศึกษา Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge และในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องทำให้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุลนอกจากนี้ยังพบว่าพบว่า วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป็นองค์ประกอบหนึ่ง ของการจัดการความรู้

สรวส บัวมีรูป (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาหลักการแนวคิดและแนวทางในการจัดการ ความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจตลอดจนนำผลที่ได้จาก การศึกษา มาจัดทำแนวทางและแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประปา นครหลวง ผลการศึกษาสรุปดังนี้ คือ 1) องค์กรมีการจัดการความรู้ โดยการจำแนกและกำหนดองค์ ความรู้ หลักองค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่างๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรม และพัฒนาภาพรวมของการจัดการความรู้ จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรมการ จัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้ขององค์กร 2) องค์กรมีการ กำหนดนโยบายและแนวทางที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิสัยปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการ จัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ 3) องค์กรมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ

ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงานของพนักงาน และพนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าว เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จากการประชุมอย่างเป็นระบบ 4) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังหาความรู้และองค์ความรู้ยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่นๆที่ชัดเจนตามแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ 5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-Learning และ E-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น 6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด 7) สำหรับองค์กรที่ไม่สามารถดำเนินโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลานั้นๆ ได้ ควรพิจารณาริเริ่มโครงการจัดการความรู้ ที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านต่างๆขององค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด

มานิดา นันทไมตรี (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ขององค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิเทล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมีที่มาจากแตกต่างกัน คือ โรงพยาบาลศิริราช ใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร บริษัทแพซิเทล (ไทยแลนด์) ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินทางธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้ และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงดูดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้การจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้ จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

เข้มชาติ ไชยโวหาร (2548: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ” พบว่า 1) ด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ พบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจ ก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมทั้งครู และผู้เรียนเกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและทันต่อความเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยพัฒนาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาและการแลกเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) ด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดการห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการ

บริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

วสันต์ ลาจันท์ (2548: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” พบว่า 1) การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจนตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ องค์ประกอบในการเก็บความรู้ องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก จะต้องผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ 80 ตัวบ่งชี้

ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ก่อนการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน และประสบการณ์แตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันน้อย มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบน้อย การจัดการสารสนเทศภายในหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นทางการ ได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 11 กิจกรรมดังนี้ 1) ทำความเข้าใจ ปรัชญาหรือ ขอความร่วมมือกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ 2) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ก่อนการพัฒนาแบบ 3) ประชุมบุคลากร ทำความเข้าใจในการจัดการความรู้ 4) กำหนดคณะกรรมการการจัดการความรู้และกลุ่มการจัดการความรู้ 6 กลุ่มปฏิบัติงาน 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ 6) จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม 7) ดำเนินการจัดการความรู้เน้น 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และ

การนำความรู้ไปใช้ 8) จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างเว็บไซต์แก่บุคลากรผู้แทนกลุ่มปฏิบัติงาน และจัดทำเว็บไซต์ศูนย์การจัดการความรู้ และกลุ่มปฏิบัติงานทุกกลุ่ม 10) สรุปและรายงานผลการจัดการความรู้ และ 11) เผยแพร่ผลการจัดการความรู้ ในการดำเนินการจัดการความรู้ ได้ใช้หลักการวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมกลุ่มย่อย การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้กับโลกภายนอก การประเมินผลและปรับปรุงระหว่างการทำงาน และมีการดำเนินการจัดการความรู้ตาม ข้อ 7) 10) และ 11) อย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินการจัดการความรู้ 1) มีคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ ได้นำกระบวนการจัดการความรู้สำคัญ 5 กิจกรรมไปใช้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้ 2) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานจัดการความรู้มีเว็บไซต์เฉพาะของกลุ่ม 3) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานมีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 4) มีศูนย์การจัดการความรู้ของเขตพื้นที่เพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนางาน และบุคลากร บุคลากรทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจกระบวนการจัดการความรู้ระดับมากและบุคลากรทุกกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในระดับมาก

