

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์
  - 1.2 แนวคิดและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์
2. แนวคิดด้านการจัดการความรู้
  - 2.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
  - 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 2.3 ความเป็นมาของการจัดการความรู้
  - 2.4 ความสำคัญของการจัดการความรู้
  - 2.5 หลักการการจัดการความรู้
  - 2.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
  - 2.7 ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้
  - 2.8 กระบวนการจัดการความรู้
  - 2.9 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
3. แนวทางการพัฒนาครู
  - 3.1 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาครู
  - 3.2 หลักการพัฒนาครู
  - 3.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาครู
4. แนวทางจัดการเรียนรู้
  - 4.1 หลักการจัดการเรียนรู้
  - 4.2 องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้
  - 4.3 การออกแบบการจัดการเรียนรู้
  - 4.4 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้

5. การประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
  - 5.1 ความหมายและความเป็นมาของการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
  - 5.2 เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
  - 5.3 ขั้นตอนการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
  - 5.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
  - 6.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
  - 6.2 ประวัติความเป็นมาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
  - 6.3 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
  - 6.4 วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
  - 6.5 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
7. บริบทโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500)
  - 7.1 ประวัติโรงเรียน
  - 7.2 ข้อมูลทั่วไป
  - 7.3 แนวคิดหลักของการพัฒนาโรงเรียน
  - 7.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
  - 7.5 จุดที่ควรพัฒนาและแนวทางการพัฒนา

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

### 1. ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนความหมายของคำว่ากลยุทธ์ (Strategic) มีผู้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 20-27) กล่าวถึงกลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต พินูด ทีปะपाल (2551 : 7)ให้นิยามคำว่ากลยุทธ์ หมายถึงรูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ฌ็องซูพันธ์ เจริญนนท์ (2552 : 32) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต แต่ความสำเร็จของกลยุทธ์ (Strategy) จะต้องมียุทธวิธี

(Tactic) ตามมาด้วย โดยทั้งกลยุทธ์และกลวิธีจะต้องทำเป็นแผน(Plan) ซึ่งเรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนกลวิธี (Tactic Plan) และแผนทั้งสองจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันด้วยจึงจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ Schermerhorn. 2002 : 203) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักสำคัญ ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินการระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับ Mintzberg (1994 : 240, อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์. 2550 : 8) ได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในหนังสือ The Rise and Fall of Strategic Planning ถึงกลยุทธ์ ว่าได้ถูกนำไปใช้ใน 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) เป็นแผนงานในการก้าวไปสู่สิ่งที่องค์กรคาดหวัง 2) เป็นรูปแบบของกิจกรรมในองค์กร 3) เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการตัดสินใจขององค์กรผ่านตำแหน่งทางการตลาด 4) เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แผนประเภทหนึ่งที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมาหรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลาย ดังนี้ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 20-27) กล่าวถึงกลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตและได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นการบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ที่มีลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบในการตัดสินใจ สุพานี สถยภู่วานิช (2544 : 9) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะนำไปเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งที่เป็น โอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เงินกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะหมายถึงการบริหารองค์การ โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหาร

ที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ พีเรส และโรบินสัน (Pearce and Robinson. 2000 : 3) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นมา เพื่อช่วยวัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ Andrews (1980 : 145, อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์ 2550 : 7) ได้ให้คำนิยามของกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ The Concept of Corporate Strategy ว่าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย นโยบายและแผนงานขององค์กร รวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กรเพื่อรองรับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นซึ่งผลตอบแทนได้รับอาจอยู่ในรูปตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินให้แก่ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้าและสังคม วินเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger. 2000 : 3) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินการงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุมและกล่าวถึง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

วิชชริส และคูล์น (Wehrich and Koonlz. 1993 : 238) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งการจัดการเป็นงานที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำให้ได้ตามเป้าหมาย สร้างความก้าวหน้าให้แก่ธุรกิจโดยที่ประสิทธิภาพเป็นการทำงานเป็นให้ได้ผลลัพธ์ (Output) โดยใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า ที่ได้จากการแปรรูปให้มีอัตราส่วนสูงที่สุด โดยได้รับประสิทธิผลของการทำงานจากความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ บีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 1-11) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีแก่นกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์กร
2. เน้นการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้
3. เน้นในเรื่องด้านการติดตามกำกับ ควบคุมและประเมินผลการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และกล่าวอีกว่า การจัดการ

เชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนต่างๆ ขององค์กรในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้มีทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น ช่วยให้การปรับตัวหรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัดนอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคามจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงาน โดยตัวกัน อีกทั้งยังอาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ

นอกจากนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงในปัจจุบัน แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ก็เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย ไพบูลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 258) กล่าวถึง กลยุทธ์ ยุทธวิธีหรือยุทธศาสตร์ว่า แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายถึง Generalship หรือ ศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ปกติกลยุทธ์เป็นคำศัพท์ที่ใช้ในทางทหารในเรื่องเกี่ยวกับการสงคราม และแนวทางในการเอาชนะศัตรู ซึ่งได้รับความสนใจจากนักการทหารในทุกประเทศมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากในอดีตการปกครองและการทหารจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยผู้ปกครองมักจะเป็นผู้นำทางการทหาร หรือผู้นำทางการทหารมักจะเข้ามามีบทบาทและอำนาจทางการเมืองเอง กลยุทธ์จึงได้รับความสนใจจากนักการเมืองและนักปกครอง ที่พยายามศึกษาและนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการสร้างฐานอำนาจ การขึ้นสู่อำนาจการรักษาอำนาจ และการปกครองคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

จากแนวคิดทฤษฎี ดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลไกที่องค์กรใช้ในการกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยอาศัยองค์ประกอบและมุมมองต่างๆ ที่ผ่านการกลั่นกรองมาสร้างและกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองซึ่งพร้อมจะสามารถปรับแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงแล้วมุ่งขับเคลื่อนไปตามทิศทางที่วางไว้เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศาสตราจารย์วรงค์ (2550 : 7 - 9) กล่าวถึง กลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่ามีความสำคัญกับความสำเร็จในการบริหาร เนื่องจากการแข่งขันในโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ เป็นการเปิดเสรีการค้าระหว่างประเทศและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัด รูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน ทัศนคติของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เป็นแรงกดดันให้แต่ละองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ การใช้ กลยุทธ์เดิมที่เคยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่ได้ผลกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้องค์กรยังคงรักษาความสำเร็จเอาไว้ได้ หรือเพื่อให้ องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งรายอื่นที่อยู่ในตลาดได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดและปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและยังคงรักษาความโดดเด่นของกลยุทธ์ ให้แก่องค์กรไว้ได้เหมือนเดิม ซึ่งแน่นอนว่า โอกาส ในการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรนั้นมีอยู่ อย่างมากมายในโลกธุรกิจขึ้นอยู่กับการเลือกใช้กลยุทธ์ใดที่จะนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำทางด้าน ต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน เป็นต้น ส่วนกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กร ให้ชัดเจน ซึ่งหากเป้าหมายขององค์กร ไม่ชัดเจนแล้วจะเป็นการสร้างควมสับสนให้แก่ผู้บริหาร และพนักงานส่งผลให้กลยุทธ์ในระดับต่างๆ ทั้งในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ขององค์กร มีความขัดแย้งซึ่งกันและกันหรือนำพาองค์กรไปในทิศทางที่องค์กร ไม่ได้คาดหวังไว้ก็เป็นได้

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ โดยผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำ

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถในการ กำหนดกลยุทธ์ได้ดีเพียงใด แต่หากกลยุทธ์นั้น ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กรแล้วอาจนำมาซึ่งปัญหาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จนกระทั่งเกิด ความล้มเหลวได้ในที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรนั้น ไม่เพียงแต่สร้างความสำเร็จให้แก่

องค์กรแล้วยังส่งผลต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติอีกด้วย ทำให้เกิดความง่ายในการทำงานลดปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมไปถึงเป็นหลักในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้ ในส่วนความสำเร็จขององค์กรนั้น บ่อยครั้งที่จะได้ยินว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งที่แยกระหว่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลว นอกจากนี้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและให้ความสำคัญกับความแตกต่างของสินค้าและบริการมาก กลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความแตกต่างขององค์กรกับคู่แข่งรายอื่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตนได้และหากองค์กรสามารถรักษาความแตกต่างของตนไว้ได้แล้วก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวหรือแม้แต่องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มไม่สดใสก็ตามเช่น อุตสาหกรรมที่ส่วนต่างกำไรแคบลงเรื่อยๆ หรือมีแนวโน้มของยอดขายที่ลดลง การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก็จะช่วยนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ด้วยดี

ไพบูลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เจชรนนท์ (2551 : 259-260) ได้อธิบายถึงลักษณะกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่ต้องมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์เท่านั้น แต่ต้องมี การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Activity) ขององค์กรมากกว่ากลยุทธ์ธุรกิจ โดยปกติกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) นักกลยุทธ์ต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรออกเป็นรูปธรรม ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของ ภารกิจ (Mission) หรือ วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายจะเป็นเครื่องสะท้อนความต้องการในอนาคตขององค์กร โดยนักกลยุทธ์ต้องพิจารณาว่าเขาต้องการให้องค์กรเป็นเช่นไร ในอนาคต ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะถ้ากำหนดเป้าหมายผิดก็อาจจะทำให้องค์กรดำเนินงานผิดพลาด ซึ่งจะสร้างปัญหาขึ้นกับองค์กรในอนาคต

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เพื่อทำการเปรียบเทียบศักยภาพและความพร้อมขององค์กร โดยปกติ นักกลยุทธ์จะแยกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เพื่อตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factor) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเราจะต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้ นักกลยุทธ์รับทราบภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านความสามารถและเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับสุภาษิตจีนที่ว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะทั้งร้อยครั้ง โดยที่นักธุรกิจนิยมเรียก วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT-Analysis)

2.3 การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) เราสามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ มีอยู่ 3 ประการคือ 1) สภาพแวดล้อม ภายนอก 2) สภาพแวดล้อมภายใน และ 3) เป้าหมายขององค์กร เนื่องจากเป้าหมายจะให้ภาพ ที่ชัดเจนถึงความต้องการ ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบถึงศักยภาพ ขององค์กรและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อ ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถึงแม้กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นอย่างดี แต่ถ้าไม่สามารถ นำไปปฏิบัติได้ก็ไม่ต่างอะไรจากความฝัน

2.5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินว่า การดำเนินงานเป็น ไปในแนวทางที่ต้องการหรือไม่ ว่ามีลักษณะเป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) ที่นำข้อมูลจากการดำเนินงานขององค์กรมาพิจารณาว่า เป็นไปตามความต้องการ หรือ ไม่ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงให้เหมาะสม โดยความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นอาจเป็น ผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น แผนกลยุทธ์อาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรืออาจเกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขึ้นในระหว่างดำเนินงาน เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทั่วไปที่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นจะต้องมีการคิดค้นหรือวางกลยุทธ์ไว้เพื่อ รองรับกับสภาพแวดล้อมทางตรงและทางอ้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนงาน เชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถประเมินและเปรียบเทียบได้ว่า ทรัพยากรหรืองบประมาณที่นำลงไปในการดำเนินงาน หรือแผนการดำเนินงานต่างๆ มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลที่ได้รับ หรือ เมื่อเทียบกับค่าเสียโอกาสในการดำเนินกิจกรรมอื่น เป็นต้น ดังนั้นจากการศึกษาสรุปได้ว่า ทุกองค์กรควรมี กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และ พันธกิจหลักขององค์กร ให้ชัดเจน



และมีการประกาศใช้โดยให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้เพื่อที่จะปรับทิศทางการดำเนินงานให้เป็นไปได้ในทางเดียวกัน

2. การศึกษาวิเคราะห์ขีดความสามารถของตนเองและศึกษาคู่แข่งหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น

3. วางแผนงานหลักทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และควรมีการปรับปรุงแผนงานให้เข้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไปพร้อม ๆ กัน

4. นำแผนงานไปปฏิบัติจริง

5. ติดตาม ควบคุม และประเมินผลงาน เพื่อนำมาเทียบกับแผนงานที่วางไว้และจัดระบบการเสนอรายงานเพื่อให้ฝ่ายบริหารรับทราบถึงผลดีผลเสียหรือข้อจำกัดของแผนงาน

### 3. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

สำหรับแนวทางหรือวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ได้ปรากฏแนวคิดต่างๆ ดังนี้

การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า ควรจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และสุดท้ายคือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรืองานระดับธุรกิจ (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549 : 57-59) ได้กล่าวถึง แนวทางการกำหนดแผนกลยุทธ์ธุรกิจว่า เมื่อแผนกลยุทธ์ธุรกิจมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กร จึงทำให้องค์กรต่างๆ ต่างให้ความสำคัญต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ธุรกิจขึ้น

ตามแนวทางของการกำหนดกลยุทธ์ที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวทางของการที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ดีขององค์กรได้นั้น จะต้องผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในภายนอกขององค์กรก่อนว่า มีจุดอ่อนจุดแข็งหรือจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร สามารถที่จะเอื้อหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการมากน้อยเพียงใด หากผ่านการวิเคราะห์ที่ละเอียดรอบคอบและถี่ถ้วนแล้วก็จะได้กลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอน

ดำเนินการต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ความสำเร็จในการวางแผน

## แนวคิดด้านการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าจัดการความรู้ที่ดี นำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเรื่องของความรู้และการจัดการความรู้ ตามลำดับดังนี้

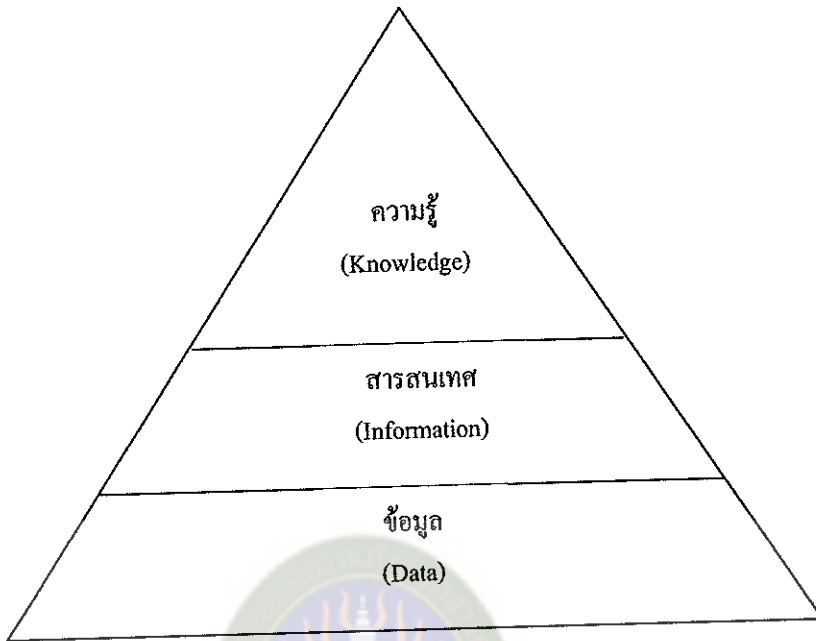
### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยรวม ปัจจุบันความรู้มีความสำคัญมากในองค์กร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรม ผลงานต่างๆ ล้วนแต่เป็นผลผลิตที่เกิดจากความรู้ ความสามารถทั้งสิ้น โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจายและการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน ที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคงและสร้างงานอุตสาหกรรมทุกแบบ การที่องค์กรจะอยู่ได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้นั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ในการดำเนินการจากการแข่งขันในเรื่องขนาดมาเป็นแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็วต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ เทคโนโลยี และต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็นความรู้ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่แรกที่เกิดจนกระทั่งถึงวันสุดท้ายของอายุขัย มนุษย์ได้รับรู้ เรียนรู้ และได้นำสิ่งที่ได้รับรู้ เรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มาแต่เดิมหรือว่าความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ตามสังคมโลก ที่มักเรียกกันว่า สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ทั้งนี้เมื่อศึกษาแนวคิดหรือนิยามของคำว่า “ความรู้” จะพบว่า มีผู้รู้หลายท่านที่ได้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 232) ได้ให้นิยามว่าความรู้คือ สิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 18) และชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 17) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ คำนิยาม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

