



การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



โดย  
นางสาวเปรมศิริ ดวงโชคดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF BANNONGYAI SCHOOL  
UNDER THE CHONBURI ADMINISTRATIVE ORGANIZATION



A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2018  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
โดย	เปรมศิริ ดวงโชคดี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

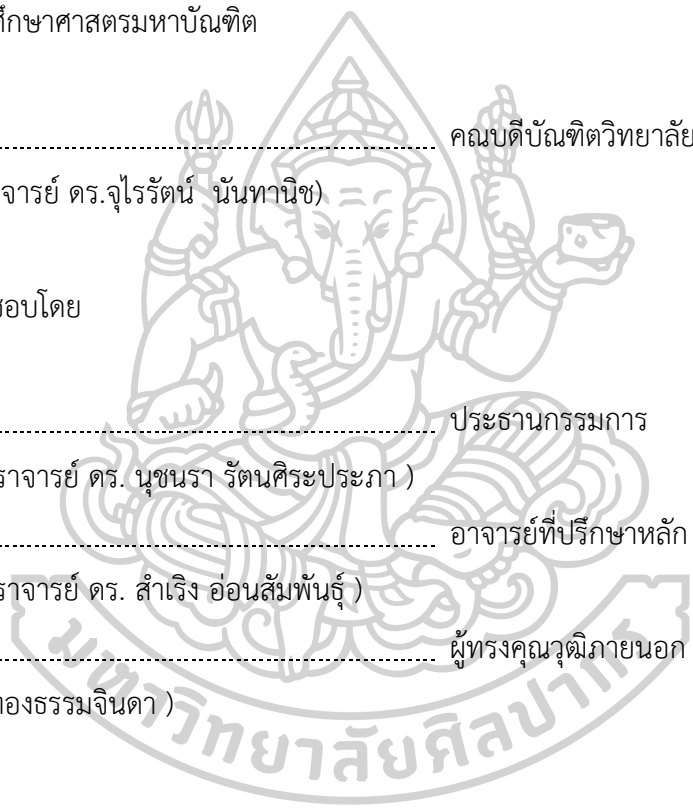
..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ดร. รสพร ทองธรรมจินดา )



57252319 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบริหาร

คำสำคัญ : การจัดการความรู้

นางสาว เปรมศิริ ดวงโชคดี: การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนชลบุรี 2) แนวทางการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประชากรที่ใช้ บุคลากรของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ นำมาจากรอบแนวคิดของตามแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจและคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ การค้นหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ควรดำเนินการดังนี้ 1) แนวทางการค้นหาความรู้ ควรพัฒนาเพิ่มเติมความรู้จากการประชุม จัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการติดตามตรวจสอบอย่างมีขั้นตอน 2) แนวทางการสร้างและแสวงหาความรู้ นำความรู้เดิมมาต่อยอดหาแนวทางใหม่ๆ 3) แนวทางการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ควรเพิ่มเติมการประชุมชี้แจงวางแผนและมีผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจน 4) แนวทางการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ควรเพิ่มกระบวนการรวบรวมการนำความรู้มาจัดทำรูปแบบปรับปรุงเอกสาร 5) แนวทางการเข้าถึงความรู้ ควรทำเรื่องเสนอรายงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง 6) แนวทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรพัฒนาทัศนคติของบุคลากรเปิดรับโลกทัศน์ 7) แนวทางการเรียนรู้ ควรส่งเสริมเพิ่มเติมให้บุคลากรทุกคนมีความกล้าคิด กล้าทำ เกิดความมั่นใจ

57252319 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : KNOWLEDGE MANAGEMENT

MISS PRAMSIRI THOUGCHOKDEE :  
 KNOWLEDGE MANAGEMENT OF BANNONGYAI SCHOOL UNDER THE CHONBURI  
 ADMINISTRATIVE ORGANIZATION THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAMRERNG  
 ONSAMPANT, Ph.D.

The objectives of this research were to know 1) the knowledge management of Bannongyai School (Kururatuppatham) in Chonburi Provincial Administrative Organization 2) The guidelines of management of Bannongyai School (Kururatuppatham) in Chonburi Provincial Administrative Organization. The research populations were Administrative for teacher. The research instruments were questionnaires about knowledge management from the concept of Boondee Boonyakit and others. The statistics of this research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The objective of this results were to know

1. The knowledge management of Bannongyai School (Kururatuppatham) in Chonburi Provincial Administrative Organization by overall and in each aspect were at the high-level sorted by average in descending order as follows: knowledge codification and refinement, knowledge creation and acquisition, Learning, knowledge Identification, knowledge organization, knowledge access and knowledge Sharing.

2. The guidelines of knowledge management developing of Bannongyai School (Kururatuppatham) in Chonburi Provincial Administrative Organization were 1) Guidelines for finding knowledge Should develop more knowledge from the meeting Allocate resources efficiently and effectively There is a follow-up procedure. 2) Guidelines for creating and seeking knowledge Bring the same knowledge to find new ways. 3) systematic approach to knowledge management Should clarify the plan and have leaders who can convey knowledge clearly. 4) Guidelines for processing and screening knowledge Should increase the process of collecting knowledge to create a document update. 5) Guidelines for accessing knowledge Should continue to present the affiliation report. 6) Guidelines for sharing knowledge exchange Should develop the attitude of personnel to open the world view. 7) Learning guidelines Should encourage all personnel to have the courage to think, dare to do confidence.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.รศพร ทองธรรมจินดา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรักษ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุทิศ) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่กรุณาช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อยงยุทธ คุณแม่รุ่งทิพย์ คุณน้ำฉัฐมลิน ผู้ให้กำเนิด ผู้ที่คอยเป็นกำลังใจ เป็นแรงบันดาลใจและอยู่เคียงข้างเมื่อผู้วิจัยพบอุปสรรคเสมอมา รวมถึงญาติ พี่น้อง เพื่อนนักศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 34/1 ทุกคน สำหรับมิตรภาพ เป็นส่วนหนึ่งในความห่วงใย เป็นกำลังใจให้มาโดยตลอด และประโยชน์ที่เกิดจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ บิดา มารดา ครอบครัวและผู้ที่เกี่ยวข้องมาข้างต้นทุกท่านที่เป็นส่วนหนึ่งจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

เปรมศิริ ดวงโชคดี

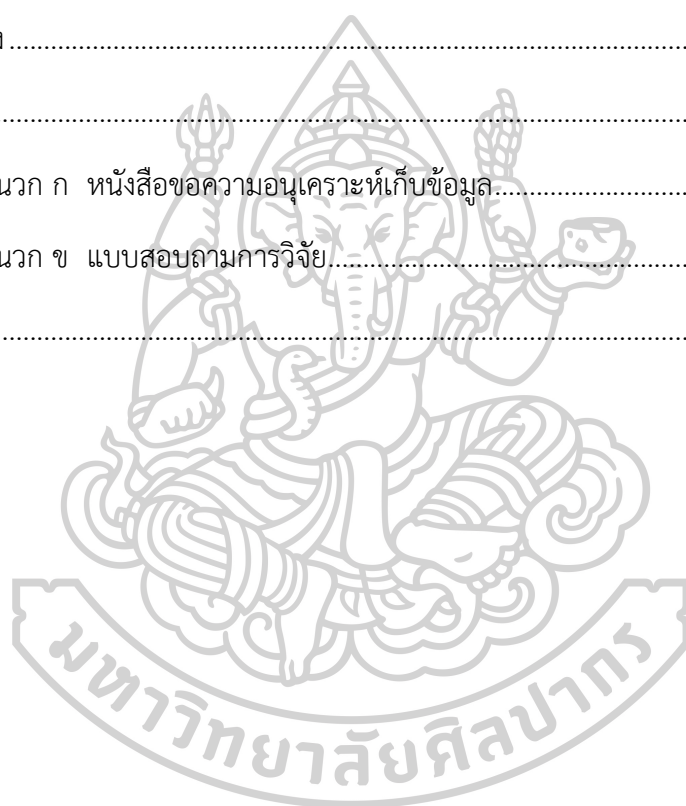
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
การจัดการความรู้.....	11
ความหมายของความรู้.....	11
ความหมายของการจัดการความรู้.....	18
ความสำคัญของการจัดการความรู้.....	24
กรอบความคิดการจัดการความรู้.....	28



กระบวนการจัดการความรู้.....	31
กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้.....	36
ประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	42
โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	45
งานวิจัยในประเทศ.....	45
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	52
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	56
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	56
ระเบียบวิธีวิจัย .....	57
แผนแบบการวิจัย .....	57
ประชากร .....	57
ตัวแปรที่ศึกษา .....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	61
สรุป.....	63
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	64
ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	66
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	75

บทที่ 5 สรุปลผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
สรุปลผลการวิจัย.....	77
อภิปรายผล.....	79
ข้อเสนอแนะ.....	82
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	83
รายการอ้างอิง.....	84
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	90
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย.....	96
ประวัติผู้เขียน.....	100



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 กรอบความคิดการจัดการความรู้ ของบาร์ทอน .....	30
ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
ตารางที่ 3 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม .....	67
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการค้นหาคำความรู้ .....	68
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างและแสวงหาคำความรู้ .....	69
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ .....	70
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ .....	71
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการเข้าถึงความรู้ .....	72
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ .....	73
ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้าน หนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการเรียนรู้ .....	74

## สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย .....	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 3 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้ .....	12
แผนภูมิที่ 4 สัดส่วนความรู้.....	14
แผนภูมิที่ 5 การหมุนเวียนความรู้ (Knowledge Spiral/SECI Model).....	15
แผนภูมิที่ 6 เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management).....	29



## บทที่ 1

### บทนำ

โลกยุคปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไม่ใช่แข่งขันกันด้วยการสั่งสมปัจจัยเป็นหลักการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องอาศัยความรู้การพัฒนาองค์กรที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญามาสร้างกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้องค์กร<sup>1</sup> ผู้ที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสร้างสรรค์สังคมได้นั้น จึงต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะชีวิตที่เหมาะสม และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ระบบการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในสังคม เสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศ จำเป็นต้องตื่นตัวและเร่งพัฒนาประเทศด้านต่างๆให้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ โดยปัจจัยสำคัญที่สุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ<sup>2</sup> การศึกษาถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวให้เข้ากับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ นั่นคือการนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างเท่าเทียม<sup>3</sup> ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการ

---

<sup>1</sup> เจษฎา นกน้อย, นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 152.

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย:การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 1.

<sup>3</sup> กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สรุปผลการวิจัยเรื่อง, รูปแบบหรือแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างคุณลักษณะดี เก่ง มีสุข ระดับประถมศึกษา (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ศาสนา, 2545).

แข่งขัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น การทำให้ประเทศพัฒนาและมีศักยภาพในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการส่งสมความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษาควรมีการนำมาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินการจัดการความรู้ต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บความรู้ ให้สามารถค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย เช่น การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บลงเว็บไซต์ของสถานศึกษา หรือการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกสถานศึกษา เป็นการบูรณาการทั้งงาน คน สถานศึกษา สังคมและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนสังคมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา<sup>4</sup> ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก<sup>5</sup>

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (knowledge society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ประเทศไทยได้เริ่มมีการจัดการความรู้ขึ้นเช่นเดียวกัน เห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องทำการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องดำเนินการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการจัดการความรู้ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ<sup>6</sup> การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศในหลายๆ หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานของเอกชนได้เตรียมองค์กรของ

<sup>4</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, "การจัดการความรู้ในสถานศึกษา" ม. ป.ท (2548): 12.

<sup>5</sup> พรธิดา วิเชียรปัญญา, **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้** (กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2547).

<sup>6</sup> สำนักนิติกร สำนักงานปลัดกระทรวง, **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546** (กรุงเทพฯ: อักษรไทย, 2548).

คนให้มีความพร้อม เพื่อสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้นต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นองค์กร ต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากรูปแบบของการแข่งขันในปัจจุบันเป็นการแข่งขันในระบบสากล ไม่ใช่เฉพาะในประเทศหรือในระดับภูมิภาค<sup>7</sup>

ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ผ่านมาการนำเอากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้อย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างเพียงพอ<sup>8</sup> ในการจัดการความรู้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน เทคโนโลยีและกระบวนการความรู้ (knowledge process) ซึ่งองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและทำให้การนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น สำหรับกระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การจัดการความรู้มีจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการสร้างนวัตกรรม โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ให้บุคลากรได้คิด เป็น ทำเป็น และเมื่อพนักงานได้แสดงความรู้ของตนเองที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พนักงานคนนั้นก็จะได้รับค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม นอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์จากการรวบรวมความรู้ของบุคลากรแล้วยังทำให้ตัวบุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา การจัดการความรู้ยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ เนื่องจากมีแรงจูงใจที่ได้รับจากการนำเสนอความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในองค์กร นอกจากนั้นยังมีผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ อีกหลายประการ เช่น ช่วยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานในการบริการลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่ม

<sup>7</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, รายงานการวิจัยรูปแบบการจัด การศึกษา สำหรับผู้มีความสามารถพิเศษด้านทักษะความคิดระดับสูง.(กรุงเทพฯ : บริษัทรัตนพรจำกัด,2544), 1.

<sup>8</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์, อ่างถึงใน พรธิตา วิเชียรปัญญา การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ: ธรรมมกลการพิมพ์, 2547), 18.

ผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร และการจัดการความรู้ความสามารถบริการและค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน<sup>9</sup> ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) 2) วัฒนธรรมองค์กร (culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology) 4) การวัดผล (measurements) และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructures enables)<sup>10</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

ในปัจจุบันสังคมเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงและให้ความสนใจในทุนทางปัญญา องค์กรต่าง ๆ จึงดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เพื่อแข่งขันและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยหันมาให้ความสนใจเรื่องทุนทางปัญญาและการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>11</sup> ซึ่งผลที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้งานเกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก 2) บุคลากรเกิดการพัฒนา มีความมั่นใจในตนเองและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) ความรู้ของบุคคลและองค์กรได้รับการยกระดับให้เป็นระบบพร้อมใช้ 4) องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>12</sup> กระแสการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (knowledge society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ประเทศไทยได้เริ่มมีการจัดการความรู้ขึ้นเช่นเดียวกัน เห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องทำการพัฒนาไปสู่

<sup>9</sup> สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ, **การจัดการความรู้** (กรุงเทพฯ ก.พลพิมพ์, 2548), 12.

<sup>10</sup> Singapore Productivity and Standards Board, **Primer on Knowledge Management** (Singapore: Integrated Press, Pte Ltd, 2001).

<sup>11</sup> วิจารย์ พานิช, "การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร " **เอกสารประกอบคำบรรยาย** (9 กันยายน 2547).

<sup>12</sup> วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้** (กรุงเทพฯ 2547), 211-13.



ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องดำเนินการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการจัดการความรู้อยู่ถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ<sup>13</sup>

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในช่วงปี 2556 - 2560 ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬา 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายคมนาคมขนส่ง 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต 5) ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 7) ยุทธศาสตร์การป้องกันปราบปรามและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินวิสัยทัศน์ จากยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยข้อที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีภารกิจหลัก : การพัฒนาคุณภาพชีวิต 1) พัฒนาอาคารสถานที่สำหรับการจัดการศึกษา 2) พัฒนาวัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษา 3) พัฒนาระบบการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและศาสนา 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ 6) ขยายและพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้สู่ชุมชนและท้องถิ่น 7) การพัฒนาการสร้างหลักประกันสังคมเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี 8) สนับสนุนและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์ที่จำเป็น 9) สนับสนุนและพัฒนาสถานพยาบาล 10) พัฒนาระบบสุขภาพของสตรี คนชรา เด็ก คนด้อยโอกาส และได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต 1) พัฒนาอาคารสถานที่สำหรับการจัดการศึกษา 2) พัฒนาวัสดุ ครุภัณฑ์ ทางการศึกษา 3) พัฒนาระบบการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและศาสนา 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษา การให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ 6) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ ในการอนุรักษ์ฟื้นฟู ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและศาสนา<sup>14</sup> จากข้อยุทธศาสตร์ที่ทางต้นสังกัดได้กำหนดขึ้นไว้ในองค์กร ส่งผลให้สถานศึกษาภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี นำนโยบายดังกล่าวมีผลต่อระบบการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่าง

<sup>13</sup> สำนักนิติกร สำนักงานปลัดกระทรวง, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (กรุงเทพฯ อักษรไทย, 2548).

<sup>14</sup> องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ฉบับที่ 1 (ชลบุรี: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2559-2563).