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มีการดำเนินกิจกรรม ที่เป็นการจัดการความรู้บางองค์ประกอบแต่ยังไม่เป็นระบบ และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน รูปแบบการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ที่พัฒนาประกอบด้วย 3 ลำดับขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นการเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และขอความร่วมมือการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายการจัดการความรู้และศึกษาสภาพบริบท สภาพก่อนการพัฒนารูปแบบ ลำดับที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มจัดการความรู้ และจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ ลำดับขั้นที่ 3 ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ ผลจากการนำไปใช้ที่คณะพยาบาลศาสตร์ ทั้ง 2 แห่ง เป็นเวลา 8 เดือน ได้ผลดังนี้ มีศูนย์จัดการความรู้สำหรับรอฟผลงานจากกลุ่มผลงานการจัดการความรู้ทั้ง 7 ได้องค์กรความรู้ในการปฏิบัติงาน จำนวนทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่ทำงาน โดยใช้ความรู้ที่การฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมการมีส่วนร่วม และการยึดหลักทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริตอย่างจริงจังต่อกันและรู้จักสามัคคี

ฉลาด จันทสมบัติ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ องค์กรชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ได้แผนกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มแบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและ

สร้างวิสัยทัศน์ 3) จัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม 4) นำแผนไปปฏิบัติ และพัฒนาทีม 5) ประเมิน และสรุปผล รูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนาประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก คือ 1) ทำความเข้าใจ กับผู้นำชุมชน 2) สร้างทีมและแกนนำ 3) ศึกษาบริบทและชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนและสภาพการ จัดการความรู้ 4) สร้างแรงจูงใจ และจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน 5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการ ความรู้ 6) สร้างความเข้าใจกิจกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้ 7) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการ ความรู้และแผนความรู้ 8) พัฒนาความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับผู้จัดเก็บข้อมูล 9) สร้าง ตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม 10) ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ที่ดีเด่น 11) ทำการสรุปทบทวนแผนกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม 12) ดำเนินการนำร่องการใช้ กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) การสรุปทบทวน สะท้อนผล และทบทวนแผนการจัดการ ความรู้ระดับกลุ่มหมู่บ้าน 14) ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้ และจัดการความรู้ในประเด็นอื่น เกิด องค์ความรู้ที่ชัดเจน 6 ด้าน คือ การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการประเมินผล 15) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 16) จัดตั้งศูนย์จัดการความ รู้องค์กรชุมชนระดับหมู่บ้านและเผยแพร่ผลงานในเว็บไซต์ 17) การเสริมแรงทางบวกให้รางวัล เผยแพร่ผลงานเว็บไซต์ และ 18) อภิปรายสรุปผลการจัดการความรู้ ผลการทดลองใช้รูปแบบการ จัดการความรู้องค์กรชุมชน พบว่า 1) บุคคลเกิดการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ที่มาจากความรู้ ได้ จากปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม 3) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผล 4) ความรู้ที่ผ่านการสกัดรวมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองผสมผสานกับ ความรู้ที่มีอยู่ภายนอก เกิดความเหมาะสมกับบริบท มีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ 5) มีศูนย์การจัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยน ความรู้ทั้งภายในและภายนอก ชุมชน มีการพัฒนาเว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต 6) มีชุดความรู้และชิ้นงานกลุ่ม กลุ่มองค์กรชุมชนมี ความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จได้แก่ 1) บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 2) การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วม วิจัย 3) ความสามารถในการปฏิบัติ

ปิยรัตน์ กาญจนจิตรรา ( 2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในระบบ ราชการไทย: กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัยและกรมสุขภาพจิต พบว่า การสร้างและ ค้นคว้าหาความรู้ส่วนใหญ่จะมีการสร้างและค้นหาความรู้จากการสอบถามผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ และมีการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ส่วนใหญ่จะจัดเก็บอยู่ในรูปของแฟ้ม เอกสาร ซึ่งทำให้มีข้อจำกัดในการสืบค้น และการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำได้ยากเสียเวลา บางครั้งอาจ ทำให้ข้อมูลต่างๆ สูญหายไปตามกาลเวลา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่ากิจกรรมที่นำมาซึ่งการแลก เปลี่ยนเรียนรู้มีลักษณะไม่เป็นทางการได้แก่การพูดคุยระหว่างกลุ่มเพื่อน การสอนงานจากหัวหน้า เป็นต้นซึ่งทำให้ได้ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวของผู้เล่นแลกเปลี่ยน การประยุกต์ใช้ความรู้ พบว่าทั้ง 3 หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้พบว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การสร้างระบบ แรงจูงใจ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณา

โดยรวมตัวแปรที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับคือ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้จาก การศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีผลทั้งเรื่องของผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับพบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า เช่น เรื่องการทำงานอย่างถูกต้อง ตรงเวลา การเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ความมั่นใจในการตัดสินใจ เป็นต้น

ทิมแก้ว ธรรมรักษ์สกุล (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสมย์ จังหวัดลำปาง พบว่ามี 5 องค์ประกอบคือ 1) โครงสร้างระบบการบริหารและกลุ่มงาน 5 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานจัดการเรียนการสอน 2) ผู้นำ : เป็นผู้ประสานทีมงานและที่ปรึกษาการจัดการเรียนรู้ 3) หลักการจัดองค์กรและการบริหารประกอบด้วยการจัดองค์กรแบบทีมงานมีส่วนร่วมของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาในทุกระดับทั้งในระดับบริหาร กลุ่มงานและกลุ่มงานย่อยและการจัดคนเข้าทำงานเป็นทีมโดยใช้กระบวนการบริหารแบบสร้างความปลอดภัย การบูรณาการและปัญหาด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม 3) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผล 4) ความรู้ที่ผ่านการสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองผสมผสานกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก เกิดความเหมาะสมกับบริบท มีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ 5) มีศูนย์การจัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยน ความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการพัฒนาเว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต 6) มีชุดความรู้และชิ้นงานกลุ่ม กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ 1) บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 2) การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 3) ความสามารถในการปฏิบัติ

แก้วเวียง นานาผล (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่าตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก มี 6 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการบ่งชี้ความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ 6) การติดตามตรวจสอบประเมินความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังใช้ตัวแบบการจัดการความรู้ของครูพบว่า มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้สูงขึ้น คะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่าไคส-สแควร์ = .963) ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ครูและนักเรียนได้องค์ความรู้ใหม่ที่ผลิตเป็นชิ้นงานและมีแนวทางการพัฒนาผู้เรียน มีบรรยากาศการทำงานดีขึ้นจากการเล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นการเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของครูในโรงเรียนและกับภูมิปัญญาภายนอก คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อตัวแบบการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ยุรพร ศุภรัตน์และคณะ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยโครงการการศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ (ระยะที่ 2) พบว่า บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์มีความสัมพันธ์ของการนำความรู้ไปใช้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงสุด

รองลงมา คือ การแสวงหาความรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในระดับต่ำสุด ถึงแม้ว่าจากการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีคุณลักษณะพื้นฐานที่เข้าสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อยู่แล้วก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงลำดับขั้นในการจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมพบว่าไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นของการจัดการความรู้ ลำดับขั้นที่บริษัทควรให้ความสำคัญคือ ลำดับขั้นการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นลำดับขั้นที่จะเชื่อมโยงขั้นที่ 1 และขั้นสุดท้ายเข้าด้วยกัน สำหรับการปรับเปลี่ยนลักษณะอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นทำได้โดยการเน้นย้ำเรื่องทรัพยากรบุคคลทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ของทั้งองค์กร ขณะที่ผู้ปฏิบัติจะต้องรับผิดชอบต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานและทำการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในการทำงาน และการวางระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดียิ่งด้วย

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bennett และ O Brine (1994) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า องค์กรหรือโครงสร้าง สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาวะที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสิ่งแวดล้อม และความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ การทำงานข้ามสายงาน และพบว่าการพัฒนาบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีการส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถให้การปฏิบัติงานร่วมกัน แบบชุมชนปฏิบัติ (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Marquardt และ Reynolds พบว่าทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นปัจจัยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแข่งขันการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการงานที่สร้างพลังร่วมกันอันทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