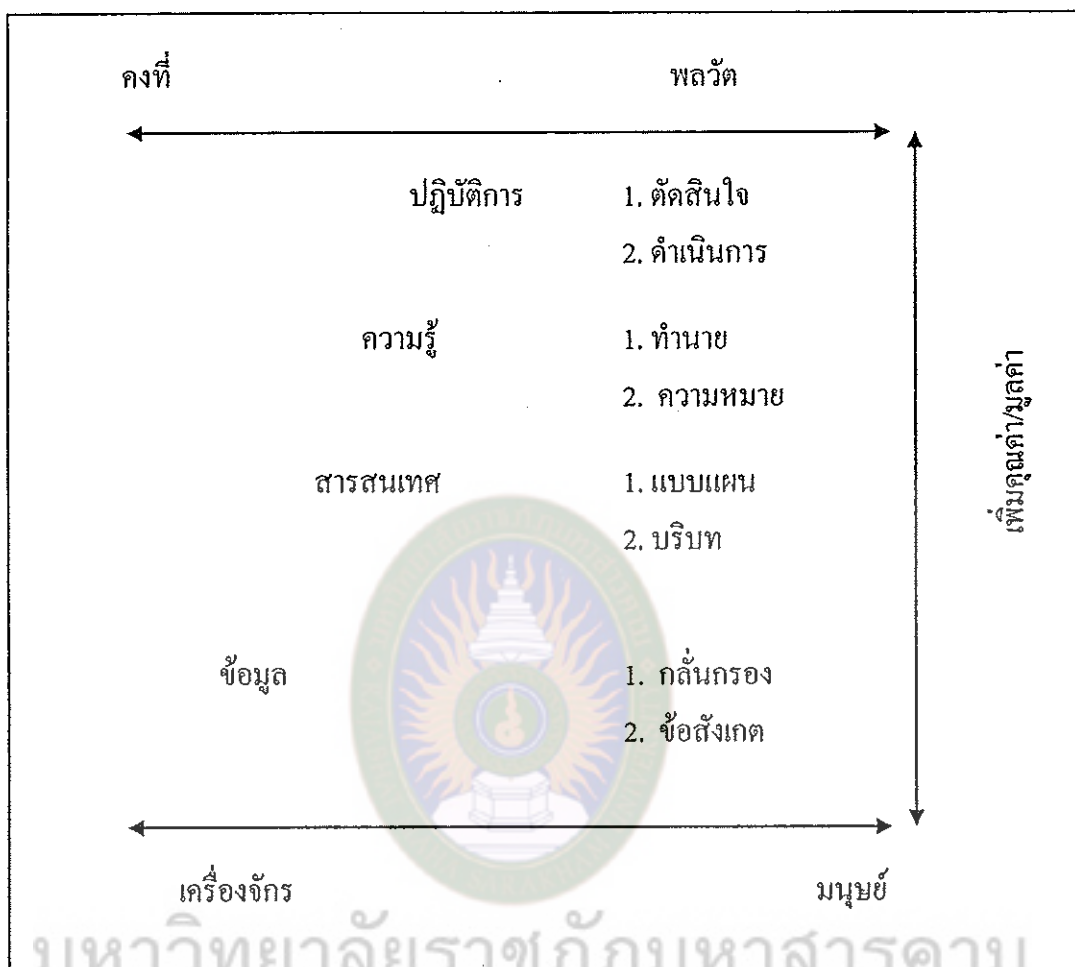
(2548 : 21-22) ให้นิยามว่า ความรู้ คือสารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงาน หรือใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ สอดคล้องกับทิวานา (Tiwana .2000 : 5) ได้ให้ความหมายของความรู้ ว่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้โดยประสบการณ์ และสามารถ ถูกประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล บูรชัย ศิริมหาสาร (2550 : 27) กล่าวว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และมีความสำคัญยิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยองค์การต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การว่า ความรู้เป็นสิ่ง ขับเคลื่อนหลัก ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้ ส่วนสำนักงาน ก.พ. (2552 : 20) สรุปว่า ความรู้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนในชุมชน องค์กรและสังคมในแต่ละระดับที่จะกำหนด ขอบเขตสำคัญและความจำเป็นของสิ่งที่ต้องรู้ เพื่อสนองความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมาย ในการนำไปใช้ประโยชน์เฉพาะด้าน

ดังนั้นคำว่า ความรู้ (Knowledge) จึงเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของความหมายได้ยาก หากเริ่มต้นในความหมายของข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ก็ให้ความหมายที่หลากหลายสำหรับข้อมูล ข้อเท็จจริง คือการดำเนินการความจริงต่างๆ ที่ทำให้เกิดข้อมูล ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากธรรมชาติ เกิดจากการกระทำ กิจกรรมต่างๆ มีการบันทึก รวบรวมเรื่องราว ข่าวสาร หรือกิจกรรมนั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการ ดำเนินการ ช่วยให้เกิดความคิดการตัดสินใจในรูปแบบที่สามารถวิเคราะห์ และประมวลได้ ที่เรียกว่า “สารสนเทศ” ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 พีระมิดแสดงลำดับชั้นของความรู้ (สุวรรณ เจริญเสวกาศย์และคณะ. 2548 : 20)

ในยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบ และสารสนเทศตามบริบท และสารสนเทศได้มาจากมวลประสบการณ์ บุรชัย ศิริมหาสาร (2550 : 37) กล่าวว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่จำกัดเวลา ดังนั้น ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 การนำความรู้ไปสู่การกระทำ (บุรชัย สิริมหาสารคร. 2550 : 37)

โดยสรุปแล้ว ความรู้ คือ การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริง สารสนเทศ สภาพแวดล้อมและการประเมินค่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติ บุคคลสามารถนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนและความรู้ที่เปิดเผยมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร ประเภทของความรู้

ความรู้มีหลายประเภทมีทั้งความรู้ที่อยู่ในตำราและความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานจะถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และมีส่วนสำคัญในโลก ปัจจุบันที่จะเป็นตัวนำพาองค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น เราจะต้องเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลให้กลายเป็นทุนปัญญาขององค์กร และมีการจัดการทุนทางปัญญาดังกล่าว เพื่อให้องค์กรมีกำไร และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งได้กระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคคล และในเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รู้ตลอดถึงการนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง ดังนั้นจึงได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่น ติวานา (Tiwana, 2000 : 67) ยังแบ่งประเภทความรู้ไว้ดังนี้

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน
2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่นๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่างๆ
3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่เป็นความรู้ที่เป็นอิสระสามารถถ่ายทอดได้จากบุคคล ไปสู่อองค์กร หรือจากองค์กรไปสู่อองค์กร

บุรชัย สิริมหาสาคร (2550 : 37) ; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2550 : 21) กล่าวถึงประเภทของความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ ความรู้แบบฝังลึก และความรู้ที่แจ้งชัด

#### 1. ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงได้แก่ ทาคิอุชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2001) อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 26-27) ได้นำเสนอการสร้างความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ยากจะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นภาษาที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบ โดยความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ไม่สามารถจะแยกออกจากกันเด็ดขาดและมีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กัน ได้ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 29) ; สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2552 : 37) กล่าวว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือ พรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมายาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit) ดังนั้นความรู้แบบฝังลึก คือ บทสรุปทั้งหมดที่ได้จากการกระทำ ประสบการณ์ ความคิด คุณค่า และอารมณ์ซึ่งเกิดจากความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถสื่อสารผ่านคู่มือ หรือทฤษฎี ได้ แต่เป็นการสื่อสารที่ดีที่สุดโดยผ่านประสบการณ์ของคนซึ่งจะสำเร็จได้จากการเก็บรวบรวม ความรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กร และความรู้ที่เชื่อมโยงกับแบบแผนความคิด เจตคติ และความเชื่อ ซึ่งความคิดของแต่ละคนมีคุณค่าอย่างยิ่ง และนอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิกิจ และนงลักษณ์

ประสพสุข โชคชัย (2550 : 15) ยังได้กล่าวว่า เป็นเรื่องที่ยากหากเราจะแยกความรู้แบบฝังลึกออกจากกิจกรรมได้ ตัวอย่างความรู้แบบฝังลึก ได้แก่ ความเชื่อ อุดมคติ ความรู้ประเภทที่อยู่ในสมองของแต่ละบุคคล เป็นทักษะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ จากการปฏิบัติงานความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน โดยตนเองรู้และไม่รู้ว่ามีความรู้ในเรื่องนั้น ซึ่งต้องมีวิธีสกัดออกมา จึงเรียกว่า ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ใน ตัวของคนหรือความรู้ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งการเข้าถึงสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ผ่านตัวบุคคลต้องใช้ ความพยายามเป็นพิเศษจึงจะบรรลุผลให้เกิดความสำเร็จได้ ซึ่งมีหลายองค์การจัดการความรู้แบบฝังลึกอย่างง่าย ๆ โดยผ่านการประชุม ใช้การพูดคุย และการเล่าเรื่องเป็นฐาน และการถ่ายทอดไปยังทีมงาน ด้านวัฒนธรรม ด้านศาสนา ด้านประเพณีดั้งเดิมขององค์กร