มีคุณภาพ จึงยึดตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 30 เดือน มิถุนายน พ.ศ.2557 เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นการส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ตลอดจนตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาในสังกัด ให้สามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และในการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน รวมทั้งเสนอต่อสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก

จากที่โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2560 ตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกาศของกระทรวงมหาดไทย โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเสนอต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่ามีปัญหาของผลการดำเนินงานดังนี้ 1) ด้านปัจจัยทางการศึกษา ครูได้รับการอบรมไม่ทั่วถึงเนื่องจากมีครูและบุคลากรเข้ามาใหม่เป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่ได้รับความรู้ในเรื่องการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ครูมีภาระงานมากจนไม่มีเวลาวางแผนหรือจัดเตรียมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ติดตั้งระบบเครื่องช่วยอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพน้อย ทำให้การใช้งานติดขัดในการค้นหา รับ ส่งข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน 2) ด้านกระบวนการทางการศึกษา ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการทำมาตรฐานการศึกษา การจัดเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามระบบสารสนเทศ และข้อเสนอแนะพบว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากตัวบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจึงมีผลกระทบต่อจัดการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาควรดำเนินการปรับปรุง และหาแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพหรือพบปัญหาน้อยที่สุด รวมถึงการทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการในด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ชี้แจงและถ่ายทอดแนวทางวิธีการ ในการดำเนินการจัดการความรู้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทุกฝ่ายให้รับรู้และมีความเข้าใจตรงกัน<sup>15</sup> จากผลดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการในสถานศึกษา ซึ่งการ

<sup>15</sup> โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (ศุภราชภูร์อุปถัมภ์), รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) ประจำปีการศึกษา 2560 ตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกาศของกระทรวงมหาดไทย (ชลบุรี: โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (ศุภราชภูร์อุปถัมภ์) 2560).

จัดการความรู้เป็นรูปแบบการบริหารหนึ่ง ที่ผู้บริหารนำมาใช้พัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการจัดการความรู้ นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางการศึกษาในอนาคตและรองรับการพัฒนาการศึกษาในลำดับต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ว่าอยู่ในระดับใดและมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแก่นักเรียนให้มากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นอย่างไร

## สมมติฐานของการวิจัย

1. การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นพหุแนวทางมีหลายแนวทาง

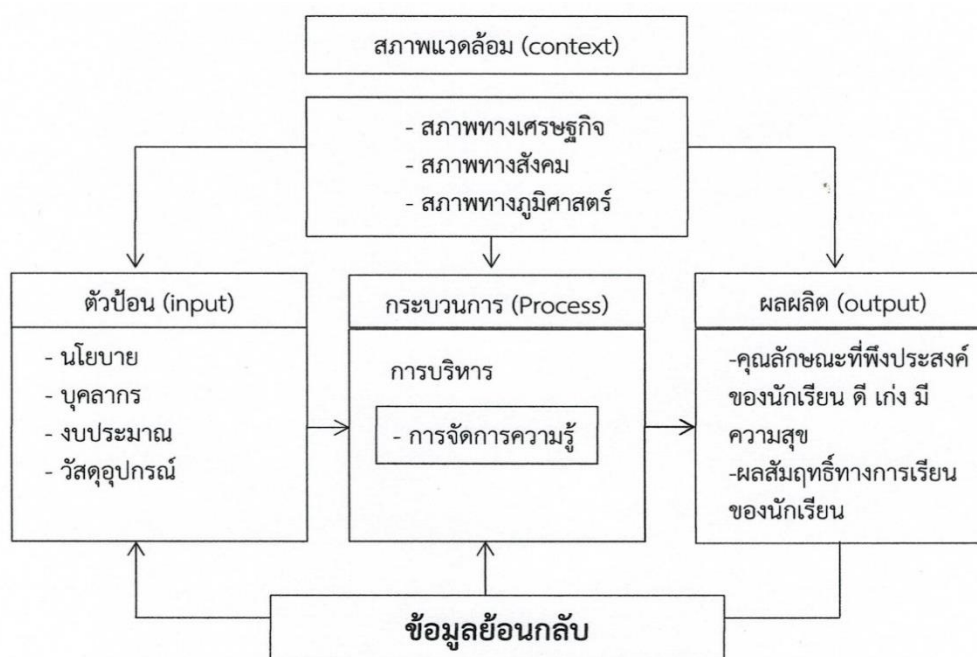
## ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีด้านการจัดการความรู้ โนนากะ ได้นำเสนอวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง 4 ลักษณะ คือ 1) การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน 2) การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง 3) การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง และ 4) การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน<sup>16</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>17</sup> นอกจากนี้ สุขุม เฉลยทรัพย์ กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) โครงสร้าง (structure) 3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร 4) เทคโนโลยีและกระบวนการ 5) การให้รางวัลและการยอมรับ 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ และ 8) การจัดการ<sup>18</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

<sup>16</sup> Ikujiro Nonaka, "The Knowledge Creating Company " **Harvard Business Review** (November-December 1991): 5-16.

<sup>17</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)2547), 54-58.

<sup>18</sup> สุขุม เฉลยทรัพย์, "การจัดการความรู้ " **ม.ป.ท. (2549): 13-14.**



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

: บุญดี บุญญากิจ และคณะ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 54-58.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และคณะ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>19</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

<sup>19</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 54-58.

การจัดการความรู้
1. การค้นหาความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
7. การเรียนรู้

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 54-58.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงได้นิยามศัพท์ไว้ดังนี้

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการ อันประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้าง และแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

**โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์)** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในตำบลบ่อทอง อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยขอเสนอเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การจัดการความรู้

##### ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่พัฒนามนุษย์ให้แตกต่างไปจากสัตว์อื่นๆ ในโลก มนุษย์นั้น มีการพัฒนาได้เพราะความสามารถในการถ่ายทอดสารต่างๆ ผ่านภาษา และมีการจัดบันทึกในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยรักษาองค์ความรู้เอาไว้ ให้คนรุ่นหลังได้ทำการศึกษาและพัฒนา ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ ดังนี้

ดาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport and Prusak) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความรอบรู้ ความชำนาญในบริบท ความรู้แจ้งอย่างชัดแจ้งและสัญชาตญาณในตัวเรา เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มีรู้ ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่สั่งสมอยู่ในการทำงาน ในกระบวนการ การปฏิบัติงานและในบรรทัดฐานขององค์กรเอง ดังนั้นการสร้างความรู้หรือเรียนรู้สิ่งต่างๆ จึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและประเภทของความรู้<sup>20</sup>

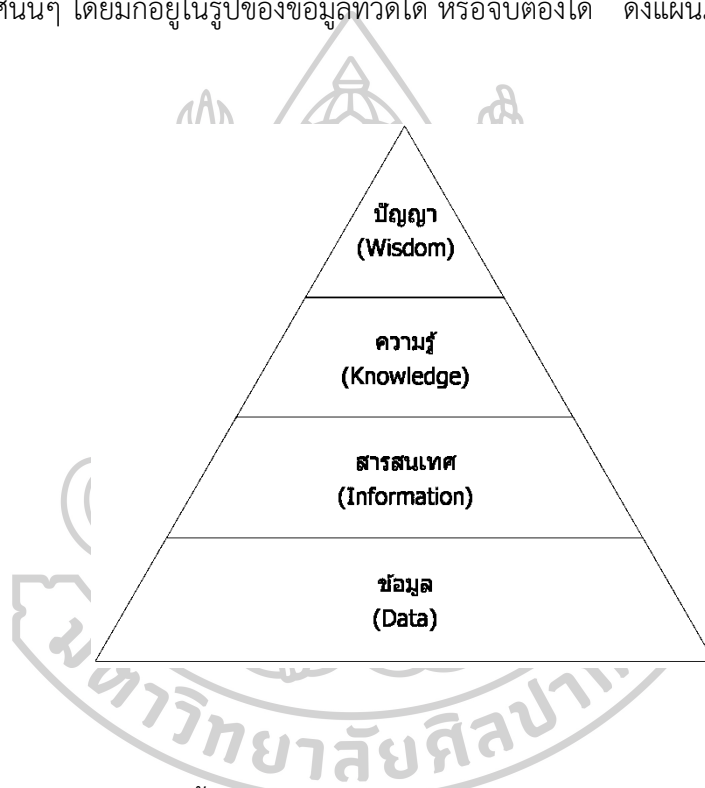
ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ ให้ความหมายว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน มีอยู่ทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป สามารถดำรงอยู่ได้ในทุกสถานที่ในเวลาเดียวกันและไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้

---

<sup>20</sup> Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know** (Boston Harvard Business School Press, 1998), 5.

ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งข้อมูลคือ ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ ข้อมูลเป็นวัตถุดิบของสารสนเทศ<sup>21</sup>

ฮิเดโอะ (Hideo) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ ในรูปของปิรามิด โดยให้ความหมายของข้อมูลว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ ส่วนสารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจาก ความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้ หรือจับต้องได้<sup>22</sup> ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : Hideo Yamazaki, อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547), 14.

<sup>21</sup> ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, (กรุงเทพฯ : 2548), 16.

<sup>22</sup> Yamazaki Hideo อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 13-14.



กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดมิกู กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กรและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กึ่งองค์กรตลอดไป<sup>23</sup>

### ประเภทของความรู้

ความรู้ภายในองค์กรมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย ซึ่งผู้ใช้ควรให้ความสนใจในการศึกษาวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มา เพื่อที่จะได้นำมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประเภทความรู้ ดังนี้

สโนว์เดน กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ โดยสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทและรายละเอียดครบถ้วนหากไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ และที่เป็นรูปธรรม เป็นสายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจาก 1) ความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร สายลักษณ์อักษร ((artifacts) 2) ทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ (skills) 3) ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเป็นเรื่องเฉพาะคน (experience) 5) พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากต่อการบริหารจัดการ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากต่อการถ่ายทอดมากที่สุด (natural talent)<sup>24</sup>

โพลแลนยี และ โนนากะ (Polanyl and Nonaka) ได้เริ่มแนวคิดในการจำแนกความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน (tacit) และความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit) ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร

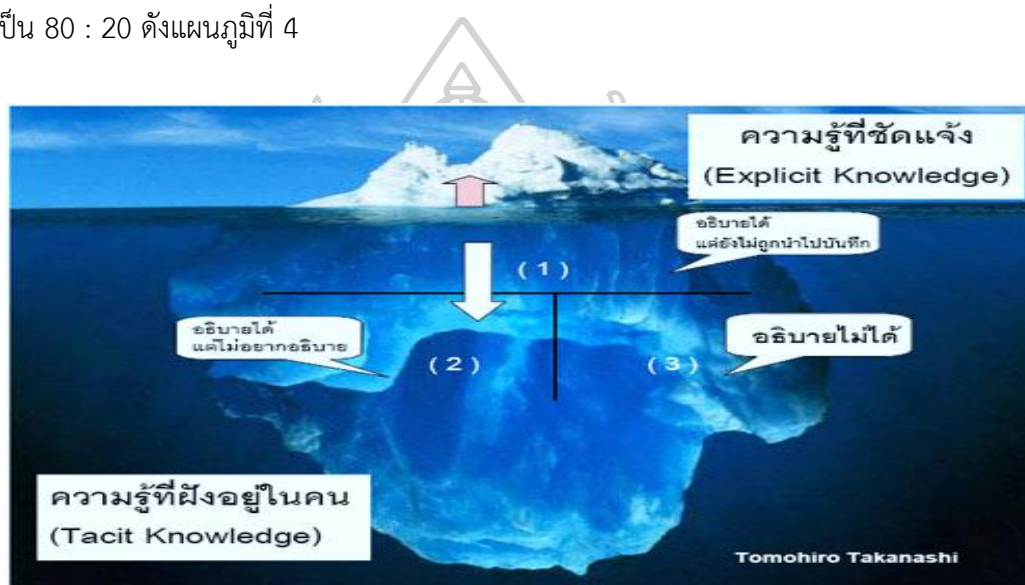
<sup>23</sup> กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดมิกู, "Km ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ," จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์: 89-95.

<sup>24</sup> Dave Snowden, “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” 2003

หรือลายลักษณ์อักษรได้ยากความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ ทำให้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ<sup>25</sup>

ภายในองค์กรจะพบว่าความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง เมื่อเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนจะพบว่าความรู้ประเภท ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน : ความรู้ชัดแจ้ง คิดเป็น 80 : 20 ดังแผนภูมิที่ 4



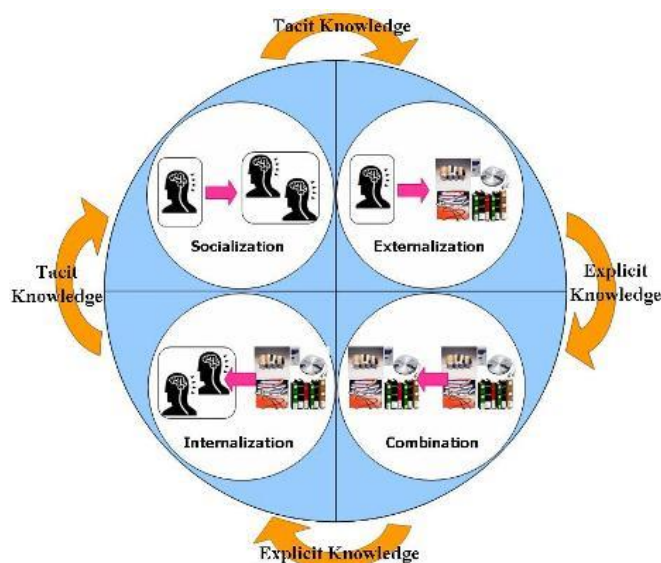
แผนภูมิที่ 4 สัดส่วนความรู้

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547), 16.

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (knowledge spiral) หรือ SECI Model ซึ่งกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversation) ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง (socialization), การ

<sup>25</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 16.

สร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (externalization), การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจนประเภทใหม่ (combination) รวมถึงการแบ่งปันและสร้างความรู้จากความรู้ที่ชัดเจนไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ (internalization)<sup>26</sup> ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 การหมุนเวียนความรู้ (Knowledge Spiral/SECI Model)

ที่มา: Ikujiro Nonaka and Tomohiro Takanashi, "The Knowledge Creating Company" (Harvard Business Review, USA, November-December 1991m 91608). 5-16.

ยื่น ภูววรรณ ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้ ที่ควรให้ความสนใจ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ยากจะถ่ายทอด (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสาทสัมผัส ตั้งแต่รูป รส กลิ่น เสียง และการสร้างประสบการณ์ต่างๆ ขึ้นในมนุษย์ เช่นเมื่อได้พบเห็นใครคนหนึ่งแล้วจดจำได้ เมื่อพบอีกครั้งก็จะรู้ว่าใคร แต่เป็นการยากที่จะอธิบายให้ทราบว่าจดจำได้อย่างไร

<sup>26</sup> Ikujiro Nonaka and Takeuchi, "The Knowledge Creating company"

(Harvard Business Review, USA, November-December 1991, 91608). Pp. 5-16.

2. ความรู้ที่สามารถเห็นได้ชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่นำมาเขียนถ่ายทอดเป็นกฎเกณฑ์ สูตร สมการ หรือการแทนด้วยตัวหนังสือ มีการให้คำนิยามอย่างชัดเจน เช่น หนังสือ ตำรา และแบบเรียน

3. ความรู้ภายในองค์กรที่เห็นไม่ชัด (implicit knowledge) เป็นการสร้างองค์ความรู้ และประสบการณ์ขึ้นภายในองค์กร เช่น ในภัตตาคารอาจมีกระบวนการพิเศษในการปรุงอาหารให้ถูกใจลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ไม่สามารถเขียนหรือบันทึกออกมา แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร<sup>27</sup>

สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ โดยสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทและรายละเอียดครบถ้วนหากไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ และที่เป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจาก 1) ความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร (artifacts) 2) ทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ (skills) 3) ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ (heuristics) 4) ประสบการณ์ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน (experience) 6) พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากต่อการบริหารจัดการ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากต่อการถ่ายทอดมากที่สุด (natural talent)<sup>28</sup>

ไทวานา (Tiwana) จำแนกความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคล ในการทำงาน
2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอก ตัวบุคคล และแหล่งความรู้ต่าง ๆ

<sup>27</sup> ยืน ภู่วรรณ, "เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้," เข้าถึงเมื่อ 6 November 2007 เข้าถึงจาก [http://www.ku.ac.th/yuen/information\\_agr/](http://www.ku.ac.th/yuen/information_agr/).