Marquardt และ Reynolds (1994) ศึกษาปัจจัยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งความรู้ พบว่าองค์กรที่มีโครงสร้างเหมาะสม (Appropriate Structure) ในการเรียนรู้ คือโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีค่าพรรณนางานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชามากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ และมุ่งไปสู่การทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น และกล่าว องค์กรแห่งความรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ ที่เป็นขององค์กรและสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจเป็นแรงผลักดัน ให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดวิสัยทัศน์จะผูกพันกันค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน

Choi (2000) ได้ศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร การทำงานเป็นทีม ข้อจำกัดขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ การวัดผลการดำเนินงาน สารสนเทศ บรรยากาศเสมอภาค การเทียบวัด โครงสร้างความรู้

Gruber (2000) ศึกษาพบว่า การมีวัฒนธรรมที่เปิดเผย และไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Ribiere (2001 : Abstract) Hussian และคณะ (2004: Abstract) และสอดคล้องกับ Hurley และ Green (2005: Abstract) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัย บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Sallis และ Jones (2002) ได้พัฒนารายการตรวจสอบการจัดการความรู้สำหรับนักศึกษา โดยจัดรายการตรวจสอบไว้ 10 ประการคือ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) กลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ทูนาทางปัญญา 5) องค์กรการเรียนรู้ 6) ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ 7) ทีมงานและชุมชนการเรียนรู้ 8) การแบ่งปันความรู้ 9) การสร้างความรู้ 10) การล้ำสมัยทางดิจิทัล

Whellen และ Hunger (2004) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งพบว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรคือ วัฒนธรรมการใฝ่รู้ ความเชื่อทัศนคติ การทำงานเป็นทีม พลังร่วม การไว้วางใจ และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

Hussian และคณะ (2005) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยได้กล่าวว่า การจัดการเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้รู้ว่าอะไรเป็นอะไร เศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการแข่งขันด้านความรู้ ความสำเร็จในการแข่งขันการตลาดขึ้นอยู่กับจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความสามารถจัดการที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นพื้นฐานคือ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยี

Chong และ choy (2005) ได้ศึกษาวิจัยหลักที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ พบว่า การจัดการองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

Peyman และคณะ (2005) ได้สำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลว คือการขาดระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 10 ปัจจัย 1) ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) ขาดผู้มีประสบการณ์ที่ชำนาญการจัดการ 3) ขาดความพร้อมของสมาชิกองค์กรความรู้ 4) มีการวางแผนที่มีผิดพลาดในโครงการ 5) ขาดงบประมาณในการจัดการความรู้ 6) การจัดการด้านวัฒนธรรม 7) ขาดการสนับสนุนและผูกพันของการจัดการ 8) มีการยับยั้งการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยน 9) ขาดผู้มีความรู้ความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์กร 10) ขาดการประสานคิดค้น ระหว่าง ระบบการทำงาน เก่าและใหม่

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการพัฒนางานตามพันธกิจที่เป็นระบบในแต่ละองค์กรตามบทบาท

หน้าที่และบริบทที่แตกต่างกันออกไป องค์กรภาคเอกชนจะนำการจัดการความรู้พัฒนาบุคลากรให้เพิ่มศักยภาพและมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ชัดเจนกว่าภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตามในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้นั้นมีหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นระบบสามารถประยุกต์ใช้ได้ โดยทั่วไปจากงานวิจัยการจัดการความรู้จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรร่วมกันเพื่อสร้างความเป็นเจ้าขององค์กรและหาความต้องการร่วมกัน การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องการ การแลกเปลี่ยนความรู้กันและกัน การแสวงหาความรู้เพิ่มเติม การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบสะดวกต่อการนำไปใช้ ตลอดจนการประเมินผลเพื่อทราบความก้าวหน้าขององค์กร ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จคือ พลังเครือข่ายบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีและเทคโนโลยี ปัจจัยสนับสนุนได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำ และทีมงานในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีมาช่วยเป็นสื่อกลางในการพัฒนา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์กร

Prince of Songkla University  
Pattani Campus