## 2. ความรู้ที่แจ่มชัด (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดสู่สาธารณชนและ/หรือ เฉพาะกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการนำไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านการบันทึกในรูปแบบและลักษณะต่าง ๆ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2552 : 37) ความรู้ที่แจ่มชัดเป็นความรู้ถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือความรู้ที่จับต้องได้ให้ประเภทสิ่งของต่างๆ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Critical Knowledge หรือ Codified หรือ Declarative เป็นการอธิบายความรู้อย่างเป็นทางการ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ บทเรียน E-learning นอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิจ และนงลักษณ์ ประสพสุข โชคชัย (2550 : 28) กล่าวถึงประเภทของความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่เป็นวิทยาการ 2) ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งความรู้ที่เป็นวิทยาการเป็นหลักวิชา หลักการทฤษฎีได้มาจากการศึกษาค้นคว้าแล้วนำมาบันทึกในรูปแบบสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ จนเป็นที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน และได้มีการจัดเป็นกลุ่มหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้น และใช้เป็นประโยชน์ ดังจะเห็นได้จากห้องสมุด หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์เสนอว่าเป็นความรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น วิธีการหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้กฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติ และวิธีการ แก้ปัญหา ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องบันทึกความรู้เหล่านี้ไว้ เพราะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลอาจสูญหายไปเมื่อบุคคลนั้นย้ายหรือสูญหายความรู้ที่ภูมิปัญญาและประสบการณ์ แต่ความรู้โดยนัย หรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จะมีประมาณ 80% ของความรู้ที่องค์กรมี ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายกับผู้บริหารที่จะดึงส่วนที่อยู่ภายในของแต่ละคนออกมาให้อยู่ในรูปแบบของความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือความรู้เชิงทฤษฎี (Explicit Knowledge) และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามเรื่องการจัดความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้น ยังนับว่าเป็นเรื่องใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาครัฐเพราะสังคมไทยนั้นมักจะเก็บความรู้ไว้กับตัว โดยไม่มีการถ่ายทอด ดังนั้นเมื่อบุคคลนั้นไม่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแล้วความรู้ก็จะหายไปพร้อมกับตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงต้องคิดหาวิธีในการนำความรู้ที่บุคคลมีอยู่ไปแลกเปลี่ยนแบ่งปันและถ่ายทอดต่อกันถึงการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังที่ เอื้ออน ปิ่นเงิน และชิน ภู่วรรณ (2546 : 21) กล่าวว่า สารสนเทศกระจุกกระจาย มีการจัดเก็บในแหล่งที่หลากหลาย และที่สำคัญกว่านั้น คือมีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อยในเวลาที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจจึงทำให้การรวบรวมข้อมูลทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และครบถ้วน อีกทั้งเสียเวลาในการค้นหา ดังนั้น การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคม ภูมิปัญญา และความรอบรู้จะเป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าจากภูมิปัญญา และความรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุนด้วยการจัดการความรู้ และภูมิปัญญาซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย (วสันต์ ถาจันทร์, 2548 : 12 ; วันดาวิศา รัตนสุรงค์, 2550 : 34) สรุปได้ว่า ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

## 2. ความหมายของการจัดการความรู้

เมื่อศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการความรู้พบว่า มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้หลากหลาย ดังนี้

พริศา วิเชียรปัญญา (2547 : 32-33) และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจะกระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงานและที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge)



ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กรการจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันต่อหน้า การจัดการความรู้ คือ ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร วิจารย์ พานิช (2548 : 3-4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือของการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน ประเวศ วะสี (2548 : 31) ให้นิยามการจัดการความรู้ว่า หมายถึงการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มีอยู่ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เป็นความรู้แบบรูปธรรม ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และนงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย (2550 : 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ ซึ่งฮอร์วิทซ์ และอาร์มาคอส (Horwitch & Armacost. 2002 : 26) ให้นิยามการจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การกำหนด การรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นในการกระทำใดๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจเป็นต้น เป็นต้น

นอกจากนี้เจษฎา นกน้อย (2552 : 6) เสนอแนะถึงการจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและการจัดเก็บความรู้

อย่างเหมาะสมเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ นิพจน์ เทียนวิหาร และคณะ (2547 : 86) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า “การจัดการความรู้ คือ การดำเนินการกับปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลคือการได้ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น และดีขึ้นได้ใช้ความรู้ได้ประยุกต์ได้ดัดแปลงได้ดำเนินการกับความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้จะต้องนำไปสู่ประโยชน์” ดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าได้มีการนิยามคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ในหลายลักษณะ ซึ่งพอที่จะสรุปให้เห็นเป็นประเด็นหลักกว่า การจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้นที่การตั้งโจทย์ร่วมกันเพิ่ม ร่วมเรียนรู้ เป็นการจัดการความรู้แล้วนำไปสู่การให้และแบ่งปันที่เอื้อต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น “การจัดการความรู้” หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การพัฒนาสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีคุณภาพประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การร่วมกันคิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้างจัดระบบแบ่งปัน และเรียนรู้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

### 3. ความเป็นมาของการจัดการความรู้

อารี หลวงนา (2550 : 31) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นสืบเนื่องจากในยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน โดยมีความเชื่อว่าความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กรจำเป็นจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบและสามารถต่อยอด โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการความรู้ที่ดีจะต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้ผ่านการกระทำ อาจจะเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำ (Best Practices) ที่เราได้พบนำมาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ดังนั้นจากการที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งสิ่งใหม่ๆ และความเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา ไม่สามารถใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่มาแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ ช่วงศตวรรษที่ 1990 บางองค์กรที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจมีความพยายามปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรื้อระบบ และลดคน ทำให้ความรู้ขององค์กรสูญหายไปซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรภายหลัง องค์กรขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ สู้ตลาด ดังนั้นในการกำหนดช่วงหรือวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ในองค์กร อาจมีมุมมองต่างกันแล้วแต่ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่หลักการแบ่งยุคมักอิงไปกับวิวัฒนาการระบบคอมพิวเตอร์ (นำทิพย์ วิชาวิน. 2550 : 16-17 ; บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2550 : 104)

-109 ; สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2552 : 37) กล่าวว่า การกำหนดยุคสมัยวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ มีความแตกต่างกันออกไป ตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน โดยส่วนใหญ่หลักการที่ใช้แบ่งยุคจะเกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการของระบบคอมพิวเตอร์ โดยเริ่มต้นจาก ค.ศ.1995 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สร้างและขยายความรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้น ยุคที่ 1 เกิดขึ้นราว ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร จึงมีแนวความคิดที่เชื่อว่า “ความรู้ คือ ข้อมูลสารสนเทศ” ใครมีสารสนเทศ จะเป็นผู้ชนะในการแข่งขันธุรกิจ

ยุคที่ 2 เริ่มต้นเมื่อ ค.ศ.1995 ซึ่งนับเป็นยุคของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง มีนักวิชาการชาวญี่ปุ่น คือ ศาสตราจารย์ Nonaka และ Takeuchi ได้เขียนหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ที่เกิดขึ้นจากความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในเอกสารและสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECI- Knowledge Conversion เป็นกรอบแนวคิดและวิธีการในการสร้างและขยายความรู้ในองค์กร ต่อมาโมเดลนี้เป็นที่ยอมรับและใช้อย่างแพร่หลาย เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ในตัวคน การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการที่ส่งเสริมสนับสนุน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำความรู้ที่ได้นั้น มาใช้พัฒนาการทำงาน และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยปกติแล้ว คนไม่สามารถจัดการได้ ผู้บริหารไม่สามารถจัดการได้ ผู้บริหารไม่สามารถสั่งให้พนักงานที่มีความรู้ ถ่ายโอนความรู้ที่มีผู้อื่นได้ แต่จะต้องสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นเท่านั้น โดยที่ไม่หวังความรู้ และไม่อายุที่จะรับความรู้จากผู้อื่น อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี คือ วัฒนธรรมจากการทำงานที่มีทั้งคนที่พร้อมให้และคนที่ใฝ่รู้ ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้ จะพบว่าความรู้ที่เขาถ่ายทอดให้อาจมีเพียง 20-30 % ของสิ่งที่เขารู้ ดังนั้น การถ่ายโอนความรู้ ต้องเกิดจากความสมัครใจและความเต็มใจของผู้ให้ความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการความรู้ในยุคนี้เรียกว่า CKO : Chief Knowledge Officer และเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อทำให้ความรู้ในตัวคน กลายเป็นความรู้ที่เปิดเผยม แต่การรวบรวมองค์ความรู้ด้วยวิธีการสั่งการจากผู้บริหาร มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ เช่น พนักงานที่มีความรู้ไม่เต็มใจแบ่งปันความรู้ที่ตนมีให้กับผู้อื่น เพราะกลัวว่า ถ้าคนอื่นมีความรู้เท่าเทียมกับตน หรือมีความรู้มากกว่าจะทำให้ตนหมดความสำคัญ หรือทำงานสู้กับคนอื่นไม่ได้ ส่วนในยุคที่ 3 การจัดการความรู้ในยุคนี้ มีการพัฒนาแนวความคิดว่า องค์ความรู้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ โดยสื่อผ่านกิจกรรม Community of Practice (CoP) ซึ่งเป็นกลุ่มคน