<sup>28</sup> Dave Snowden, “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” 2003

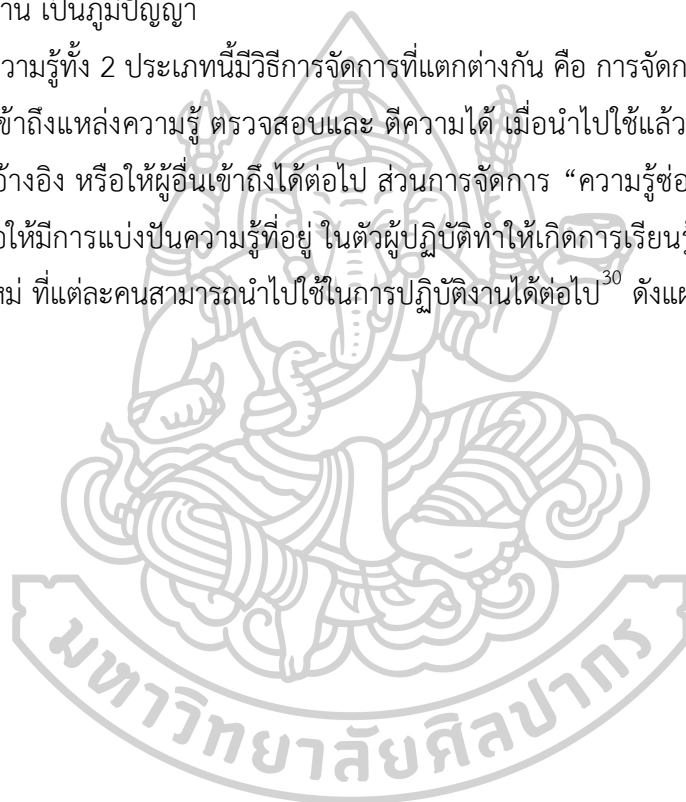
3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคล ไปสู่องค์กร หรือจากองค์กรไปสู่องค์กร<sup>29</sup>

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้แบ่งประเภทของความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน

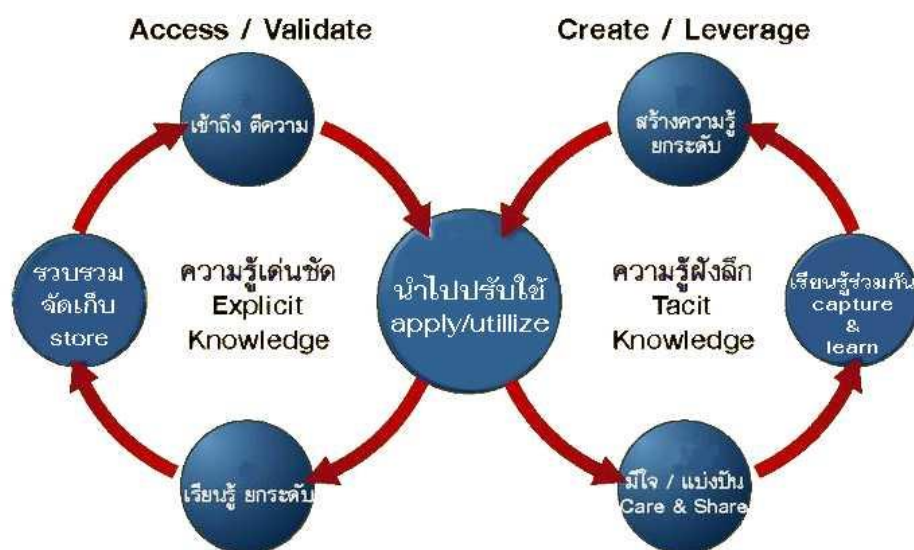
2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็น ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและ ติความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้น จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป<sup>30</sup> ดังแผนภูมิที่ 6



<sup>29</sup> A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System* (Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 2000).

<sup>30</sup> สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). "การจัดการความรู้" เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2559 เข้าถึงจาก <http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKWArticlestatkm.pdf>



แผนภาพที่ 6 : วงจรความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, การจัดการความรู้ 2555

### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยความรู้ เพื่อประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล ซึ่งนักคิดได้นำเสนอความหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

การวิน (Gavin) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กร โดยการสร้าง (creation) การได้มา (acquisition) และการถ่ายโอน (transfer) ความรู้ก่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความคิดใหม่ๆ<sup>31</sup>

ดาเวนพอร์ท (Davenport) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการประกอบด้วย การนำความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ (share, dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้ (utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (efficiency & effectiveness)<sup>32</sup>

<sup>31</sup> David A. Garvin, "Building Learning Organization," *Harvard Business Review* (July-August 1993): 78.

<sup>32</sup> Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge : How Organization Manage What They Know* (Boston : : Harvard Business School Press, 1998), 102.

ริงเกิล (Ringle) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือการแปลงข้อมูลข่าวสาร การบริหาร การแพร่กระจาย รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือ และกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาเป็นองค์กร แห่งความรู้ (knowledge-based organization)<sup>33</sup>

โทมัส และอีริกสัน (Thomas and Erickson) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือการได้มา การจัดระบบ และการรับข่าวสาร การสร้างความเข้าใจจากความรู้ หนังสือ ฐานข้อมูล และเอกสาร ต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่วางไว้<sup>34</sup>

พรูแซค (Prusak) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและเป็น สิ่งที่ เศรษฐกิจยุคฐานความรู้ องค์กรความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร<sup>35</sup>

บาร์ท (Prusak) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ และโครงสร้างที่รวบรวมความรู้ และข้อมูลต่างๆ เนื่องจากสติปัญญา อันประกอบด้วยการศึกษาของมนุษย์, ประสบการณ์ และ ความชำนาญ และความรู้ภายนอกซึ่งขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการของเทคโนโลยี เป้าหมายของการดำเนินการจัดการความรู้คือ การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถ ทำงานเป็นกลุ่ม มีการตัดสินใจที่เฉียบคม รวดเร็วยิ่งขึ้น<sup>36</sup>

สไวบี (Sveiby) การจัดการความรู้แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) องค์กรความรู้ในระดับตัว บุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางปัญญาประดิษฐ์ (ai-specialist) และผู้เชี่ยวชาญทางด้าน อิเล็กทรอนิกส์ (e-specialist) ส่วนกระบวนการความรู้ทางบุคคลอาศัยนักจิตวิทยา 2) องค์กรความรู้ใน ระดับองค์กร ในด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (re-engineer) และ

<sup>33</sup> Bill Ringle, "What Every Business Leader Should Know About Knowledge Management " เข้าถึงเมื่อ 12 กันยายน 2556 เข้าถึงจาก [http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge management.html](http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge%20management.html). 2002.

<sup>34</sup> Kellogg JC. Thomas and W.A. Erickson, **The Knowledge Management Puzzle : Human and Social Factors in Knowledge Management** (2002).

<sup>35</sup> Larry Prusak, **Knowledge Management Synergy**, 117.

<sup>36</sup> Steve Barth, "About Knowledge Management," accessed 3 September 2006. Available from [http://www.destination. KM.com](http://www.destination.KM.com), 2002.

กระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยทฤษฎีองค์กร (organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม<sup>37</sup>

สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท ซึ่งเน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้าง การแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้นจะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะของสภาพแวดล้อมและการบรรยาย มากกว่าการจัดการเนื้อหา ดังนี้

1. การจัดการเนื้อหา (content management) คือ การจัดการความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. การจัดการบรรยาย (narrative management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, We'll always say more than we can write down : เรารู้มากกว่าเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องรู้เชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. การจัดการสภาพแวดล้อม (context management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม<sup>38</sup>

วีรรุช มาฆะศิริรานนท์ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการบริหารคน เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน และวัดผลความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นการบริหารข้อมูล เพื่อพัฒนาการจัดการระบบข้อมูล ISM (information system management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคน ประกอบด้วย ข้อมูล ความรู้และประสบการณ์<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Karl E. Sveiby, "What Is Knowledge Management," [Online], accessed 22 December 2006, Available from <http://www.co.i.l>.

<sup>38</sup> Snowden อ้างถึงใน พรทิพย์ กาญจนนิยต and พัด นิลพันธุ์ และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์, **การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพเพิ่มพูน** (กรุงเทพฯ2546), 120-22.

<sup>39</sup> วีรรุช มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย, **องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์** (กรุงเทพฯ เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2541), 58.



พรพรรณ ภูมิพูล กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์การมาบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์การ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยการค้นหา การจัดการ และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง<sup>40</sup>

ประเวศ วะสี กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริงสร้าง ความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (action knowledge) เกิดการเรียนรู้ (learning) การสร้างสรรค์ความรู้ในการปฏิบัติ การประเมินผลการ ปฏิบัติ การนำผลประเมินสู่ผลการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยปฏิบัติซ้ำ แล้วซ้ำอีก ซึ่งส่งผลให้ปัญญาและการปฏิบัติดีขึ้น ในกระบวนการนี้มีการสร้างนักสร้างความรู้ นักวิจัย นักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้น (expand network)<sup>41</sup>

วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องใช้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บการ เข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังใน การจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความ พยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พล วัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการ จัดการความรู้
3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขา หนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอันได้แก่ การ ดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้ เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน

<sup>40</sup> พรพรรณ ภูมิพูล, "การบริหารองค์ความรู้," Accessed 23 March 2009, Available from : <http://kromchol.rid.go.th>.

<sup>41</sup> ประเวศ วะสี, การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร (กรุงเทพฯ หมอชาวบ้าน, 2540), 16.

ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่และดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ โดยที่การดำเนินการทั้ง 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกันได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการ งานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และ 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้น<sup>42</sup>

สมบูรณ ภู่วรรณ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการเข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ และระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการในองค์กรมีหัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ (chief information officer) ทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร ปัจจุบันมีผู้กล่าวถึงผู้อำนวยการสำนักงานความรู้ (chief knowledge officer) เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ บริหารและจัดการในเรื่องความรอบรู้ขององค์กร<sup>43</sup>

ชิต บุญญา กล่าวถึงการจัดการความรู้ในโรงเรียน ไว้ว่าควรหมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดหาความรู้ความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) หรือความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ) และ ความรู้ที่เป็นนามธรรม (Tacit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ความรู้ที่แสดงออกในที่ประชุม ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจ ความงาม ฝีมือช่างต่างๆ มาใช้ หรือสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการใช้เป็นระบบ เพื่อช่วยให้ ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ใน

<sup>42</sup> วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้ (กรุงเทพฯ : 2545)

<sup>43</sup> สมบูรณ ภู่วรรณ, "การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด(มหาชน)," การประชุมวิชาการประจำปีเดือนด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3 สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (7 มิถุนายน 2546).

การจัดการเรียนการสอน พัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้<sup>44</sup>

บุญดี บุญญากิจ และคณะ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้<sup>45</sup>

พิเชฐ บัญญัติ กล่าวถึงการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรต้องเป็น Knowledge worker ที่ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูง (high competency) เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>46</sup>

พรธิตา วิเชียรปัญญา กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร<sup>47</sup>

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติหรือแผนงานขององค์กรที่เป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร กระบวนการ

<sup>44</sup> ชัด บุญญา, "การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา," เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2557 เข้าถึงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/138699>., 56.

<sup>45</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, 23.

<sup>46</sup> พิเชฐ บัญญัติ, [Online], Accessed 8 March 2009. Available from <http://www.nidambe11.net>.

<sup>47</sup> พรธิตา วิเชียรปัญญา, "การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้," *การพัฒนาแบบวัตการจัดการความรู้ระดับบุคคลในงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา* (2557).

สร้างความรู้สัมพันธ์กับการจำแนก การสร้าง การรวบรวมและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร<sup>48</sup>

สำนักงานจัดการความรู้ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล นอกจากนี้ยังถือได้ว่าเป็นอาวุธในสังคมเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้อีกด้วย และยังสามารถเป็นเครื่องมือผลิตสินค้าบริการหรือในการพัฒนาเป็นสินค้า<sup>49</sup>

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการ (process) ในการดำเนินการกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานที่มีความสำคัญต่อทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มโดยนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ชัดแจ้งที่ปรากฏในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตนมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอนความรู้ของตนโดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เพื่อนำข้อมูล ความรู้ที่พนักงานในองค์กรมีอยู่มาแบ่งปันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ (knowledge-based economy)

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญหลายประการ ดังนี้ 1) ช่วยเพิ่มผลผลิต ให้แก่องค์กร 2) ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดภายในองค์กร 3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ (customer satisfaction) 4) สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน 5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร 8) ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร 9) สนับสนุนภาวะผู้นำ

<sup>48</sup> สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ, การจัดการความรู้,(กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์, 2548) 25.

<sup>49</sup> สำนักงานพัฒนาการเรียนรู้, คู่มือแนวทางการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานเรียนรู้ สู่ธนาคารเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: ธนาคารออมสิน, 2556), 89.

และก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง 10) ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงการสร้างและการใช้ประโยชน์  
อย่างเต็มที่ และ 11) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ e-government<sup>50</sup>

สุขุม เฉลยทรัพย์ กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการความรู้  
8 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัด  
กระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร  
2) โครงสร้าง การจัดโครงสร้างภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและ  
เชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้  
ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวเป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการ  
ความรู้ 3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร เป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร  
เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีและกระบวนการ ใช้ในการดำเนินภารกิจหลักของ  
องค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้ 5) การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการ  
สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ปกปิดความรู้  
6) การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานและ  
ผลงานของบุคคล ส่วนงานและองค์กรในภาพรวม 7) ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ สำหรับใช้  
ปฏิบัติงานหลักขององค์กร 8) การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตาม  
แผน การจัดการในลักษณะการมอบอำนาจให้หน่วยย่อยจะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลัง  
ยิ่ง<sup>51</sup>

จำเริญ จิตรหลัง กล่าวว่า การจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำ  
ให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วและเหมาะสมมากขึ้น เพราะการมีระบบช่วยให้การทำงาน  
ร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้มากขึ้น การที่บุคลากร  
ได้เรียนรู้ถึงจุดประสงค์และทิศทางที่โรงเรียนต้องการโดยอาศัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ  
โรงเรียน จะช่วยให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนในการที่จะพัฒนาตนเองและสร้างความได้เปรียบเหนือ  
คู่แข่งนั้นสูงขึ้น เพราะการจัดการทางระบบความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะ ช่วย  
เอื้ออำนวยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และยิ่งหากโรงเรียนสามารถนำเอา  
คุณประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ด้วยแล้ว ยิ่งจะทำให้การปรับตัว

<sup>50</sup> วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ: สุภาพใจ, 2549), 176.

<sup>51</sup> สุขุม เฉลยทรัพย์, **การจัดการความรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน ดุสิต).

เพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นด้วย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใดในยุคปัจจุบัน และการจัดการความรู้ดังกล่าวนี้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการความสามารถของบุคลากรและการเสริมแรง<sup>52</sup>

บาส์รา (Bahra) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย
7. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

<sup>52</sup> จำเริญ จิตรหลัง, "ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา," accessed 10 March 2009. Available from <http://www.area.obec.go.th>.

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้อื่นที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร<sup>53</sup>

สจิวต (Stewart) กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันซึ่งมีความสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร<sup>54</sup>

แฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ 1) คน (people) กลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก 2) กระบวนการ (process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (knowledge acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของซุมคักดี อินทร์รักษ์ ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2.2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าเป็นอะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล) 2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (knowledge utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถ

<sup>53</sup> Nocholas Bahra, **Competitive Knowledge Management** (New York PALGRAVE, 2002).

<sup>54</sup> Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital : The New Wealth of Organization** (New York: Doubleday, 1997), 159-69.

เข้าถึงความรู้ในองค์การได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการเรียกว่า ระบบบริหารความรู้<sup>55</sup>

### กรอบความคิดการจัดการความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้เกิดจากการนำความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ มาพัฒนาเป็นกรอบความคิด (framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในองค์กร ให้องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

มอนทานโน และคณะ (Montano and others) ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ แบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ (prescriptive) แบบพรรณนา (descriptive) และแบบผสมผสานระหว่างแบบกำหนดเงื่อนไขและแบบพรรณนา<sup>56</sup>

#### 1. กรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ (prescriptive)

กรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ อธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (knowledge cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบความคิดจะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย

#### 2. กรอบความคิดแบบพรรณนา (descriptive)

กรอบความคิดแบบพรรณนา อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร เพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

#### 3. กรอบความคิดแบบผสมผสาน

กรอบความคิดแบบผสมผสานเกิดจากการรวมกรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ และกรอบความคิดแบบพรรณนาเข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้ซึ่งประกอบด้วย

<sup>55</sup> Ben Franklin, "Knowledge Management Synergy," Accessed 8 March 2008. Available from <http://www.providersedge.com>.