ที่มีความรู้ ประสบการณ์เป้าหมาย และความต้องการที่คล้ายกัน มาพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยน  
 ถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งความรู้ที่เป็น Tacit และ Explicit การจัดการความรู้ใน  
 ยุคที่ 3 อาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์  
 ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่า  
 มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ และเชื่อว่า  
 ความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น  
 เป็นการทำงานแบบเครือข่ายและมีสมาชิกที่หลากหลาย เป็น โครงสร้างของกลุ่มคนที่มารวมกลุ่ม  
 คนที่มารวมกันตามความสนใจเพื่อประสานการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็น  
 ธรรมชาติ ดังนั้นการทำ CoP เพื่อการจัดการความรู้ได้มีจุดเน้นเพื่อการสร้างฐานความรู้  
 ขององค์กร หรือเป็นแหล่งรวบรวม Best Practice ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กรนั้น  
 แต่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) เพื่อการ  
 ช่วยเหลือเกื้อกูลที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ให้กับองค์กร (สุวรรณ  
 เจริญเสาวภาคย์, 2548 : 27) การจัดการความรู้ในสามยุคจึงค่อยๆ วิวัฒนาการมาจากองค์กร  
 ทางธุรกิจมาสู่องค์กรทางการศึกษา ซึ่งนำมาใช้ในประเทศไทยโดยเฉพาะในยุคแห่งการปฏิรูป  
 การศึกษา ซึ่งในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน  
 มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า ให้เพิ่มขึ้นกล่าวได้ว่า  
 การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ทุนปัญญา นำไปสร้าง คุณค่าและมูลค่าซึ่งอาจเป็นมูลค่า  
 ทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 13) ปัจจุบันเข้าสู่ยุคที่ 4 ของการ  
 จัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่มีการสื่อสารสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้การ  
 จัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นของ  
 องค์กร

จากความหมาย ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนา  
 กรอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงๆ ในองค์กรได้อย่างไร  
 ขณะนี้กรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก  
 สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548 : 29 - 37) ได้ให้รายละเอียดดังนี้

1. กรอบความคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบความคิดที่น่าสนใจคือของ Bonnie  
 Rubenstein Montano เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด จะมีเนื้อหาหลักๆ ประกอบด้วย  
 องค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

1.1 การค้นหาว่าองค์กรควรมีอะไรบ้าง ในรูปแบบโดยอยู่ที่ใครและความรู้  
 ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง

- 1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- 1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
- 1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 1.6 การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
- 1.7 การเรียนรู้ (Learning)

2. กรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวทางการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการจัดการความรู้ให้ทันต่อการแลกเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการทำให้ลูกค้าประทับใจการลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องสร้างปัจจัย 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

2.2.1 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผล และพัฒนานุคลากร

2.2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.2.3 โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบใน

2.2.4 การจัดการความรู้ในองค์กรและการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน

2.2.5 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องมั่นใจว่า มีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น
3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีม

รับผิดชอบ

4. การจัดการความรู้ในองค์กรและการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

5. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกลถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้

องค์กรต้องมีความมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

#### 4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 5 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

- 4.1 วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
- 4.2 ออกแบบ : กำหนดให้ที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการจัดทำแผนงาน
- 4.3 ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- 4.4 ขยายผล : นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์กรปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการเรียนรู้ได้

#### 5. กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย

- 5.1 องค์ความรู้ขององค์กร
- 5.2 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแบ่งปัน การสร้าง กำหนด รวบรวม ปรับแต่ง เรียบเรียง นำมาใช้ แบ่งปัน

### 5.3 ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การวัดผล

Singapore Productivity and Standard Boars (PSB) เป็นหน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ อยู่ 2 อย่าง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าว “GREAT” ซึ่งย่อมาจากอักษรตัวแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ Generate Represent Access และ Transfer กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โปรดสังเกตว่ากระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่าง คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผลจะเห็นได้ว่า กรอบความคิด ของ PSB นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งต้องมีการจัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

#### 4. ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความสำคัญของการจัดการความรู้ มีคุณค่าต่อหน่วยงานว่าทำอย่างไรจะใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและพัฒนาคน โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ คนในหน่วยงานไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงาน ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมากทั้งปริมาณและคุณภาพ หน่วยงานได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรไปแล้ว ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อีก ดังนั้นจึงมีนักบริหารมากมายพยายามแสวงหาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่สุดมาพัฒนาคนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน บรูซ ซีริมหาสาร (2550 : 8) และประพนธ์ ฝาสุกยัด (2548 : 12) กล่าวว่า เพราะการจัดการความรู้จะเป็นตัวต่อชิ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพจะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้ แนวคิดการจัดการความรู้จะมีต้นตอจากโลกตะวันตก

แต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของไทยและความต้องการของการพัฒนา คนดิงที่ นอร์ดท์เวท (Nordtvedt, 2005 : 1075-A) ได้ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร ผลการถ่ายทอดความรู้ ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่มีต่อผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถได้รับผลทางบวกจากความตั้งใจเรียนรู้ขององค์กรและความสัมพันธ์อันดีระหว่าง องค์กรที่มุ่งเน้นแหล่งความรู้ และความสวยงามดึงดูดใจของแหล่งความรู้ หรือความสามารถมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจเรียนรู้ขององค์กรที่มุ่งเน้นและความสัมพันธ์กับนิสัยการรัก ที่จะหาความรู้ความสามารถที่จะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเพียงพอ ผลยังแสดงให้เห็นว่าทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถมีผลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถขององค์กร

ดังนั้น องค์กรที่มีการปฏิบัติตามการจัดการความรู้อย่างครอบคลุมและเป็นระบบ พบว่า เป็นการปฏิบัติตามวิธีย่อยๆ ไปสู่ความสำเร็จในภาพรวมมีการเตรียมพร้อมในการมุ่งสร้างความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จมิใช่เพียงแต่ความอยู่รอด ขององค์กรเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยอาศัยการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร อีกทั้งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรกลายเป็นสถานที่ที่กลุ่มและบุคคลในองค์กรทุกระดับ ได้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ โดยอาศัยหลักการจัดการความรู้ (กิริติ ยศชัยยง, 2549 : 100) อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาและดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ต่อไป

## 5. หลักการการจัดการความรู้

หลักการจัดการความรู้ คือ วิธีการหรือทักษะที่จะไปดูดซับความรู้จากที่อื่นเอามาใช้ ที่เรียกว่าไม่ต้องมานับศูนย์ใหม่ สามารถทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างรวดเร็ว โดยการเอาประสบการณ์ คนอื่นมาใช้ เมื่อใช้แล้วสามารถต่อยอดความรู้ ยกระดับความรู้ของตนขึ้นเอง ซึ่งในแต่ละบริบท แต่ละหน่วยงาน แต่ละพื้นที่ย่อมมีวิธีการแตกต่างกันออกไป ไม่มีรูปแบบตายตัว (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 7) ส่วนประพนธ์ ผาสุกยัต (2548 : 14) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีแนวคิดที่เชื่อว่าบุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร โดยเชื่อมั่นว่า บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์การ และการพัฒนาคนบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายได้ โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าการ พัฒนาต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีความพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน ซึ่งมีจุดรวมพลัง คือเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน ในการจัดการความรู้มีความแตกต่างหลากหลาย



มีคุณค่ามากกว่าความเหมือนกันเพราะทำให้ไม่เกิดพลัง

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการในการพัฒนางาน การนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้ และขีดความสามารถของข้าราชการและองค์กร

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่า “ต้องคิดนอกกรอบ หรือแบบหลุดโลก” ต้องดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงเล็กน้อยก่อน ถ้าได้ผลดีก็ไม่เสียหาย สามารถยกเลิกได้แต่ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่ได้ Best Practice ใหม่เกิดขึ้นได้

ก่อนที่สถานศึกษาใดจะดำเนินการจัดการความรู้ นั้น มีข้อคำนึงถึงอยู่หลายประการ (สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2552 : 37 ; จำเริญ จิตรหลัง. 2552 : 19-20) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมาย เนื่องจากการที่จะให้บุคคลซึ่งมีความหลากหลายด้านทักษะ และวิถีคิดมาทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์จะต้องมีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีการทดลองและการเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์อาจต้องคิดนอกกรอบจึงต้องทดลองทำเพียงน้อยๆ ก่อน อาจเริ่มจากหน่วยงานย่อยขององค์กร ถ้าได้ผลไม่ดีก็เลิกกิจกรรมนั้นจะก็ไม่เกิดผลเสียต่อองค์กร ถ้าได้ผลดีก็ขยายทดลองทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่

4. เก็บรวบรวมความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสมโดยอาจถือว่าความรู้จากภายนอกเป็นความรู้ที่มีความหลากหลายซึ่งต้องนำมาพิจารณาและปรับใช้ในองค์กรให้เหมาะสม