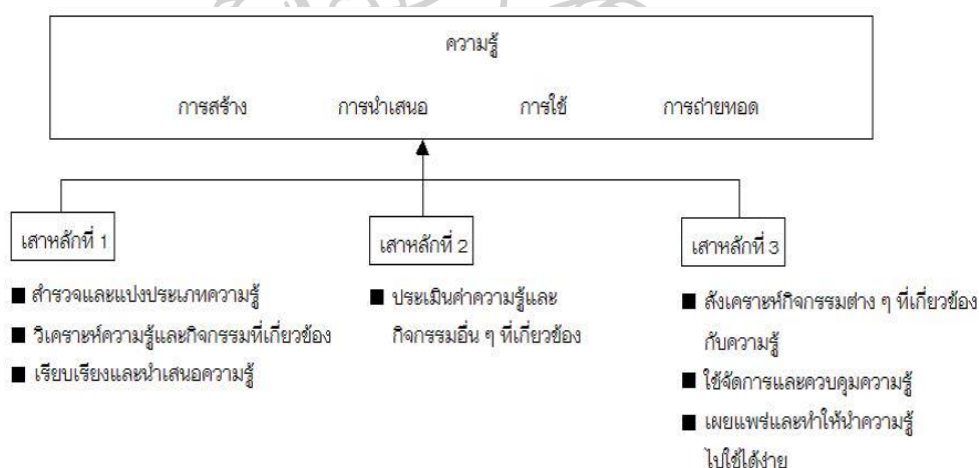
<sup>56</sup> Rubenstein-Montano, B. I. Liebowitz, and J. Bechwalter and D. McCaw, "A Systems Thinking Framework for Knowledge Management," **Decision Support System Vol 31 issue 1** (May 2001).



องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ กล่าวว่า กรอบความคิดแต่ละแบบนั้นจะมีความแตกต่างกันใน องค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายในแต่ละองค์ประกอบ กรอบความคิดของการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการความรู้ (knowledge process) ดังนี้ 1) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไร (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>57</sup>

ไววิก (Wiig) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ เป็น 3 กลุ่ม เรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ (pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการถ่ายทอด (transfer) ความรู้<sup>58</sup> ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management)

ที่มา : K. Wiig. "Knowledge Management Foundations" Schema Press, USA., 1993.

<sup>57</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. 33-34.

<sup>58</sup> K. Wig, Knowledge Management Foundations (United State of America: Schema Press, 1993), 32.

บาร์ตัน (Barton) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้และศักยภาพหลักขององค์กร (organizational core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ให้กับองค์กร<sup>59</sup> ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบความคิดการจัดการความรู้ ของบาร์ตัน

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์/ตัวอย่าง
ก. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ๆ - การแก้ไขปัญหา	- เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้และบูรณาการ - การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้	- เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น
- การทดลองและพัฒนาต้นแบบ	- เพื่อสร้างความสามารถ/ศักยภาพสำหรับอนาคต
ข. ศักยภาพหลักขององค์กร - ระบบต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของความรู้ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ต่างๆ - ความรู้และทักษะของบุคคล	- เป็นคลังความรู้ขององค์กร
- ระบบบริหารจัดการ - ค่านิยมหลักการทำงาน	- เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุมและกำหนดกระบวนการความรู้ขององค์กร

ที่มา : Barton D. Leonard, “Wellsprings of Knowledge” (Harvard Business School Press, USA), 1995, 34.

<sup>59</sup> Barton D. Leonard **Wellsprings of Knowledge**. Harvard Business School Press, USA, 1995, 34.

โอ เดล และคณะ (O'Dell and others) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการเพิ่มผลผลิต แห่งประเทศสิงคโปร์ (Standards, Productivity and Innovation Board /SINGAPO) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือกระบวนการความรู้ที่เรียกว่า “GREAT” ประกอบด้วย 1. การสร้างความรู้ (Generate) 2. การนำเสนอความรู้ (represent) 3. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) 2) วัฒนธรรมองค์กร (culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology) 4) การวัดผล (measurements) และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructures) (enables) 4. การเข้าถึงความรู้ (access) และ 5. การถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ (transfer)<sup>60</sup>

โฮลแซปเปิล (Holsapple) ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้มาเปรียบเทียบกับวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบหลัก 3 ประการ (three – fold framework) คือ 1) แหล่งความรู้ (knowledge resource) 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge activity) และ 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (knowledge influence)<sup>61</sup>

### กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการ โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานและเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผลโดยกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

<sup>60</sup> Singapore Productivity and Standards Board, **Primer on Knowledge Management** (Integrated Press, Pte Ltd. Singapore, 2001), p. 21.

<sup>61</sup> C.W. Holsapple and Joshi K.D., **Understanding Knowledge Management Solutions : The Evolution of Frameworks in Theory and Practice in Knowledge Management Systems: Theory and Practice** (The Alden Press: UK., 2002), 222-41.

และคุณภาพผู้เรียน ก่อนดำเนินการจัดการความรู้ ผู้จัดการความรู้และคณะผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ควรทำความเข้าใจเรื่องของคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาก่อนเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษาทั้งความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (tacit knowledge)<sup>62</sup>

พรพรรณ ภูมิพูล ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่ากระบวนการในการจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วย 1) การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร บางทีต้องใช้การขุดค้นแสวงหาความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ เพื่อเข้าไปให้ถึงความรู้ (knowledge accessibility) เพราะความรู้จะอยู่ในองค์กร 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือต่างๆ VDO อยู่ใน electronic file เป็นต้น และความรู้ที่ฝังแน่นอยู่ในสมองคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิดของบุคคล หรืออาจอยู่ในลักษณะที่แฝงอยู่ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นความรู้ที่ติดอยู่ในตัวบุคคลและองค์กรนั้นตลอด 2) การสร้างความรู้ ความรู้สมัยก่อนเป็นการใช้ความรู้ที่รู้แจ้งและมองเห็น โดยมีผู้กำหนดไว้และนำไปปฏิบัติตามเท่านั้น เป็นการเรียนรู้จากทฤษฎีหรือสิ่งที่กำหนดให้เห็นเท่านั้น แต่ในปัจจุบันเน้นที่ความสามารถขององค์กรที่จะนำเอาความรู้ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคลมาใช้โดยการสร้างความสัมพันธ์เป็นการกระทำร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ (knowledge generation) โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ทุกรูปแบบในการปฏิบัติงาน ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างความรู้ (knowledge generation) โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ทุกรูปแบบในการปฏิบัติงาน ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างความรู้ที่มีอยู่ในแหล่งต่างๆ เช่น การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ AAR คือ การเรียนรู้ก่อนดำเนินการเรียนรู้ระหว่างทำงาน และเรียนรู้หลังทำงาน (after action review) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น และนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติหรือการศึกษาค้นคว้าวิจัย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่เฉพาะเป็นการเรียนรู้เพียงทฤษฎีเท่านั้น 3) การสะสมความรู้ (knowledge accumulation) เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่อยู่ในองค์กร 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนากิจกรรมภายในองค์กร โดยการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะแก่การใช้งาน เพื่อจัดกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดการบูรณาการหรือนวัตกรรม และความคิดใหม่ๆ 4) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge dissemination) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการสะสมแสวงหามาทั้งหมดไปถ่ายทอดให้กับบุคคลที่สามารถ

<sup>62</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM.) ในสถานศึกษา,

นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขางอาจอยู่ในรูปของกระบวนการสื่อความหมาย การใช้สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น มาช่วยให้เกิดการนำความรู้ไปใช้และเกิดการแลกเปลี่ยนหรือการถ่ายทอดความรู้ transfer knowledge เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ขึ้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้มีกระบวนการจัดการความรู้ 9 ประการดังต่อไปนี้ 1) การค้นคว้าความรู้ หรือการขุดค้นความรู้ โดยการสำรวจความรู้ที่จำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้เหล่านั้นอาจอยู่ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจากนั้นนำความรู้มาทำการตรวจสอบสังเคราะห์ความน่าเชื่อถือ และประโยชน์ของการนำไปใช้ 2) การสะสมความรู้ โดยการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้เป็นระบบเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร 3) สร้างวิธีการจัดเก็บ ซึ่งอาจใช้สื่อ นวัตกรรมหรืออุปกรณ์มาช่วยในการดำเนินการจัดเก็บความรู้ เพื่อให้เกิดการค้นหาและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วเหมาะสมกับประเภทของการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) กระบวนการถ่ายทอดและกระจายความรู้หรือเป็นการแพร่กระจายความรู้ โดยใช้กระบวนการสื่อสาร (communication) เป็นการจัดการความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารใช้ร่วมกันไม่เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 5) การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังแน่นหรือแฝงอยู่ในตัวบุคคล ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบ 6) การปรับระดับความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้ เนื่องจากความรู้มีอยู่หลากหลายรูปแบบ เมื่อนำมารวมกันจึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร แต่ไม่ใช่การดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนความรู้เดิม หากแต่หมายถึงการนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับปรุงให้เกิดความรู้เชิงบูรณาการใหม่ และนำไปใช้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์แก่การนำไปปฏิบัติ 7) การสร้างความรู้ใหม่ เนื่องจากความรู้มีอยู่ในตัวบุคคลมากมาย หลากหลายรูปแบบ และสามารถกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้อยู่ได้นำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในองค์กรได้ 8) การนำมาบูรณาการและการประยุกต์ใช้ เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารองค์ความรู้หรือการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถกระทำในลักษณะของการบูรณาการ การดำเนินการควรดำเนินการให้อยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ โดยไม่ถือเป็นภาระเพิ่มเติมจากงานประจำ เพราะพื้นฐานของการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ นำความรู้ไปใช้หรือเกิดการถ่ายโอน 9) การดำรงรักษาไว้ เมื่อมีระบบการบริหารองค์ความรู้ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ความรู้ทั้งหมดมีค่าแก่องค์กรและสังคม คือ การเผยแพร่และการดำรงรักษาความรู้ไว้มิให้สูญสลาย แต่กลับส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดความคิดใหม่ บูรณาการสิ่งใหม่ และให้คนในองค์กรได้เรียนรู้จากการใช้ความรู้ ซึ่งเป็นการประยุกต์การเรียนรู้ที่เป็นระบบ<sup>63</sup>

<sup>63</sup> พรพรรณ ภูมิพล, การบริหารองค์ความรู้ [Online], Accessed 23 March 2009.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิดของ ไววิก (Wiig) โนนากะ โอเดล (O'Dell) และ ไลโบวิทซ์ (Leibowitz) และกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนี้ 1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7. การเรียนรู้ (learning) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การค้นหาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยนำเครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (knowledge mapping) มาใช้ การใช้แผนที่ความรู้ทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กร สามารถนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบความทับซ้อนกันของความรู้ที่ทำให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม รวมถึงใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นบันไดในการต่อยอด ขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ

2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จากการนำแผนที่ความรู้มาใช้ทำให้องค์กรทราบถึงความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการเข้าถึง องค์กรต้องหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ใดที่ไม่สมบูรณ์องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ให้ได้ ปัจจัยที่เอื้อให้ขั้นตอนนี้ประสบผลสำเร็จได้คือ บรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

3.การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การจัดการความรู้ให้เป็นระบบรวมถึงการจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งประเภทของความรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะ

การทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยทั่วไปจะแบ่งตาม 1. ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร 2. หัวข้อหรือหัวเรื่อง 3. หน้าที่หรือกระบวนการและ 4. ประเภทของบริการหรือกลุ่มลูกค้า ความครอบคลุมและความละเอียดของความรู้จะขึ้นอยู่กับจำนวนการใช้ความรู้

4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) องค์กรต้องทำการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะ ดังนี้ 1. การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว 2. การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน มีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ที่มีความทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 3. การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ครบถ้วน เทียบตรงทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5.การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังนี้ 1. การป้อนความรู้ (push) คือการส่งข้อมูล ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ (supply-based) เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งข่าวสาร กิจกรรม ข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ขององค์กร 2. การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) คือการที่ผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น (demand-based) ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไป (information overload)

6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) องค์กรต้องจัดทำเอกสารและฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะใช้ได้ผลดีกับความรู้ที่ชัดแจ้ง สำหรับความรู้ประเภทที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล องค์กรต้องจัดให้มีการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การสร้างทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practice) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสับเปลี่ยนและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (job rotation & secondment) และการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum)

7. การเรียนรู้ (learning) การจัดการความรู้ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กรดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ก็เป็น การสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่นำมาใช้ องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้ บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะ กระบวนการเรียนรู้มีได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิด ความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร<sup>64</sup>

### กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้มีกลยุทธ์ และวิธีการที่แตกต่างหลากหลาย ตามความ เหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งมาร์ควอร์ท ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายโอน ความรู้พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้ เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มกันทางสังคม พิพิธภัณฑ์ และภาพยนตร์ เป็นต้นในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่งานวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่า การวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กล ยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจ หรือเปรียบเทียบภารกิจต่างๆ กับองค์กรอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด และ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควร พัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในและภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

<sup>64</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 54-58.



3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

3.2 การตรวจสอบระบบต่างๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กรกระบวนการข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น

3.3 การรายงานเปรียบเทียบมาตรฐานภายในซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับขั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

4. การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การพัฒนาแนวทางต่างๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่างๆ จึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้สมาชิกขององค์กรต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่างๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้รวมทั้งเข้าถึงของข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดน ได้อย่างสูงสุดมีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงานไม่ว่าจะเป็นความรู้ในด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงาน คือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือ ปริมาณของข้อมูลที่มากเกินไปองค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้ง

ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และการลงรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของคำจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้โดยการสร้างสายงาน นอกจากนี้ องค์กรโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บความรู้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นข้อมูล ข่าวสารที่กระชับในเวลาทีรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัยถูกต้องและเที่ยงตรงอยู่เสมอ

9. การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้คุณค่าของการเรียนรู้ สามารถได้มาจากความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องจัดการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงบวกและเชิงลบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจง จากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วมและผู้ฝึกอบรมซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้งก่อน-หลังฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น<sup>65</sup>

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ท ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้คือ กระบวนการ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยองค์กรสามารถแสวงหาความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลที่ได้ต้องผ่านการกลั่นกรอง ก่อนนำมาใช้การสร้างคุณค่าในองค์กร 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

2. การสร้างความรู้ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร บุคลากรทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้กับผู้อื่น 2) การสร้างความรู้โดยการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ 3) การสร้างความรู้โดยผนวกความรู้ที่มีอยู่ กับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร 4) การสร้างความรู้ภายในบุคคล สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ 5) การสร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยปฏิบัติ 6) การสร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem-solving) และ 7) การสร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ได้แก่ การสร้างและการจดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลเป็นระบบ สามารถค้นหาและส่งมอบให้อย่าง

<sup>65</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization** (New York McGraw-Hill, 1996).

ถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกเป็นรายการบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยส่งมอบให้ผู้ใช้ อย่างถูกต้อง ทันเวลาเหมาะสม และ 4. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ จากความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เอื้อการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดอย่าง รวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยสารสนเทศ และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคน หนึ่ง<sup>66</sup>

ทิวานา นำเสนอขั้นตอนในการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ 10 ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยใช้ 1) เทคโนโลยีการไหลเวียนความรู้ (knowledge – flow technologies) เพื่อสนับสนุนการไหลเวียนของความรู้ในองค์กร 2) เทคโนโลยีการจัดตำแหน่งของ เอกสารหรือข้อมูลต่างๆ (information or document – mapping technologies) เพื่อสนับสนุน ควบคุม ตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูลโดยสร้างดัชนีแยกประเภทรวมทั้งสร้างฐานของข้อมูลอัตโนมัติ ในรูป อิเล็กทรอนิกส์ 3) เทคโนโลยีเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล ในการป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบการบริหารความรู้ (information source technologies) เพื่อลดข้อจำกัด และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ 4) เทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ความสามารถ (information and knowledge – exchange technologies) ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 5) เทคโนโลยีเฝ้าระวังเครือข่าย และหน่วยข่าวสาร (intelligent agent/network – mining technologies) ที่ช่วยในการค้นหาและ สกัดข้อมูล

2.การปรับการจัดการความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้ที่ ได้ผลต้องสมดุลและเหมาะสมกับเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ระบบการให้รางวัลและ จุดเน้นทางธุรกิจที่สมบูรณ์แบบในการบริหารความรู้มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการที่องค์กรต้องนำไป ปรับใช้ ได้แก่ 2.1) การประมวลผล (codification) เพื่อเก็บรักษา พัฒนาและเผยแพร่เอกสารทาง อิเล็กทรอนิกส์ และอนุญาตให้นำความรู้กลับมาใช้ใหม่ได้ 2.2) การทำให้เป็นลักษณะส่วนตัว (personalization) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับบุคคลซึ่งนำไปสู่การแบ่งปันข้อมูล เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความรู้โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์

3.การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารความรู้ พิจารณาถึงลักษณะของ เทคโนโลยี ดังนี้ 1) ช่วยบุคลากรในการสร้างสรรค์และแสวงหาความรู้ 2) ส่งเสริมความพยายามใน

<sup>66</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization** (New York : McGraw-Hill, 1996), 79.

การเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน 3) จำแนกแยกแยะและจัดอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิด การปฏิบัติงานและการถ่ายโอนทักษะ 4) ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ที่ถูกต้องไปสู่บุคคลที่ถูกต้องใน เวลาที่ถูกต้อง 5) ช่วยสร้างดัชนี คัดแยก จำแนกประเภท รวบรวม สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่ และ จัดการความรู้ 6) ทำให้เกิดการบรรจุหีบห่อ จัดส่ง และจัดเก็บความรู้ 7) ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และสร้างเครือข่ายในหมู่พนักงาน 8) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะมีเงื่อนไข

4. การตรวจสอบสินทรัพย์และระบบความรู้ที่มี เพื่อประเมินความรู้และพิจารณาจุดเด่น ของกิจกรรมในการบริการความรู้ เพื่อให้การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการรวบรวมทีมตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้กำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการด้านทรัพยากร บุคคล ฝ่ายการตลาด ผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้จัดการความรู้ (chief knowledge officer) กำหนดกลยุทธ์และตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อติดตาม การบริหารแหล่งความรู้และจำแนก จุดสำคัญในการบริหารทางการแข่งขัน เพื่อติดตาม การบริหารแหล่งความรู้และจำแนกจุดสำคัญใน การบริหารความรู้ ผลที่ได้จะกลายเป็นตัวชี้้นำสำหรับการออกแบบทีมบริหารความรู้

5. การออกแบบทีมบริหารความรู้ ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้นำที่มีความสามารถระหว่างแผนก 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร 3) ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านและปรมาจารย์จากภายนอก ซึ่งเชี่ยวชาญในขอบเขตที่นอกเหนือไปจาก ที่มีอยู่ภายใน 4) ที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ 5) ผู้จัดการระดับสูงที่มีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วม

6. การสร้างแผนงานบริหารความรู้อย่างละเอียด มีขั้นตอนดังนี้ 1) ทีมบริหารความรู้ควร ออกแบบระบบที่มีความเฉพาะเจาะจง 2) แหล่งเก็บความรู้ซึ่งเป็นฐานข้อมูลมีความเชื่อมโยงกันอย่างมี เหตุผลต่อผู้ใช้ 3) นโยบายที่เห็นพ้องต้องกัน 4) เครือข่ายการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารและการ สนทนา 5) วัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคคลใช้ระบบบริหารความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

7. พัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยการนำแผนงานมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 7 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับที่เป็นจุดเชื่อมต่อ เชื่อมบุคคลเข้ากับระบบการบริหารความรู้ เพื่อสร้างอธิบาย ใช้ ประโยชน์ สืบค้น และแบ่งปันความรู้ 2) ระดับที่เข้าถึงได้และทำให้เกิดผล ผู้ใช้ที่ขบด้วยกฎหมาย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต 3) ระดับการกลั่นกรองความร่วมมือ และความสามารถในการเข้าใจ 4) ระดับการใช้ประโยชน์ 5) ระดับการลำเลียงหรือนำส่ง 6) ระดับ การบูรณาการสิ่งที่ได้รับมา เชื่อมต่อระหว่างการจัดเก็บข้อมูลเก่าและข้อมูลใหม่ 7) ระดับคลังจัดเก็บ ฐานข้อมูลปฏิบัติการ

8.รูปแบบแรกเริ่มและการนำไปใช้งาน องค์การควรสร้างรูปแบบเพื่อทดสอบและเพิ่มการกลั่นกรอง การออกแบบระบบการบริหารความรู้ ทิวานา ได้เสนอ กลยุทธ์เกี่ยวกับการนำไปใช้ที่เน้นผลลัพธ์ (result-driver incrementalism) สิ่งสำคัญ 5 ประการ ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ทำงาน ได้แก่ 1) การสนับสนุนการอภิปราย เน้นวัตถุประสงค์ โดยใช้เป้าหมายด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายสุดท้ายเป็นแรงผลักดันในการตัดสินใจ 2) การเน้นผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นอิสระ ทำให้สามารถวัดและปรับปรุงผลประโยชน์ของธุรกิจได้ 3) มาตรฐานขององค์กรที่ขยายออกอย่างชัดเจน ในแต่ละขั้นตอน 4) แผนการในการนำไปปฏิบัติ ที่สามารถนำไปใช้ภายในกรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนทั้งหมดของโครงการบริหารความรู้ 8) การติดตามผลเกี่ยวกับการเน้นผลลัพธ์

9.การจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัล ซึ่งมีความจำเป็นมากกว่าเทคโนโลยี โดยใช้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัลในการผลักดันการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความสนใจ

10.การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการลงทุน และการกลั่นกรองระบบการบริหารความรู้ โดยตระหนักถึงความยากลำบากในการประเมินค่าความรู้ ซึ่งอาจปฏิบัติได้ดังนี้ 1) แ่งมุมด้านการเงิน โดยพิจารณาความสมดุลของผลด้านการเงินจากการลงทุนในการบริหารความรู้ 2) แ่งมุมด้านต้นทุนทางบุคลากร โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน 3) แ่งมุมด้านต้นทุนทางลูกค้า โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน 4) แ่งมุมด้านต้นทุนขององค์กร โดยพิจารณาการพัฒนาระบบและความสามารถพิเศษในการผลิตคิดค้นผ่านการบริหารความรู้<sup>67</sup>

โทโมชิโร (Tomoshiro) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้ 2 ประการ ประการแรกเชื่อว่ามนุษย์มีความรู้และใช้ความรู้ยังไม่เต็มที่ และประการที่สอง ธรรมชาติของความรู้เคลื่อนที่อยู่เสมอ หากนำไปใช้และเผยแพร่อย่างต่อเนื่องจะมีพลังมากยิ่งขึ้น จากหลักการดังกล่าว สามารถสรุปมาใช้ในโรงเรียน 2 ประการ คือ 1) การดึงความรู้ หรือศักยภาพของครู (Release human Potential) จากครูที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และต่อเพื่อนครูด้วยกัน ทั้งครู-ภายในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งเพาะความรู้ หรือเพาะปัญญาให้เกิดขึ้นแก่นักเรียน เพราะความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดของบุคคลและประเทศชาติ ความรู้ที่นำมาใช้ในความรู้จึงเป็นพลังพื้นฐานสำหรับการอยู่รอด

<sup>67</sup> Amrit Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit : Practical*

และการพัฒนาทั้งปวงเป็นพลังขับเคลื่อนในโรงเรียนซึ่งเป็นแหล่งเพาะปัญญา มีครูที่มีความรู้รูปธรรม (Explicit knowledge) และความรู้นามธรรม (Tacit knowledge) ที่ใช้เป็นปัจจัยในการเพาะปมนักเรียนอยู่แล้วส่วนหนึ่ง และรอรับการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนอีกมากมาย 2) การใช้ และเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันเป็นการสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกันความรู้จะได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่จากคนไปสู่คน ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ หรือจัดการให้เกิดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ตนเอง หรือโรงเรียน ความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่จึงอยู่ที่การนำไปดำเนินการให้ผลได้ออกผล เพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกัน<sup>68</sup> ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า ในการดำเนินการเพื่อผลักดันองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และยากต่อการถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร เช่น ทักษะในการทำงาน หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือ โดยอาศัยกระบวนการการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด ได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการจัดการ การได้ขยายผลความคิด ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขัน
4. เป็นการลงทุนทางทรัพยากรบุคคล ได้พัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทุกคนมีสิทธิ์เรียนรู้เท่าเทียมกัน

<sup>68</sup> ทากานาชิ โทโมชิโร อ้างถึงใน สุวัฒน์ เงินฉ่ำ, ภาพหนึ่งประกอบการบรรยาย เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา เอกสารการประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 22-26 พฤษภาคม 2550

5. ส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นไม่ยึดติด ทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่มนุษย์ต้องทำอยู่เสมอ เพราะการจัดการความรู้ นั่น คือ การทำให้ได้ความรู้มาและได้ใช้ความรู้เพื่อเกิดประโยชน์ กระบวนการจัดการความรู้จึงได้รับการพัฒนาให้มีขั้นตอนเทคนิควิธีที่ดี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อแก้ปัญหาได้สำเร็จทั้งปัญหาเล็กและปัญหาใหญ่ ส่วนบุคคลตลอดจนปัญหาขององค์กรอีกด้วย การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด<sup>69</sup>

โรงเรียนบ้านหนองใหญ่

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ดำเนินการจัดการศึกษา โดยการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง โดยประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ และยกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากล

<sup>69</sup> ไพโรจน์ ชลารักษ์, การจัดการความรู้ : สังกัpathทางทฤษฎี (นครปฐม เพชรเกษม พรีนติ้งกรุ๊ป, 2552), 62.

## ข้อมูลพื้นฐาน

การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 275 หมู่ 7 ตำบลบ่อทอง อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกะฉันทร์

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอกง่างางแมว จังหวัดจันทบุรี อำเภอลือชัย อำเภอลือสิงห์

จังหวัดระยอง และอำเภอนองใหญ่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอนาทะเกียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนองใหญ่ อำเภอบ้านบึงและอำเภอนนทบุรี

สภาพทั่วไปโดยส่วนใหญ่ เดิมเป็นพื้นที่ป่า พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเขาสลับที่ลุ่ม ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

ลักษณะภูมิอากาศ มีอากาศร้อน ฤดูหนาวอากาศหนาวเล็กน้อย ในฤดูฝนมีฝนตกชุกในเดือนพฤษภาคม ถึง สิงหาคม

ภาษาส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอื่นๆ เล็กน้อย เช่น ภาษาพม่า มอญ เขมร ลาว และจีน ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีการนับถือศาสนาคริสต์เล็กน้อย

การคมนาคม มีเส้นทางคมนาคมส่วนใหญ่ทางรถยนต์

## การจัดการศึกษา

โรงเรียนบ้านหนองใหญ่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดสอนนักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในตำบลบ่อทอง อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

บุคลากรของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี

ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน (ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คนและครูผู้สอน 20 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ที่มีผู้ดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา ปรากฏดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

ประดับพิณ ภูธนะกุล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่า โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีบรรยากาศองค์การแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง<sup>70</sup>

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย เทคโนโลยี บุคลากรที่มีความรู้และทีมผู้ชำนาญการ ระบบการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ในองค์กร การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้<sup>71</sup>

บุญส่ง หาญพานิช ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันระอุดมศึกษาไทย พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การ

<sup>70</sup> ประดับพิณ ภูธนะกุล, "ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง" (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>71</sup> กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, "การนำเสนอการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ

สื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือให้มีการ นำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยีห้องสมุด การวิจัย การประเมินความ ดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และ การบริการความรู้ ผู้บริหารที่ความประสงค์ให้ในระดับมากให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่าง ฝายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะการถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษารูปแบบการ บริหารจัดการความรู้ในอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการ บริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ ด้านภารกิจ ด้านนโยบาย ด้านเป้าหมาย ด้านการ ประเมิน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและ บริการความรู้ และด้านผลการดำเนินการ<sup>72</sup>

เข้มชาติ ไชยโหวหาร ศึกษาการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ในด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งครูและนักเรียนเกิดความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนางานวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็ม ตามศักยภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็น กลไกในการบริหารจัดการโดยหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใหม่ และด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการจัดห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การ

<sup>72</sup> บุญส่ง หาญพานิช, "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ไทย" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

บริหารการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุด แหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์<sup>73</sup>

รัตน์ เที่ยงตรง ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาสถานศึกษาอนุบาลดาราภิรมย์ พบว่าด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าโรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอหมายงานที่ชัดเจนมีความพร้อมด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และสามารถสรุปผลงานได้ ความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้พบว่าบุคลากรมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชั้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่างๆ เป็นต้นแบบขอการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น<sup>74</sup>

วสันต์ ลาจันท์ ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าการจัดการความรู้การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหารเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในสถานศึกษา การสื่อสารในสถานศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ การ

<sup>73</sup> เข็มชาติ ไชยโวหาร, "การจัดการความรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3" (การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>74</sup> รัตน์ เที่ยงตรง, "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาสถานศึกษาอนุบาลดาราภิรมย์" (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

วัดผลการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ การส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้<sup>75</sup>

สุพัตรา ปราณิ ศึกษาการประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่าผลการประเมินการเรียนรู้จากชิ้นงานที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ มีคุณภาพตามเกณฑ์คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการเล่าเรื่องเล่าเร้าพลังเพื่อถอดความรู้ฝังลึกจำนวน 33 เรื่อง มีคุณภาพตามเกณฑ์เรื่องเล่า คิดเป็นร้อยละ 55 ผลการสกัดชุมและแก่นความรู้จากเรื่องเล่า จำนวน 16 แก่น มีคุณภาพตามเกณฑ์ชุมและแก่นความรู้คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แบบปฏิบัติงาน จำนวน 15 แบบ มีคุณภาพตามเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการประเมินคุณภาพของชิ้นงานที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติในภาพรวม พบว่าเป็นไปตามเกณฑ์เป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 91 ของชิ้นงานทั้งหมด ผลการประมาณค่าความรู้ความเข้าใจหลังการฝึกอบรม พบว่า ผลการประมาณค่าความชัดเจนของหัวข้อการฝึกอบรม เรื่องการจัดการความรู้ที่ผ่านเกณฑ์ระดับเข้าใจปานกลางขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 93.7 ในทุกประเด็น และมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ประการที่สอง ผลการประเมินปฏิกิริยา พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการจัดการอบรมจากกรทบทวนหลังการฝึกปฏิบัติ พบว่า ผลการประเมินมีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินปฏิกิริยา คิดเป็นร้อยละ 88 ประการที่สาม ผลการประเมินพฤติกรรม สรุปผลได้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบล็อก GKM หรือที่เว็บไซต์ <http://www.km.ssru.ac.th> พบว่า มีผู้เข้ารับกาฝึกอบรมเข้ามาแลกเปลี่ยน คิดเป็นร้อยละ 46 พบว่า การเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบล็อกต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 34 พฤติกรรมในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม พบว่าสถานศึกษาในเครือข่ายมีการริเริ่มให้เกิดการจัดการความรู้ในสถานศึกษารวมจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่เข้าร่วมอบรมทั้งหมด ประการที่สี่ ผลการประเมินผลลัพธ์รวม พบว่า มีโรงเรียนที่นำการจัดการความรู้ไปพัฒนา

<sup>75</sup> วสันต์ ลาจันติก, "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4" (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

โรงเรียนจนเกิดนวัตกรรม มีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53 ซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดโครงการฝึกอบรม<sup>76</sup>

ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล ศึกษาการบริหารการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับมากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษายังไม่ได้รับความใส่ใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและความจริงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน<sup>77</sup>

ไพโรจน์ ชลารักษ์ ศึกษาความรู้ ของมนุษย์สัมพันธ์กับการเติบโตอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า การพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ขององค์กร เป็นการนำเอาเวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ไป พัฒนางานที่ต้องวางแผน สร้างความแข็งแกร่งและเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การกระทำ กับความรู้และแหล่งความรู้ด้วยเครื่องมือ และเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นหรือเกิด ประโยชน์จากการจัดการความรู้ นั้น เมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ว่า เป็นการทำงาน ร่วมกันของมนุษย์ คือ การจัดการความรู้ เพราะการทำงานด้วยกันของมนุษย์ต่างก็ต้องใช้สติปัญญา คิด พิจารณา วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือหาหน่ววัตกรรมใหม่ที่แสดงออกในรูปแบบความคิดเห็น รูปแบบศักยภาพ และความร่วมมือกันจึงจะทำงานได้สำเร็จ<sup>78</sup>

เกรียงพงศ์ ภูมิราช ศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ของมัธยมศึกษาเขต 9 พบว่า 1.ผู้บริหารในระดับสูงยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ขาดการกระตุ้นให้หน่วยงานมีการจัดทำแผน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 2. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสนใจในกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ น้อย เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีงานประจำมาก ทำ

<sup>76</sup> สุพัตรา ปรานี, "การประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>77</sup> ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล, "การบริหารการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2" (วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), บทคัดย่อ.

<sup>78</sup> ไพโรจน์ ชลารักษ์, **การจัดการความรู้ : สังกัทางทฤษฎี**. ไพโรจน์ (นครปฐม : เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2551), 53-54.

ให้มีเวลา ในการดำเนินการจัดกิจกรรมน้อย 3.ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ การสร้างเนื้อหา และรูปแบบการถ่ายทอดไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดทำและติดตามผล 4.บุคลากร ขาดความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นไป อย่างสะดวกรวดเร็ว เป็นการจัดการเอกสารให้เป็นระบบและมีรูปแบบที่สามารถใช้ร่วมกันได้<sup>79</sup>

ประมวล ศรีขวัญใจ ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ พระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูผู้สอนมีการจัดการความรู้โดยรวม อยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการใช้ ประโยชน์ความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการ แสวงหาความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2.ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีการจัดการความรู้โดยรวมและใน แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนเพศชายมีการจัดการความรู้ โดยรวมและในแต่ละด้านสูงกว่าครูสอนเพศหญิง ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูง กว่าปริญญาตรีมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 05 โดยครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการจัดการความรู้โดยรวมและในแต่ ละด้านสูงกว่าระดับปริญญาตรี 3. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการจัดการความรู้โดยรวมและ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการจัดการความรู้โดยรวมและใน แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน<sup>80</sup>

พรพิมล หารษาภิรมย์โชค ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ภาพรวมของสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.69$ ) 2) ภาพรวมของสภาพ องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.88$ ) ได้แก่ด้านบุคคล ( $x = 4.15$ ) ด้านองค์กร ( $x = 3.95$ ) ด้านการเรียนรู้ ( $x = 3.89$ ) และด้านเทคโนโลยี จำนวน 11 ข้อ ( $x = 3.54$ ) ตามลา ดับ และ 3) ภาพรวมของสภาพขั้น ตอนการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับปานกลาง ( $x = 3.49$ ) ส่วนในแต่ละขั้นตอน พบว่า เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ ( $x = 3.72$ ) การกำหนดความรู้ ( $x = 3.58$ ) การติดตามและ

<sup>79</sup> เกรียงพงศ์ ภูมิราช, สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (28 พฤศจิกายน 2558).

<sup>80</sup> ประมวล ศรีขวัญใจ, "การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1" (สารนิพนธ์ สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), ข.

ประเมินผล ( $x = 3.57$ ) และอีก 4 ขั้นตอนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ( $x = 3.42$ ) การสร้างความรู้ ( $x = 3.38$ ) การแสวงหาความรู้ ( $x = 3.38$ ) และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $x = 3.36$ ) ตามลำดับ<sup>81</sup>

ธิดารัตน์ เสวิกุล ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การแสวงหาความรู้ สถานศึกษามีการกำหนดสิ่งที่ครูต้องแสวงหาความรู้ และมีการสนับสนุนให้ครูมีการแสวงหาความรู้ใหม่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การสร้างความรู้ มีการจัดเวลาเฉพาะให้ครูได้เข้าร่วมประชุมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการเข้าร่วมประชุมรวมเพื่อสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด การสร้างความรู้ใหม่ส่วนมากอยู่ในด้านการพัฒนาหลักสูตร และเทคนิคการสอนแบบต่างๆ 3) การจัดเก็บและการสืบค้น มีการกำหนดประเภทความรู้เพื่อทำการจัดเก็บ และมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ก่อนการจัดเก็บความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4) การวิเคราะห์และสร้างเหมืองข้อมูล วิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง คือ การกำหนดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการนำข้อมูลความรู้ต่างๆมาวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาจัดการข้อมูลของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อจัดการข้อมูลของสถานศึกษา คือ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตโดยใช้ร่วมกับโปรแกรมการสืบค้น 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ครูมีการถ่ายโอนความรู้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้เพื่อนครูได้รับรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 6) การประยุกต์ใช้และการปรับข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง วิธีการปรับข้อมูลความรู้ของสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ คือ การบันทึก หลังการปฏิบัติงานของครู และการประเมินผลการจัดการความรู้ของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>82</sup>

ธิดารัตน์ ศิริรัตน์ ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของครูภูมิปัญญาไทยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการจัดการความรู้ของครูภูมิปัญญาไทยในเขตภาคใต้ ประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก (2) การสร้างความรู้จากการทำงานหรือจากการนำความรู้ที่มีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ใหม่ (3) การจัดเก็บและการรวบรวมความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (4) การถ่ายทอดความรู้ด้วยเทคนิค วิธีการต่าง ๆ

<sup>81</sup> พรพิมล ธรรมชาภิรมย์โชค, "การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก" (วิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554).ก.

<sup>82</sup> ธิดารัตน์ เสวิกุล, "การศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).ข.

และ (5) การแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ด้วยการพบปะพูดคุยผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ ของชุมชน ผ่านสื่อต่างๆ และผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) ข้อเสนอแนะในการนำกระบวนการจัดการ ความรู้ ของครุภูมิปัญญาไทยไปใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนเขตภาคใต้ พบว่า (1) ด้านการ แสวงหาความรู้ ควรมีการส่งเสริมการแสวงหาความรู้จากการเรียนรู้จากการกระทำเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ที่รู้สึกและรู้จริง (2) ด้านการสร้างความรู้ ควรมีการสร้างความรู้จากข้อมูลข่าวสาร หรือ มีการ สร้างความรู้ของชุมชนจากภายในและภายนอก (3) ด้านการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ ต้องมี การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งชุมชน (4) ด้านการถ่ายทอด จำเป็นต้องถ่ายทอดจากภาคใต้เข้าไปสัมผัสจริงในชุมชนนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และ(5) ด้านการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ ควรมีการเผยแพร่ความรู้โดยใช้สื่อที่ สร้างสรรค์ สื่อดิจิทัลและควรมีแนวทางสนับสนุนการนำไปปฏิบัติ<sup>83</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

เมเออร์ ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง 2) การศึกษาด้วยแบบสอบถามและ การสัมภาษณ์ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การจัดการความรู้ในระยะแรกได้รับการบริหาร จัดการโดยหน่วยจัดการความรู้ ซึ่งเตรียมกลยุทธ์และเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อการ ประยุกต์ใช้ระบบ การออกแบบองค์ประกอบด้วย โครงสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาท ต่างๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบ และการจัดการความรู้ในระยะแรกขึ้นอยู่กับประมาณที่ สนับสนุน<sup>84</sup>

คูกอสแซมเมล (Coukos-Semmel) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ กระบวนการและ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามให้ ผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยของรัฐและเอกชน พบว่า การใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการ ความรู้ของมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยสูงกว่าระดับปานกลาง และการใช้กระบวนการในการ

<sup>83</sup> ธิตารัตน์ ศิริรัตน์, "การจัดการความรู้ของครุภูมิปัญญาไทยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตของชุมชนในเขตภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).ข.

<sup>84</sup> Ronald Maier, "State-Practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study," *UPGRADE* 3, 1 (February 2002).



จัดการความรู้ต่ำกว่าระดับปานกลาง มีการใช้ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีมากที่สุด และมีการใช้ยุทธศาสตร์ด้านการวัดผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำทางการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

โฮเอ็น ศึกษาเรื่อง การใช้ไอเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมการบริหารระดับหลังจากชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารควรทำอย่างไรในการใช้ไอเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ในสำนักงานการบริหารในระดับหลังจากชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในแง่ของศักยภาพที่จะเพิ่มผลงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นคนใหม่และผู้มีประสบการณ์ที่ใช้ระบบการจัดการสารสนเทศของนักเรียน ส่วนการจัดการความรู้ได้รับการศึกษาถึงศักยภาพในการสนับสนุนงานประจำวันและการฝึกอบรมให้มีความรวดเร็วขึ้น<sup>85</sup>

อัมบรัส ศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่า ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดและเทคโนโลยีที่สนับสนุนมีความสัมพันธ์กันในฐานะแหล่งทรัพยากร ระบบการจัดการความรู้ที่ได้รับการออกแบบขึ้นมีความสัมพันธ์กันระหว่างความเป็นไปได้และการทำหน้าที่ของระบบที่สามารถใช้ความรู้ที่ได้รับการออกแบบขึ้นมาได้สามารถเห็นได้โดยการเปลี่ยนต้นแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่เทคโนโลยีความรู้ผ่านการใช้ระบบแบบเดิมและขั้นสูงในการสนับสนุนของลักษณะเด่นของการจัดการความรู้ ในเรื่องที่กำลังขึ้นและในหลักการที่กว้างกว่าเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบเพื่อส่งมอบการทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ระบบที่มีความรู้เป็นศูนย์กลางดังกล่าวต้องการการแก้ไขปรับปรุงการจัดหมวดหมู่ความรู้ที่มีอยู่และการพัฒนาเทคโนโลยีเชิงระบบแบบประสานสานของระบบการจัดการความรู้ โครงการที่เสนอสมบูรณ์ด้วยการทำแผนปฏิบัติการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่นำเสนอเป็นแนวทางแก่นักทฤษฎีและนักปฏิบัติเพื่อทำการวิจัยต่อไปในเรื่องของการจัดการความรู้และระบบการจัดการความรู้<sup>86</sup>

กลิคแมน ศึกษาสิ่งที่ควรพิจารณาในการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในวงการศึกษา พบว่า แนวทางการปฏิบัติสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้ และสามารถปรับปรุงได้ โดยพยายามหล่อหลอมวัฒนธรรมของความร่วมมือและการมีปฏิสัมพันธ์ภายในและระหว่างโรงเรียนต่างๆ หรือในกลุ่ม

<sup>85</sup> Merrilee Hoen, "The Application of Electronic Performance Support and Knowledge Management in a Post-Secondary Administrative Environment," **M.A. dissertation, Royal Roads University** (2003): Abstract.

<sup>86</sup> Megan E. Ambrus, "An Integrative Framework for an Enterprise-Wide Information and Knowledge Management System," **The University of Texas at El Paso** (2004): Abstract.

ครูและการพยายามที่จะจัดการความรู้ในการทำงานอย่างเป็นระบบให้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของเขตการศึกษาในการปฏิบัติการจัดหาความรู้ในการทำงาน<sup>87</sup>

คัมลา ได้ศึกษา การตรวจสอบสิ่งที่แสดงถึงการใช้ระบบการจัดการความรู้ด้วยวิธีการตรวจสอบทางสังคมวิชาการ พบว่า มีความแตกต่างบางประการระหว่างปัจจัยทางสังคมเทคนิคของการใช้และการเผยแพร่ความรู้ ปัจจัยของการใช้ความรู้ได้แก่คุณภาพของความรู้ ความน่าเชื่อถือของความรู้ การสนับสนุนการจัดการและรางวัลจากการใช้ประโยชน์ โดยที่ปัจจัยของการเผยแพร่ความรู้คือรางวัลจากการเผยแพร่ การสนับสนุนการจัดการและระดับการเก็บรักษา<sup>88</sup>

โรมาน (Roman) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อความร่วมมือในกรณีฉุกเฉิน โดยทำการศึกษาด้านระบบข้อมูลที่ตรวจสอบบทบาทของระบบการจัดการความรู้ในเนื้อหาของ การเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน ภายในกลุ่มความร่วมมือของมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ พบว่าการใช้ระบบการจัดการความรู้ที่ใช้เว็บแบบสำเร็จรูปเป็นหลักสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ได้ โดยระบบสามารถให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ในการเตรียมความพร้อมกรณีฉุกเฉินได้ รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกเรื่องกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งก่อนและในระหว่างกรณีฉุกเฉินได้และสามารถใช้ในการวางโครงสร้างในการทำเอกสารและการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในกรณีฉุกเฉินได้ กระบวนการความร่วมมือโดยรวมระหว่างมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน ได้ผลสรุปว่าระบบตามที่มีอยู่ในปัจจุบันควรดำเนินการปรับปรุงให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น จึงจะทำให้ระบบเป็นระบบที่ดีที่สุดในการเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉินขององค์กร รวมถึงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและระบบการปรับปรุงหลักในการนำร่องและการหา “ความพอดี” ระหว่างระบบและการวางแผนในกรณีฉุกเฉินความจำเป็นสำหรับ<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Dan Glickman, "Knowledge Seeking Practices of Healthcare Leaders in Learning Organization," **The University of British Columbia (Canada)**.

<sup>88</sup> A. Kamla, "A Socio-Technical Investigation of the Determinants of Knowledge Management Systems Usage," Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>.

<sup>89</sup> M. Roman, "What counts: Education knowledge management practices (The Claremont Graduate University)", (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005), Abstract.

## สรุป

ในปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีแหล่งการเรียนรู้กระจุกกระจายในหลากหลายรูปแบบ แต่เมื่อต้องการใช้ความรู้กลับนำมาใช้ได้ไม่เต็มที่ องค์กรจึงต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมข้อมูล ข่าวสารให้เป็นระบบ เข้าถึงได้ง่ายและใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาศู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่า จึงจำเป็นต้องจัดกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ เมื่อองค์กรกำหนดการดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม จะส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ



### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 2) แนวทางจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวางแผนและจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ และสภาพปัญหาต่างๆ จากเอกสาร ตำรา กฎระเบียบ ข้อมูลสถิติ ต่าง ๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ จากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และเสนอแนะ

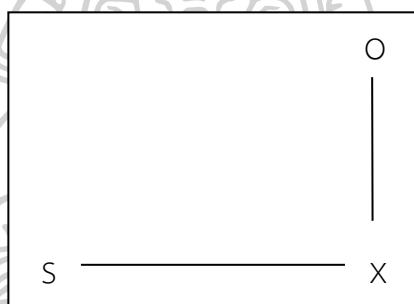
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิเคราะห์ แปลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบ ความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case - study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 8 คน และครู 28 คน ซึ่งไม่นับรวมผู้วิจัย

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

**1. ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

**2. ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ ประกอบด้วย

2.1 การค้นหาความรู้ หมายถึง การศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ แผนที่ความรู้ (knowledge mapping) เพื่อให้องค์กรเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กร สามารถนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ในการต่อยอด ขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการ ดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ที่ไม่สมบูรณ์องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ให้ได้

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ รวมถึงการจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้

2.5 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไป การส่งหรือการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้สามารถทำได้โดยการป้อนความรู้ (push) และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไป (information overload)

2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การจัดทำเอกสารและฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น องค์กรจะต้อง

ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้

2.7 การเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 2 ฉบับ รายละเอียดดังนี้

**ฉบับที่ 1** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบกำหนดตัวเลือก (force choice) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะโดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>90</sup> ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าระดับของน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

<sup>90</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1961),

ระดับ 2 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

**ฉบับที่ 2** เป็นแบบสอบถามสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นแบบเก็บประเด็นการสนทนาจากผลการตอบคำถามในเครื่องมือฉบับที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสนทนา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวมจำนวน 9 คน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ รวมถึงได้ศึกษาแบบสอบถามเพื่อการวิจัยของกัญญาณัฐ บุญพวง<sup>91</sup> แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>92</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.982 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม ภายใต้อำนาจของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องตามจุดมุ่งหมาย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนอนุบาลบ่อทอง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชลบุรี

<sup>91</sup> กัญญาณัฐ บุญพวง, “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 124-132.

<sup>92</sup> Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**. 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 1661.



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบราชการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความกรุณาทำหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามในการวิจัย
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่อยู่ไกลผู้วิจัยได้มอบหมายให้ตัวแทนเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อรวบรวมคะแนน
2. จัดระเบียบข้อมูล นำมาลงรหัสข้อมูล แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติเพื่อการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามข้อมูลวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard Deviation :  $\sigma$ ) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)<sup>93</sup> มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การจัดการความรู้โรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึงการจัดการความรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การจัดการความรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยให้การสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion ) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ประกอบด้วย

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

<sup>93</sup> John W.Best, **Research in Education**, 4<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-hall Inc.,1970), 190.

## สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ เพื่อทราบ 1) การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 2) แนวทางการพัฒนาจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คนรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 8 คน และครู 20 คน สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญากิจและคณะ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ (%) โดยใช้ค่าเฉลี่ยค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) แล้วนำค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง ” สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหาร 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ครู จำนวน 20 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n= 30)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	4	13.33
หญิง	26	86.67
รวม	30	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	-	-
25-35 ปี	15	50.00
36-45 ปี	8	26.67
45 ปีขึ้นไป	7	23.33
รวม	30	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	25	83.33
ปริญญาโท	5	16.67
ปริญญาเอก	-	-
รวม	30	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
ผู้บริหารสถานศึกษา	2	6.66
หัวหน้ากลุ่มสาระ	8	26.67
ครู	20	66.67
รวม	30	100.00
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	-	-
1-5 ปี	15	50.00
6-10 ปี	8	26.66
มากกว่า 10 ปี	7	23.33
รวม	30	100.00
6. ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	-	-
1-5 ปี	9	30.00
6-10 ปี	12	40.00
10 ปีขึ้นไป	9	30.00
รวม	30	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 เพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีอายุ 25-35 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุ 36-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 อายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 และอายุน้อยกว่า 25 ปีไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 จบการศึกษาระดับปริญญาโท 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาเอกไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 ครู 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่ามีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.66 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ประสบการณ์ในโรงเรียนปัจจุบันพบว่า ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 6-10 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม

## ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม

การจัดการความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.การค้นหาความรู้	4.55	0.49	มากที่สุด
2.การสร้างและแสวงหาความรู้	4.78	0.29	มากที่สุด
3.การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	4.55	0.62	มากที่สุด
4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.86	0.36	มากที่สุด
5.การเข้าถึงความรู้	4.53	0.68	มากที่สุด
6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	4.51	0.75	มากที่สุด
7.การเรียนรู้	4.67	0.54	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.64$ ,  $\sigma = 0.51$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ ดังนี้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้( $\mu = 4.86$ ,  $\sigma = 0.36$ ) การสร้างและแสวงหาความรู้( $\mu = 4.78$ ,  $\sigma = 0.29$ ) การเรียนรู้ ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = 0.54$ ) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ( $\mu = 4.55$ ,  $\sigma = 0.62$ )การค้นหาความรู้( $\mu = 4.55$ ,  $\sigma = 0.49$ ) การเข้าถึง ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.68$ ) และด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\mu = 4.51$ ,  $\sigma = 0.75$ ) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องกัน

เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นรายด้านพบว่า

1. การค้นหาความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 5
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีรายละเอียดดังตารางที่ 6
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 7
5. การเข้าถึงความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

7. การเรียนรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการค้นหาความรู้

(n = 30)

การค้นหาความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
2.โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยชี้แจงที่ความรู้	4.13	1.04	มาก
3.โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ	4.53	0.50	มากที่สุด
รวม	4.55	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการค้นหาความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.55$ ,  $\sigma = 0.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้ ( $\mu = 5.00$ ,  $\sigma = .0$ ) โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.50$ ) และด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก คือโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยชี้แจงที่ความรู้ ( $\mu = 4.13$ ,  $\sigma = 1.04$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

(n = 30)

การสร้างและแสวงหาความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้	5.00	0.00	มากที่สุด
2.โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้	4.63	0.49	มากที่สุด
3.โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้	4.73	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.78</b>	<b>0.29</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมด้านการสร้างและแสวงหาความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.78, \sigma = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ( $\mu = 5.00, \sigma = .0$ ) โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้ ( $\mu = 4.73, \sigma = 0.45$ ) โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ ( $\mu = 4.63, \sigma = 0.49$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการจัดการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อ ความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้	4.63	0.61	มากที่สุด
2.โรงเรียนจัดทำสารบัญความรู้ประเภท ต่างๆ อย่างเป็นระบบ	4.43	0.72	มาก
3.โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหาและการนำมาใช้	4.60	0.61	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.62</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.55, \sigma = 0.62$ ) ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อ ความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้ มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.63, \sigma = 0.61$ ) คือ โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหาและการนำมาใช้ มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.60, \sigma = .61$ ) โรงเรียนจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.72$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

(n = 30)

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย	4.87	0.34	มากที่สุด
2.โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร	4.93	0.25	มากที่สุด
3.โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจ ข้อมูลตรงกัน	4.80	0.55	มากที่สุด
รวม	4.86	0.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.86$ ,  $\sigma = 0.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ( $\mu = 4.93$ ,  $\sigma = 0.25$ ) โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ( $\mu = 4.87$ ,  $\sigma = 0.34$ ) โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจ ข้อมูลตรงกัน ( $\mu = 4.80$ ,  $\sigma = 0.55$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการเข้าถึงความรู้

(n = 30)

ด้านการเข้าถึงความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล	4.50	0.77	มากที่สุด
2.โรงเรียนสงหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการปอน ความรู้และให้โอกาส เลือกใช้ความรู้	4.47	0.73	มาก
3.โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลและความรู้ ที่ต้องการ	4.63	0.61	มากที่สุด
รวม	4.53	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการเข้าถึงความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลและความรู้ ที่ต้องการ ค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = 0.61$ ) โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล ค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.50$ ,  $\sigma = 0.78$ ) โรงเรียน สงหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการปอนความรู้และให้โอกาส เลือกใช้ความรู้ ค่าอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.47$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

(n = 30)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร และฐานความรู้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	4.57	0.77	มากที่สุด
2.โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้	4.27	0.98	มาก
3.โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.70	0.59	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.75</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.51$ ,  $\sigma = 0.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ คือ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุน ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.70$ ,  $\sigma = 0.98$ ) โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร และฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.57$ ,  $\sigma = 0.77$ ) โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ค่าอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.27$ ,  $\sigma = 0.98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านการเรียนรู้

(n = 30)

ด้านการเรียนรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	4.60	0.67	มากที่สุด
2.โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำและกล้าลงมือลองผิดลองถูก	4.53	0.73	มากที่สุด
3.ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร	4.90	0.30	มากที่สุด
รวม	4.67	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = 0.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ คือ ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\mu = 4.90$ ,  $\sigma = 0.30$ ) บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ( $\mu = 4.60$ ,  $\sigma = 0.67$ ) โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคน กล้าคิดกล้าทำและกล้าลงมือลองผิดลองถูก ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์หาแนวทางในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 8 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คน และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปได้ดังนี้

1.แนวทางการค้นหาความรู้ ควรพัฒนาความรู้จากการประชุม เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา แผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงต่อความต้องการขององค์กร มีการตรวจสอบและใช้ข้อมูล ในการต่อยอดและขยายความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีขั้นตอน ระเบียบแบบแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.แนวทางการสร้างและแสวงหาความรู้ ควรพัฒนาการแสวงหาความรู้จากการเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม อย่างไม่ปิดกั้น จากการแสวงหาได้ด้วยตนเองตามแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สนับสนุน อำนาจความสะดวกในการใช้ สื่อ ICT เทคโนโลยี และ Internet จากการเข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสังกัด และภายนอกสังกัด การเข้าร่วมประกวดแข่งขันผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ รับฟัง ข้อมูลข่าวสารจากโทรทัศน์ วิทยุ หรือแม้กระทั่งการอ่านหนังสือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนทนา นำความรู้เดิมมาผนวกกับความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความรู้ที่ต่อยอด และแนวทางใหม่ๆ

3.แนวทางการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ควรมีการประชุมชี้แจง วางแผนการ มีการตกลงร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นแบบแผนเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ ลดปัญหาในการทำงาน ในองค์กรให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด จัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้ มีผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจน ให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง มีความพร้อมในด้านข้อมูล และเอกสาร มีผู้ดูแลกำกับ และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบได้ มีการใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เมื่อพบปัญหาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้อัพเดทเสมอให้เป็นระบบ มีความสะดวกและพร้อมใช้งาน

4.แนวทางการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ควรมีการรวบรวมการนำความรู้ขึ้นมา จัดทำรูปแบบ ปรับปรุงเอกสาร และมีภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย สมบูรณ์เอื้อกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้าใช้ข้อมูลนั้น ๆ มีการออกแบบและใช้

ฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ กำหนดการจัดเก็บ วันเวลา มีการถ่ายถอดซึ่งกันและกัน นำเสนอ และหาแนวทางและวิธีการที่เป็นหนึ่งอันเดียวกัน

5.แนวทางการเข้าถึงความรู้ เนื่องจากโรงเรียนบ้านหนองใหญ่มีพื้นที่ตั้งห่างไกลจากตัวเมือง จึงมีข้อจำกัดในการเข้าถึงความรู้ทางด้าน Internet บ้าง เช่น ระบบล่ม หรือสัญญาณในการติดต่อไม่มี ไม่เสถียร ทำให้การเข้าถึงความรู้ในด้านนี้ไม่สมบูรณ์มากนัก การพัฒนาการเข้าถึงความรู้ จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ที่หลากหลาย เลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ ควรทำเรื่องเสนอรายงานต้นสังกัด เพื่อของบประมาณในการสนับสนุนด้านระบบ Internet หรือเพื่อให้ต้นสังกัดพิจารณาหาทางในการช่วยเหลือดูแลในด้านนี้

6.แนวทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรพัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับ เปิดรับโลกทัศน์ เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประชุมกลุ่มใหญ่ทั้งองค์กร และการประชุมย่อย หรือประชุมเมื่อพบปัญหา สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีอคติในการรับความคิดเห็น ฟังเสียงส่วนมากและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่มีปิดกั้น นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ด้านสารสนเทศให้กับบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้น้อย ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเอกสารได้ในทิศทางเดียวกัน ช่วยเหลือเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างดี

7.แนวทางการเรียนรู้ ควรพัฒนาที่ตัวบุคลากรทุกคนให้มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าลอง ผิดลองถูก ได้ลงมือปฏิบัติก่อนที่จะสรุปความ เมื่อลงมือปฏิบัติและพบปัญหาจึงร่วมกันหาทางแก้ไข ปัญหานั้นๆ ดำเนินงานตามที่โรงเรียนใช้ระบบ PDCA ควรมีการกระตุ้นโดยวิธีการต่าง ๆ อาจจะทำกำหนดวัน เวลา หรือการเสริมแรงขวัญกำลังใจอย่างเสมอภาค สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนได้ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรและสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 2) แนวทางการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ประชากรคือ ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหาร 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ครู จำนวน 20 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ.2561 ถึงวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2561 โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ การค้นหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี วิเคราะห์เนื้อหาเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านค้นหาความรู้ โดยพัฒนาความรู้จากการประชุม เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา แผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงต่อความต้องการขององค์กร มีการตรวจสอบและใช้ข้อมูล ในการต่อยอดและขยายความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีขั้นตอน ระเบียบแบบแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยพัฒนาการแสวงหาความรู้จากการเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม อย่างไม่ปิดกั้น จากการแสวงหาได้ด้วยตนเองตามแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการใช้ สื่อ ICT เทคโนโลยี และ Internet จากการเข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสังกัด และภายนอกสังกัด การเข้าร่วมประกวดแข่งขันผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ รับฟัง ข้อมูลข่าวสารจากโทรทัศน์ วิทยุ หรือแม้กระทั่งการอ่านหนังสือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนทนา นำความรู้เดิมมาผนวกกับความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความรู้ที่ต่อยอด และแนวทางใหม่ๆ

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จะต้องมีการประชุมชี้แจง วางแผนการ มีการตกลง ร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นแบบแผนเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ ลดปัญหาในการทำงานในองค์กรให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด จัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้ มีผู้นำที่สามารถถ่ายทอด ความรู้ได้อย่างชัดเจน ให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง มีความพร้อมในด้านข้อมูล และเอกสาร มีผู้ดูแลกำกับ และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบได้ มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีเข้ามาใช้ เมื่อพบปัญหาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้อัพเดทเสมอให้เป็นระบบ มีความสะดวกและพร้อมใช้งาน

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการรวบรวมการนำความรู้ขึ้นมาจัดทำรูปแบบ ปรับปรุงเอกสาร และมีภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย สมบูรณ์เอื้อกับ ความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้าใช้ข้อมูลนั้น ๆ มีการออกแบบและใช้ฟอร์มที่เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ กำหนดการจัดเก็บ วันเวลา มีการถ่ายทอด ซึ่งกันและกัน นำเสนอ และหาแนวทางและวิธีการที่เป็นหนึ่งอันเดียวกัน

ด้านการเข้าถึงความรู้ เนื่องจากโรงเรียนบ้านหนองใหญ่มีพื้นที่ตั้งห่างไกลจากตัวเมือง จึงมี ข้อจำกัดในการเข้าถึงความรู้ทางด้าน Internet บ้าง เช่น ระบบล่ม หรือสัญญาณในการติดต่อไม่มี ไม่เสถียร ทำให้การเข้าถึงความรู้ในด้านนี้ไม่สมบูรณ์มากนัก การพัฒนาการเข้าถึงความรู้ จึงเน้นที่ การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ที่หลากหลาย เลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับ เปิดรับโลกทัศน์ เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประชุม กลุ่มใหญ่ทั้งองค์กร และการประชุมย่อย หรือประชุมเมื่อพบปัญหา สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ไม่มีอคติในการรับความคิดเห็น ฟังเสียงส่วนมากและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่ ปิดกั้น นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ด้านสารสนเทศให้กับบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้น้อย ให้มี

ความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเอกสารได้ในทิศทางเดียวกัน ช่วยเหลือเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างดี

ด้านการเรียนรู้ โดยพัฒนาที่ตัวบุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิด ลองถูก ได้ลงมือปฏิบัติก่อน เมื่อพบปัญหาหารือกันหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ดำเนินงานตามที่โรงเรียนใช้ระบบ PDCA มีการกระตุ้นโดยวิธีการต่าง ๆ อาจจะกำหนดวัน เวลา หรือการเสริมแรงขวัญกำลังใจอย่างเสมอภาค สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนได้ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรและสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง

### อภิปรายผล

จากข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายเพื่อความชัดเจนและเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการประชุมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา มีแผนการทำงาน ตรวจสอบข้อมูล อย่างมีขั้นตอน ระเบียบแบบแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม อย่างไม่ปิดกั้น จากการแสวงหาได้ด้วยตนเองตามแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สนับสนุน อำนาจความสะดวกในการใช้ สื่อ ICT เทคโนโลยี และ Internet สนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสังกัด และภายนอกสังกัด การเข้าร่วมประกวด แข่งขันผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ สร้างความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความรู้ที่ต่อยอดและแนวทางใหม่ๆมีการวางแผนเป็นระบบที่เป็นแผนเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ จัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้ มีผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจน ให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง มีความพร้อมในด้านข้อมูล และเอกสาร มีผู้ดูแลกำกับและบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบได้ มีการใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เมื่อพบปัญหาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้อัพเดทเสมอให้เป็นระบบ มีความสะดวกและพร้อมใช้งาน มีการรวบรวมการนำความรู้ขึ้นมาจัดทำรูปแบบ ปรับปรุงเอกสาร และมีภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้

ทันสมัย สมบูรณ์เอื้อกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้าใช้ข้อมูลนั้น ๆ มีการออกแบบและใช้ฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ กำหนดการจัดเก็บ วันเวลา มีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน นำเสนอ และหาแนวทางและวิธีการที่เป็นหนึ่งอันเดียวกัน เน้นที่การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ที่หลากหลาย เลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับ เปิดรับโลกทัศน์ เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประชุมกลุ่มใหญ่ทั้งองค์กร และการประชุมย่อย หรือประชุมเมื่อพบปัญหา สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีอคติในการรับความคิดเห็น ฟังเสียงส่วนมากและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่มีปิดกั้น นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ด้านสารสนเทศให้กับบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้น้อย ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเอกสารได้ในทิศทางเดียวกัน ช่วยเหลือเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างดี สนับสนุนบุคลากรทุกคนให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก ได้ลงมือปฏิบัติก่อน เมื่อพบปัญหาหารือกันหาทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ ดำเนินงานโดยใช้ระบบ PDCA มีการกระตุ้นโดยวิธีการต่าง ๆ อาจจะทำวัน เวลา หรือการเสริมแรงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนได้ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรและสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง จึงมีส่วนทำให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิตา สุบินยัง ได้ศึกษาเรื่องการจัดระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นที่การศึกษาราชบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณัฐ บุญพวง ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ หมวกเหล็ก ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการความรู้ของผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนจรัสวิทยา จังหวัดสระบุรี พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ครูมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติกิจกรรม โดยความรู้ที่ได้เป็นความรู้อยู่ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา และทำการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูล ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ทำให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองมากขึ้น มีการพัฒนาสื่อการสอนและมีการใช้วิธีการประเมินผลนักเรียนได้อย่างหลากหลาย ครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติโดยทำให้ครูมีความรู้เพิ่มขึ้นและช่วยในพัฒนาการสอนได้ดีขึ้น สอดคล้องกับศิรินันต์

เพชรแอน ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนวัดสามง่าม(คงทองอนุสรณ์) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี วิเคราะห์เนื้อหาเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านค้นหาความรู้ โดยพัฒนาความรู้จากการประชุม เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา แผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงต่อความต้องการขององค์กร มีการตรวจสอบและใช้ข้อมูล ในการต่อยอดและขยายความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีขั้นตอน ระเบียบแบบแผน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยพัฒนาการแสวงหาความรู้จากการเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม อย่างไม่ปิดกั้น จากการแสวงหาได้ด้วยตนเองตามแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สนับสนุน อำนาจความสะดวกในการใช้ สื่อ ICT เทคโนโลยี และ Internet จากการเข้ารับการอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสังกัด และภายนอกสังกัด การเข้าร่วมประกวดแข่งขันผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ รับฟัง ข้อมูลข่าวสารจากโทรทัศน์ วิทยุ หรือแม้กระทั่งการอ่านหนังสือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนทนา นำความรู้เดิมมาผนวกกับความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความรู้ที่ต่อยอด และแนวทางใหม่ๆ

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จะต้องมีการประชุมชี้แจง วางแผนการ มีการตกลงร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นแบบแผนเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ ลดปัญหาในการทำงานในองค์กรให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด จัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้ มีผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจน ให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง มีความพร้อมในด้านข้อมูล และเอกสาร มีผู้ดูแลกำกับ และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบได้ มีการใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เมื่อพบปัญหาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้อัพเดทเสมอให้เป็นระบบ มีความสะดวกและพร้อมใช้งาน

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการรวบรวมการนำความรู้ที่นำมาจัดทำรูปแบบปรับปรุงเอกสาร และมีภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย สมบูรณ์เื้ออกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้าใช้ข้อมูลนั้น ๆ มีการออกแบบและใช้ฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ กำหนดการจัดเก็บ วันเวลา มีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน นำเสนอ และหาแนวทางและวิธีการที่เป็นหนึ่งอันเดียวกัน

ด้านการเข้าถึงความรู้ เนื่องจากโรงเรียนบ้านหนองใหญ่มีพื้นที่ตั้งห่างไกลจากตัวเมือง จึงมีข้อจำกัดในการเข้าถึงความรู้ทางด้าน Internet บ้าง เช่น ระบบล่ม หรือสัญญาณในการติดต่อไม่มีไม่เสถียร ทำให้การเข้าถึงความรู้ในด้านนี้ไม่สมบูรณ์มากนักการพัฒนาการเข้าถึงความรู้ จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ที่หลากหลาย เลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับ เปิดรับโลกทัศน์ เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประชุมกลุ่มใหญ่ทั้งองค์กร และการประชุมย่อย หรือประชุมเมื่อพบปัญหา สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีอคติในการรับความคิดเห็น ฟังเสียงส่วนมากและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่มีปิดกั้น นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ด้านสารสนเทศให้กับบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้น้อย ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดทำเอกสารได้ในทิศทางเดียวกัน ช่วยเหลือเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างดี

ด้านการเรียนรู้ โดยพัฒนาที่ตัวบุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลงมือ ลองถูก ได้ลงมือปฏิบัติก่อน เมื่อพบปัญหาร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ดำเนินงานตามที่โรงเรียนใช้ระบบ PDCA มีการกระตุ้นโดยวิธีการต่าง ๆ อาจจะกำหนดวัน เวลา หรือการเสริมแรงขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนได้ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรและสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

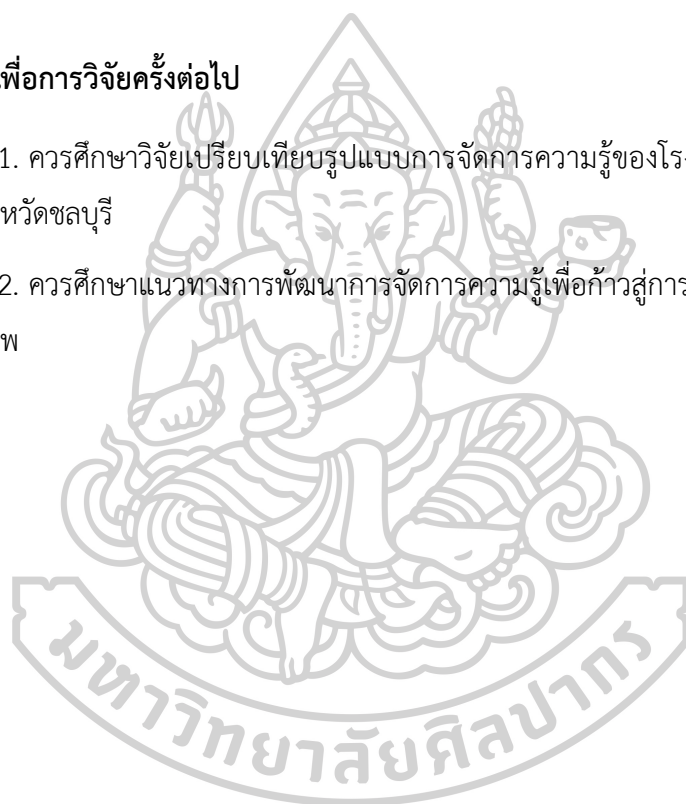
จากการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และจากการวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการ

ความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย
2. ปรับปรุงความรู้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร
3. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในโรงเรียนและแหล่งต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควบศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. ควบศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การศึกษาในอนาคตด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ



## รายการอ้างอิง

- A. Kamla. "A Socio-Technical Investigation of the Determinants of Knowledge Management Systems Usage." Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>.
- Amrit Tiwana. **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**. USA.: prentice Hall PTR, 2000.
- Ben Franklin. "Knowledge Management Synergy." Accessed 8 March 2008. Available from <http://www.providersedge.com>.
- Bill Ringle. "What Every Business Leader Should Know About Knowledge Management " เข้าถึงเมื่อ 12 กันยายน 2556 เข้าถึงจาก [http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge management.html](http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge%20management.html). 2002.
- Dan Glickman. "Knowledge Seeking Practices of Healthcare Leaders in Learning Organization." **The University of British Columbia (Canada)**.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**. Boston Harvard Business School Press, 1998.
- David A. Garvin. "Building Learning Organization." **Harvard Business Review** (July-August 1993).
- Hoen, Merrilee. "The Application of Electronic Performance Support and Knowledge Management in a Post-Secondary Administrative Environment." **M.A. dissertation, Royal Roads University** (2003).
- Holsapple, C.W., and Joshi K.D. **Understanding Knowledge Management Solutions : The Evolution of Frameworks in Theory and Practice in Knowledge Management Systems: Theory and Practice**. The Alden Press: UK., 2002.
- Ikujiro Nonaka. "The Knowledge Creating Company ". **Harvard Business Review** (November-December 1991).
- Karl E. Sveiby. "What Is Knowledge Management." [Online], accessed 22 December 2006, Available from <http://www.co.i.l>.
- Maier, Ronald. "State-Practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study." **UPGRADE 3, 1** (February 2002).



- Megan E. Ambrus. "An Integrative Framework for an Enterprise-Wide Information and Knowledge Management System." **The University of Texas at El Paso** (2004).
- Michael J. Marquardt. Building the Learning Organization. New York McGraw-Hill, 1996.
- Nocholas Bahra. **Competitive Knowledge Management** New York PALGRAVE, 2002.
- Rubenstein-Montano, B. I. Liebowitz, and J. Bechwalter and D. McCaw. "A Systems Thinking Framework for Knowledge Management." **Decision Support System Vol 31 issue 1** (May 2001).
- Singapore Productivity and Standards Board. **Primer on Knowledge Management**. Singapore: Integrated Press, Pte Ltd, 2001.
- Steve Barth. "About Knowledge Management." accessed 3 September 2006. Available from <http://www.destination.KM.com>, 2002.
- Thomas A. Stewart. **Intellectual Capital : The New Wealth of Organization**. New York: Doubleday, 1997.
- Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak. **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**. Boston : : Harvard Business School Press, 1998.
- Thomas, Kellogg JC., and W.A. Erickson. **The Knowledge Management Puzzle : Human and Social Factors in Knowledge Management**. 2002.
- Tiwana, A. **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowege Management System**. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 2000.
- Wig, K. . **Knowledge Management Foundations**. United State of America: Schema Press, 1993.
- กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สรุปลผลการวิจัยเรื่อง. รูปแบบหรือแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างคุณลักษณะดี เก่ง มีสุข ระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ศาสนา, 2545.
- กาญจนนิตย์, Snowden อ้างถึงใน พรทิพย์, and พัด นิลพันธุ์ และนพรัตน์ ประสาท เขตการณ์. **การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพเพิ่มพูน**. กรุงเทพฯ 2546.
- เกรียงพงศ์ ภูมิราช. **สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. 28 พฤศจิกายน 2558.
- เข็มชาติ ไชยโวหาร. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3." การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

- จำเริญ จิตรหลัง. "ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา." accessed 10 March 2009. Available from <http://www.area.obec.go.th>.
- เจษฎา นกน้อย. **นันทาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล. "การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2." *วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2551.
- ตั้งภิญโญพัฒน์คุณ, กรกนก ทิพรส และพิชัย. "Km ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ." *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. **อ้างอิงใน พรธิตา วิเชียรปัญญา การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้** กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.
- ธิดารัตน์ ศิริรัตน์. "การจัดการความรู้ของครูภูมิปัญญาไทยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตของชุมชน ในเขตภาคใต้." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2556.
- ธิดารัตน์ เสวิกุล. "การศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2556.
- บุญญา, ชัด. "การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา." เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2557 เข้าถึงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/138699>.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)2547.
- บุญส่ง หาญพานิช. "การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2546.
- ประดัดพิณ ภูชนะกุล. "ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง." *วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2545.
- ประมวล ศรีขวัญใจ. "การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1." *สารนิพนธ์ สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2550.
- ประเวศ วะสี. **การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร**. กรุงเทพฯ หมอชาวบ้าน, 2540.
- พรธิตา วิเชียรปัญญา. "การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้." *การพัฒนาแบบวัดการจัดการความรู้ระดับบุคคลในงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา* (2557).
- . **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.

พรพรรณ ภูมิพล. "การบริหารองค์ความรู้." Accessed 23 March 2009, Available from :  
<http://kromchol.rid.go.th>.

พรพิมล หารษาภิรมย์โชค. "การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก." วิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554.

ไพโรจน์ ชลารักษ์. **การจัดการความรู้ : สังกัpathทางทฤษฎี**. นครปฐม เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุ๊ป, 2552.

ยีน ภู่วรรณ. "เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้." เข้าถึงเมื่อ 6 November 2007 เข้าถึง  
 จาก [http://www.ku.ac.th/yuen/information\\_agr/](http://www.ku.ac.th/yuen/information_agr/).

รักไทย, วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ และยุดา. **องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ เอ็กชเปอร์เน็ท  
 จำกัด, 2541.

รัตน์ เทียงตรง. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 หนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาศานศึกษาอนุบาลดาราภิรมย์." รายงานการศึกษาอิสระปริญญา  
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
 , 2548.

Yamazaki Hideo และคณะ,อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**.  
 กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547.

บุญดี บุญญาภิจ. และคณะ, **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** กรุงเทพฯ ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด  
 (มหาชน), 2547.

วสันต์ ลาจน์ทีก. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ขอนแก่น เขต 4." รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้**. กรุงเทพฯ 2547.

———. "การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ". เอกสารประกอบคำบรรยาย (9 กันยายน 2547).

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ". ม. ป.ท (2548).

สมบูรณ์ ภู่วรรณ. "การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด(มหาชน)." **การประชุม  
 วิชาการประจำเดือนด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3 สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ  
 สังคม** (7 มิถุนายน 2546).

สำนักงานพัฒนาการเรียนรู้. **คู่มือแนวทางการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานเรียนรู้สู่อนาคตเรียนรู้**.  
 กรุงเทพฯ: ธนาคารออสสิน, 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย:  
 การวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Analysis)** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2552.

สำนักนิติกร สำนักงานปลัดกระทรวง. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหาร**

**กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.** กรุงเทพฯ อักษรไทย, 2548.

———. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.

กรุงเทพฯ อักษรไทย, 2548.

สุพัตรา ปราณี. "การประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ ก.พลพิมพ์, 2548.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ฉบับ

ที่1 ชลบุรี: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2559-2563.





ภาคผนวก



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์)**  
**สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ ครู

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

4. คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียนและเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้น ข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาต่อไป จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปวิจัยได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวเปรมศิริ ดวงโชคดี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์)**  
**สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[ ]
2.	อายุ <input type="radio"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="radio"/> 25 - 35 ปี <input type="radio"/> 36 - 45 ปี <input type="radio"/> 45 ปีขึ้นไป	[ ]
3.	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก	[ ]
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="radio"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="radio"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="radio"/> ครู	[ ]
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1 - 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[ ]
6.	ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1 - 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[ ]



**ตอนที่ 2** การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวตามความเป็นจริง

ระดับ 5 หมายความว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายความว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อยู่ในระดับ น้อย

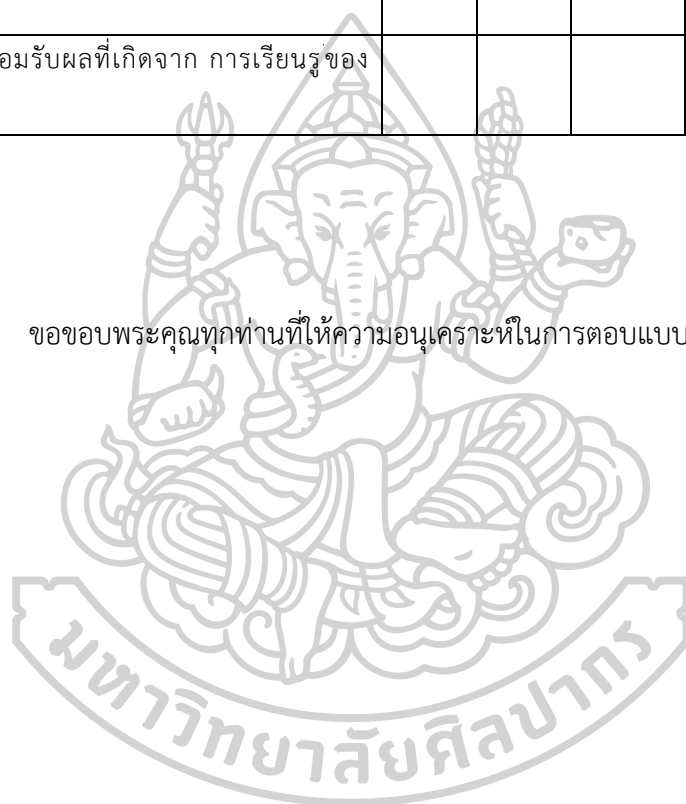
ระดับ 1 หมายความว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>การค้นหาความรู้</b>							
1.	โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้						[ ]
2.	โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยชี้แผนที่ความรู้						[ ]
3.	โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้ อย่างเป็นระบบ						[ ]
<b>การสร้างและแสวงหาความรู้</b>							
4.	โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหาตรงตามความต้องการของผู้ใช้						[ ]
5.	โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้						[ ]
6.	โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้						[ ]

ข้อ	การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>							
7.	โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อ ความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้						[ ]
8.	โรงเรียนจัดทำสารบัญความรู้ประเภท ต่างๆ อย่างเป็นระบบ						[ ]
9.	โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหาและการนำมาใช้						[ ]
<b>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>							
10.	โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย						[ ]
11.	โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร						[ ]
12.	โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจ ข้อมูลตรงกัน						[ ]
<b>การเข้าถึงความรู้</b>							
13.	โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล						[ ]
14.	โรงเรียนส่งเสริมหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการป้อน ความรู้และให้โอกาส เลือกใช้ความรู้						[ ]
15.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะ ข้อมูลและความรู้ ที่ต้องการ						[ ]
<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>							
16.	โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร และฐานความรู้ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว						[ ]
17.	โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้						[ ]
18.	โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						[ ]

ข้อ	การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การเรียนรู้							
19.	บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน						[ ]
20.	โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูก						[ ]
21.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร						[ ]

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อมา ณ โอกาสนี้  
นางสาวเปรมศิริ ตวงโชคดี





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์)**  
**สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ฉบับที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นแบบเก็บประเด็นจากการสนทนาจากผลการตอบคำถามในเครื่องมือฉบับที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสนทนา ผู้ตอบแบบสอบถามคือ รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คนรวมจำนวน 9 คน

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการค้นหาความรู้** ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้**ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการจัดการความรู้ให้** เป็นระบบของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการประมวลผลและ  
กลั่นกรองความรู้**ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการเข้าถึงความรู้**  
ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้**  
ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ **ด้านการเรียนรู้**  
ของโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ (คุรุราษฎร์อุปถัมภ์) อย่างไร

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเปรมศิริ ดวงโชคดี



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวเปรมศิริ ตวงโชคดี

วุฒิการศึกษา พ.ศ.2547 สำเร็จการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต  
วิชาการศึกษาปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

พ.ศ.2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม  
จังหวัดนครปฐม

ที่อยู่ปัจจุบัน 325/65 ตำบลพลูดาวหลวง อำเภอสามโก้ จังหวัดชลบุรี