ดังนั้น หลักการสำคัญของการดำเนินงานการจัดการความรู้ คือต้องทำให้ง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือที่ซักซ้อน ยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมง่ายๆ หรือกิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วนำมาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นสามารถนำเสนอกิจกรรมของตนและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจมีคำถาม เช่น มีใคร หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการประพฤติปฏิบัติที่ดีอย่างที่เป็นในปัจจุบัน สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ เป็นเครื่องมือ

ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม เกิดการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง โดยต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เกิดจากการปฏิบัติ เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามที่ใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลเพื่อพัฒนานวัตกรรม

## 6. ประโยชน์ของการจัดการความรู้

นักวิชาการได้ให้คำอธิบายประโยชน์ของการจัดการความรู้การจัดการความรู้ ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 66-68) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพขององค์กรช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุค
2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
3. เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
4. การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
5. ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสาร ที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
8. จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
9. ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

เกษญา นกน้อย และคณะ (2552 : 45) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 52-53) ได้กล่าวประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ จากสื่อ อินเทอร์เน็ต เพื่อค้นคว้าหาว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้สะดวกเร็วทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

2. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูกเพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน ได้มากกว่า และไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกันทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้จะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้ที่ช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit Knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน

6. สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit Knowledge) หรือจากส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8. งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่าเพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและประสบการณ์ความสำเร็จในการสอนมาก่อนที่จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

วารสาร สันถาวร (2551 : 28) ได้อธิบายถึงผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย

### 3 ประการ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้น ไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม

2. พนักงานเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. ความรู้ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการตั้งสอนและจัดระบบให้ “พร้อมใช้” องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรการเรียนรู้

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว ประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับจากการจัดการความรู้ คือ เกิดผลสำเร็จของงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติไม่ต้องลองผิดลองถูก บุคลากรสามารถเข้าถึงช่องทางความรู้ได้อย่างรวดเร็วเมื่อจัดการความรู้เป็นระบบ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา สถานศึกษามีคลังความรู้และมีวิธีการปฏิบัติที่ดีไว้สำหรับแก้ปัญหาหรือพัฒนาสถานศึกษา

การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกัน “การจัดการความรู้” สถานศึกษาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่พัฒนาคนให้เกิดความรู้ และพัฒนาทักษะชีวิตซึ่งเป็นความสามารถที่มนุษย์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เพราะเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพทั้งต่อตนเองและสังคม การพัฒนาทักษะชีวิตในขั้นพื้นฐานนั้นเป็นหน้าที่ของครู พ่อ แม่ ผู้ปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำทักษะชีวิตไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ เพื่อให้นำไปสู่การมีทักษะชีวิตที่นำไปใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเองให้มีคุณภาพ สามารถสร้างความสุข ความดีงาม และทำประโยชน์ให้แก่สังคม สถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกคนมีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้เพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 66) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุนให้มีกิจกรรมนี้เกิดขึ้นในสถานศึกษา การจัดการความรู้

นอกจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาแล้วยังทำให้ความรู้ที่มีความหลากหลายในสถานศึกษาได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และความรู้นั้นยังคงเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ากับสถานศึกษาตลอดไป ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถานศึกษามีหลายประการไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังคม วัฒนธรรม บุคลากร โดยเฉพาะในหน่วยงานที่บุคลากรส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงานยาวนาน หากมีการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบ่งป็นความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาและจะทำให้สถานศึกษานั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (จำเริญ จิตรหลัง, 2552 : 20) การจัดการความรู้จะมีประสิทธิผลควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การ มีความเห็นว่าสถานศึกษาต้องมีการบริหารและจัดการที่เป็นระบบ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูนักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ไปยังทุกๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบของครูและเกิดวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาที่ต้องมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน(สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 66) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน รายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้นมี ดังนี้

1. ปัญหาของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ปัญหาที่เกิดมาจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กับสถานศึกษา เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ เช่น การส่งข้าราชการไปสัมมนาหรือฝึกอบรม แต่หลังจากที่กลับมาแล้วก็เก็บความรู้ไว้คนเดียวหรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบ เพียงเท่านั้น แต่ข้าราชการ/บุคลากรคนอื่นอีกหลายคน ในสถานศึกษาที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมหรือสัมมนา จะไม่รู้เลยว่าคนที่ไป ฝึกอบรมหรือไปสัมมนานั้น ได้อะไรกลับมาเพราะไม่มีการเก็บบันทึกรายงาน หรือสิ่งที่นำเสนอใจจากการอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้นๆ ไว้ในฐานข้อมูล ในอินทราเน็ตหรือเว็บไซต์ ถ้าหากสถานศึกษาไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนาอาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2. ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่ง หลายรูปแบบมีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจัดกระจายในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วนจะทำไม่ได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้เสียผลประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ของสถาบันศึกษามาสร้างความสามารถในการแข่งขัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพราะในสถานศึกษามีความรู้มากมายที่ได้จากการ

วิจัย หรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่วิจัยแล้วก็ไม่นำไปประยุกต์เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อไป หรือไม่มีการสานต่อ หรือสถานศึกษามีผู้รู้ มีครูเชี่ยวชาญที่มีความสามารถออกไป เป็นวิทยากรให้สถานศึกษาอื่น ให้ประสบความสำเร็จ มีความรู้แต่ในขณะที่เดียวกันบุคคลเหล่านั้น ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะพัฒนาคนในสถานศึกษาเดียวกันเลยก็กลายเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นได้

4. ปัญหาจากการสร้างความรู้ใหม่ จะไม่เกิดขึ้นถ้าสถานศึกษาไม่มีการสะสมความรู้ ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่มีความรู้ใหม่อภักทั้งความรู้เดิมไม่ได้เก็บไว้ด้วยแล้ว สถานศึกษา ก็จะไม่มีมีการสะสมความรู้ไว้ให้ครู/บุคลากรรุ่นต่อไป

5. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ จึงทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันตามสถานการณ์โลก และตามคู่แข่งขั้นไม่ทัน

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดจากความรู้ในสถานศึกษา ความรู้ภายนอกสถานศึกษาที่นำมาใช้ ไม่เชื่อมโยงกับงานและไม่สอดคล้องกับ บริบทในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ จะมีประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะในสถานศึกษา องค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ จะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่มีค่ามหาศาล เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติ การสอน ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา และความรู้ที่ได้จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดความรู้และทำให้ครู/บุคลากรในสถานศึกษามีการใฝ่รู้และฝึกที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรมากที่สุด คือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร มาจากหลายองค์ประกอบร่วมกัน เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากร และทีมงานที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย กระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรในการแบ่งปันความรู้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 : 23)

โดยสรุปแล้ว ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ พัฒนาระบบงานการเรียนรู้ ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของงานและเพิ่มศักยภาพขององค์กร

#### 7. ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Knowledge Management Enablers / Influences) ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผู้รู้กล่าวไว้ ดังนี้

เซ็ง (Chen. 2004 : 2) และคีเซอร์ (Keyser. 2004 : 2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมี

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วยนอกจากนี้ ได้จัดลำดับองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่สำคัญประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ 1) โครงสร้างองค์กร 2) การติดต่อสื่อสารในองค์กร 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) การทำงานเป็นทีม 5) ภาพลักษณ์ขององค์กร 6) ผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ และ 7) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2548 : 17-21) กล่าวถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากปัจจัยเอื้อ เช่น 1) ด้านคน การพัฒนาคนในองค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การพัฒนาคนร้อยละ 80 เป็นการพัฒนาสมองของมนุษย์ 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้

บุญดี บุญญากิจ และนงลักษณ์ ประสพสุขโขชัย (2548 : 59-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

#### 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ขององค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อจะให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

#### 2. วัฒนธรรม (Culture)

สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรม

ของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทักษะข้อหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้แต่ก็เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่ต้องครครพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่กีดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างต่อเนื่องที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

### 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือ บูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแบบสมิทธิรวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี จักรพงษ์ สุรานุชกุล (2547 : 120 - 121) สรุปว่า การนำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกระบบหนึ่งมาใช้ในองค์กร แต่เป็นการวางระบบจัดการความรู้ของบริษัทซึ่งต้องมีการนำปัจจัยหลายๆ ด้าน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้เนื่องจาก ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีไม่สามารถช่วยให้การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผล

### 4. การวัด (Measurements)

องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วย



ให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีการตั้งตระหนักรู้ว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างกับองค์กรบ้าง

##### 5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

องค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามามีส่วนร่วมกันวางแผนและดำเนินการเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร อนันต์ ภาวภูตานนท์ (2551 : 17-19) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การที่องค์กรจะดำเนินการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ

- 1.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 มีการจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนกิจกรรม
- 1.3 กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 1.4 มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิด

ลองถูกและนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในการจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไรและจะทำอย่างไร การสื่อสารต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- 2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.3 ช่องทางในการสื่อสาร
- 2.4 การวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร องค์กรจะมีการพิจารณาและคัดเลือกกระบวนการและเครื่องมือทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นอย่างเหมาะสมกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) สำหรับปัจจัยที่อิทธิพลในการกำหนดกระบวนการ และเครื่องมือของแต่ละองค์กร คือ ประเภทของความรู้ในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการอ่านของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะคนในองค์กร

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อม

ของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับ การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึง สถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดผลจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางระบบการวัดผล และวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) การวัดผลจากการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

5.1 การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)

5.2 การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)

5.3 การวัดผลลัพธ์ (Output Measure)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องระบุพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ในการสร้างถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล เข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันองค์กรคงจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไปในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องลำบากแต่ประการใด

จากการศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้จากแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้ของโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) เทคโนโลยี 4) การวัดผล และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน

## 1.8 กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มิได้หมายถึงการกระทำต่อองค์ความรู้โดยตรง แต่เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาคนในหน่วยงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ วราภรณ์ สีนถาวร (2551 : 28-32) กล่าวว่าให้เริ่มทำในกลุ่มเล็กๆ ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อนแล้วจึงค่อยๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นจัดการความรู้ทั้งสิ้น วิธีการจัดการความรู้ไม่ควรเน้นการใช้เทคโนโลยีมากๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่าย ในช่วงเริ่มต้นแล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยาก หรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น องค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ทิศทางของการจัดการความรู้หรือวิสัยทัศน์ (Knowledge Vision) คือเป้าหมายของการจัดการความรู้

2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นหัวใจและเป็นส่วนที่ถูกต้องทำให้เกิดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน ทำให้คนมีใจยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. คลังความรู้ (Knowledge Asset) เป็นชุดความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือชุมชนความรู้ โดยจัดแบ่งหมวดหมู่ให้เป็นระบบเพื่อสะดวกในการเรียกใช้ มีการระบุแหล่งข้อมูลและชื่อบุคคลอ้างอิงซึ่งสามารถใช้ ICT มาช่วยในการจัดการและเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ทรงพลัง

นิสาร์ตน์ ตรีโรจน์อนันต์ (2549 : 7) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์การ มีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์การใดองค์การหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เปรียบเทียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อการเป็นองค์การที่มีการจัดการความรู้แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุกๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันในระดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

- 2.1 หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใหม่มาใช้ปฏิบัติการ

จะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้ร่วมมือกันจึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจน ขึ้นมาเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน

2.2 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทางจะต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุม

2.3 ปลูกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบ ในกิจกรรมสำคัญ ที่จะเป็น โครงสร้างพื้นฐาน และ โครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อ การเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันบริหารความรู้

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงานประกอบไปด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีม จะร่วมมือกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หมวักเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

### 3. พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานประกอบด้วย เครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์รวมทั้ง สถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.3 ระบบการบริหาร ระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กร ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องของ 1) ทักษะคิด และคำนิยม 2) ทักษะและความสามารถ และ3) ภูมิใจ และความรู้ลึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่างๆ คือ 1) เป็นรายบุคคล 2) ผลตามกิจกรรม และ3) ผลจากตัวระบบ

การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทาง และกลยุทธ์ที่ถูกต้องโดยดำเนินไป ตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นและพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจก บุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึง นำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้า ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดการ ความรู้ให้ประสบผลสำเร็จองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ รวมถึง ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรม ภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ โดยการจัดการ ความรู้ที่มีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการ กับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยความรู้ จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา (เจษฎา นกน้อย, 2550 : 42) และธีระ รุญเจริญ (2550 : 236) เสนอการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย กิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ ประโยชน์ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความ เหมาะสมกับบริบทสังคม

2. การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
3. การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
5. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้
7. การสร้างความรู้ใหม่
8. การประยุกต์ใช้ความรู้
9. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ ความรู้ฝังลึก ในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรม หลักขององค์กร บุคคลหรือเครือข่าย ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องดำเนินการในลักษณะที่ บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่แยกออกจากงานประจำของครู ไม่ให้ครูรู้สึกว่ามีการะงานมากขึ้น ในภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรม เกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ (วิจัย) วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี นวัตกรรม การศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้ Wiig (1993 : 6-14) นำเสนอรูปแบบการจัดการ ความรู้ โดยใช้หลักเกณฑ์ สำหรับความรู้ที่เต็มไปด้วยประโยชน์และมีคุณค่านั้นจะต้องถูก รวบรวมขึ้นมา โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างว่าจะทำอะไรกับความรู้นั้นรูปแบบการจัดการความรู้ ของ Wiig ก้าวไปสู่การนิยามระดับความแตกต่างภายในของความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคำจำกัด

ความของแต่ละประเภท โดยทั่วไปแล้วจะมีลำดับที่ต่อเนื่องกันภายในองค์การ การเริ่มต้นจากระดับต่ำสุด ผู้ที่ไม่ตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในขณะนี้และการขยายไปสู่ระดับการเป็นผู้นำในที่สุด ความเข้าใจที่แท้จริงไม่ได้ถูกนำมาตัดสินใจ วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig มุ่งเน้นสภาพเงื่อนไข 3 ประการที่จำเป็นต้องปรากฏ สำหรับองค์กรเพื่อปฏิบัติ ภารกิจขององค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) องค์กรต้องมีธุรกิจ (ผลผลิต/บริการ) และ 2) ลูกค้ำ องค์กรต้องมีทรัพยากร (คน ทุน และ สิ่งอำนวยความสะดวก) และ 3) องค์กรต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติ ซึ่งในประการที่สามนี้ได้รับการเน้นในวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig ความรู้เป็นแรงสำคัญที่กำหนดและขับเคลื่อนความสามารถให้ปฏิบัติอย่างฉลาดเมื่อ มีความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง แล้วเรารู้จักถึงที่ทำได้ขึ้นและรู้จักวิธีที่จะทำนั้นดีขึ้นด้วย การทำงานดีขึ้น หมายความว่าเราต้องเข้าทำงานของเราด้วยความชำนาญมากขึ้น คือ เราต้องมีความรู้ที่ตรงกับงานและมีความรู้ที่มีคุณภาพสูงให้มากที่สุดที่จะมากได้ แล้วประยุกต์ใช้ ความรู้ให้ดีขึ้นในหลายๆ ทาง การทำงานดีขึ้น “ เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่ดีที่สุดที่เรามีอยู่” วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig กล่าวถึงวิธีการที่ความรู้ถูกสร้างขึ้น และใช้เป็นรายบุคคลหรือเป็นองค์กร มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การยึดถือความรู้ 3) การรวมความรู้ไว้ในแหล่งเดียวกัน และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้

ช่วงการเรียนรู้กว้างๆ จากแหล่งต่างๆ ทุกประเภท คือประสบการณ์ส่วนบุคคลการศึกษา หรือการฝึกอบรมในระบบ และปัญญาจากทุกแหล่ง แล้วเราสามารถจะยึดถือความรู้ภายในสมองของเรา หรือในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น หนังสือหรือ ฐานข้อมูล ความรู้สามารถนำมารวมกันไว้ในแหล่งเดียวกันได้แล้วใช้ในทางหลากหลายต่างๆ กันขึ้นอยู่กับบริบทและความมุ่งหมาย วงจรนี้มุ่งเน้น การระบุและการเชื่อมโยงหน้าที่และกิจกรรมที่เรากระทำอยู่เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างผลผลิตและบริการในฐานะที่เป็นผู้ทำงานด้าน ความรู้ การสร้างความรู้ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การวิจัยตลาดไปจนถึงกลุ่มเป้าหมาย แบบสำรวจปัญหาที่แข่งขันได้ และการประยุกต์ใช้แหล่งข้อมูล การสร้างความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 5 กิจกรรมดังนี้ 1) ได้รับความรู้ 2) วิเคราะห์ความรู้ 3) สร้างความรู้ใหม่และสังเคราะห์ความรู้ 4) ประมวลผลและสร้างรูปแบบความรู้ และ 5) จัดระเบียบเรียงความรู้

วอนคลอส และรูสซ์ (Von Krogh & Roos, 1995 : 9) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความรู้ โดยได้แบ่งแยกระหว่างความรู้เฉพาะบุคคลและความรู้ทางสังคม และยังได้พยายามที่จะจัดการความรู้ขององค์การ โดยทำอย่างไรให้บุคคลในองค์กรรับทราบและทำไมต้องทำให้บุคคลในองค์กรรับทราบ อะไรที่เป็นตัวคำนวณความรู้เฉพาะบุคคลและขององค์กร ทั้งนี้ได้นำเสนอสิ่งที่ป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ ความเอาใจใส่เฉพาะบุคคล การสื่อสารในองค์กร โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและการบริหารทรัพยากร

บุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งขัดขวางความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อจะนำไปใช้สำหรับการสร้างความเปลี่ยนแปลงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยได้เสนอแนะว่า ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ก็คงไม่สำเร็จ ถ้าพนักงานแต่ละคนไม่กระตือรือร้นที่จะช่วยกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเชื่อถือซึ่งกันและกันก็จะไม่ก่อให้เกิดความรู้ทางสังคมและความรู้โดยรวมภายในองค์กร ในที่สุดถ้าความรู้ที่เราสนับสนุนนั้นไม่ถูกยอมรับและไม่ได้รับการรับรองจากผู้บริหารระดับสูง พวกเขาก็จะรู้สึกสูญเสียความเชื่อมั่นและการกระตุ้นเพื่อให้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในบริษัท

ยิวคิ เกตุสัมพันธ์ (2546 : 54) เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การที่องค์กรจะดำเนินการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยม ของคนในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การจัดการความรู้กับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ

- 1.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 มีการจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนกิจกรรม
- 1.3 กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 1.4 มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้ลองผิดลองถูก

และนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในการจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไรและจะทำอย่างไร การสื่อสารต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- 2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.3 ช่องทางในการสื่อสาร
- 2.4 การวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัด



การความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร องค์กรจะมีการพิจารณาและคัดเลือกกระบวนการและเครื่องมือทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นอย่างเหมาะสมกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) สำหรับปัจจัยที่อิทธิพลในการกำหนดกระบวนการ และเครื่องมือของแต่ละองค์กร คือ ประเภทของความรู้ในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการอ่านของคนในองค์กรวัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะคนในองค์กร

#### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียม

ความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับ การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีเหล่านั้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

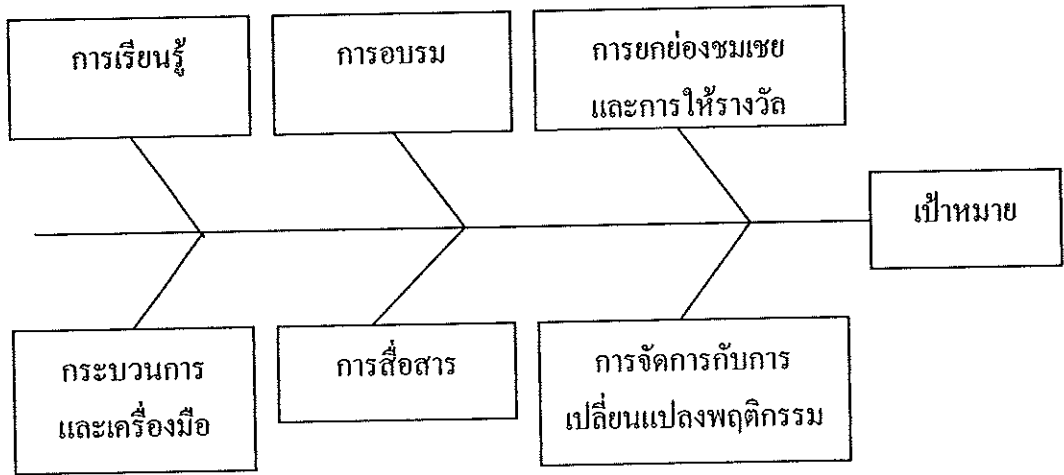
5. การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึง สถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดผลจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางระบบการวัดผล และวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) การวัดผลจากการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

5.1 การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)

5.2 การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)

5.3 การวัดผลลัพธ์ (Output Measure)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้างถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้ ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 วงจรการจัดการความรู้ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. 2548 : 38)

สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ 4-8 ขั้นตอนขึ้นอยู่กับนักวิชาการ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ โดยรวบรวมกระบวนการจัดการความรู้นำเสนอ ดังนี้

เจษฎา นกน้อย (2550 : 42) อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลการสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย

หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น

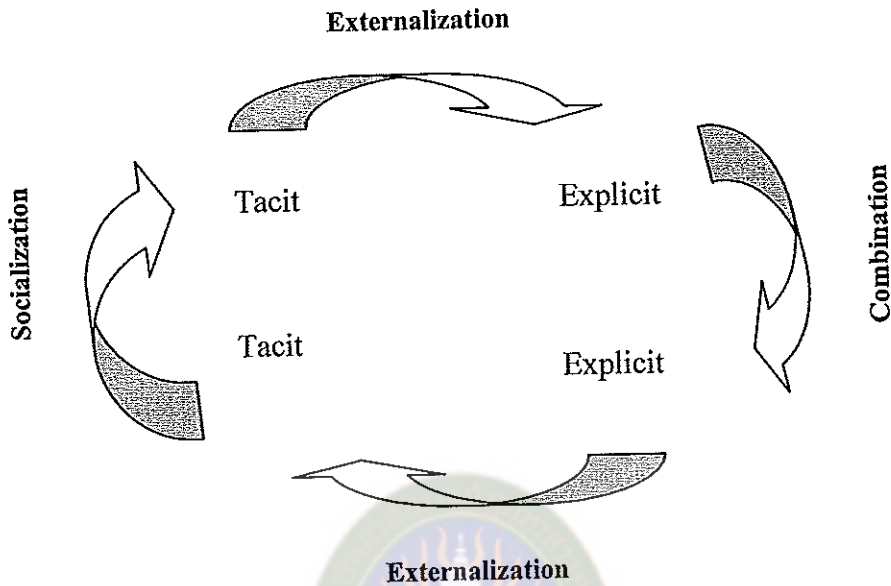
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 30) เสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้แล้วนำ ความรู้นั้นมากำหนด โครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและ เผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์การว่าต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนการจัดการความรู้ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอน ของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาการจับหมวดหมู่ความรู้ อย่าง เป็นระบบ เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ ด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ ความรู้เชิงข้อเท็จจริง ความรู้ที่เชื่อมกับ โลกของความเป็นจริง ความรู้เชิงเหตุผล ของเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการ ให้แก้ปัญหาและทำให้ดีขึ้น การแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

3. การใช้หรือเข้าถึงความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์กร จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ความต้องการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางจัดการความรู้ในองค์กร ดังวงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร



แผนภาพที่ 5 วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กร  
Nonaka and Konno (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 : 31)

ทั้งนี้ ปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรมที่มีปัจจัยสำคัญในการแข่งขันคือ ทุน เข้าสู่ยุคที่มีปัจจัยสำคัญของการแข่งขันคือ ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรและผู้คนจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะนำประสบการณ์ ความรู้ที่มีอยู่หลากหลายทั้งในตัวตนในองค์กร หรือในตำรามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ KM : Knowledge Management

รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกัน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและโอกาสที่สามารถนำไปใช้พัฒนาองค์กรได้
2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ความรู้ที่สร้างขึ้นในขั้นนี้ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) อาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ให้ ได้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ออกมาในที่สุด
3. ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้งานเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้

จะทำให้ได้ความรู้ประเภทเปิดเผย (Explicit Knowledge) ออกมา

4. ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

5. ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่มานานอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัยหรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์กรที่มีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตรซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอเพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง

แมคคีน และสมิท (McKeen & Smith, 2003 : 51-58) เสนอว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้จากผู้รู้หรือเครือข่ายต่างๆ

3. การยึดกุมความรู้ ส่วนมากได้จาก ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน

4. การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร

5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือกระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 28) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นของการจัดการความรู้ได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งภายนอกและภายในเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1.1 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมการประชุม การสัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.2 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ การจ้างที่ปรึกษา การดูทีวี วิดีโอ และภาพยนตร์ การอ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-mail และบทความ การตรวจสอบแนวโน้มทางสังคม และเทคโนโลยีการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร และการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้การกระทำความคิด ความเข้าใจตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ Knowledge Creation การแบ่งปันความรู้ การทดสอบ การรวบรวมความรู้ และการตั้งแรงแห่งความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์กรความรู้ โดยพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ

3.1 รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ จัดทำฐานข้อมูล สมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำสมุดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมุดหน้าเหลืองขององค์กร

3.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงานจริง แบ่งได้ 2 รูปแบบคือ

4.1 โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร (Knowledge Transfer and Utilization) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น ระบบพี่เลี้ยง

4.2 โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมาเครือข่ายงานที่ไม่เป็นทางการ

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการจัดระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก และสร้างให้เกิดความสมบูรณ์ เช่น ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารเกิดการประมวลผลที่เป็นระบบและรวดเร็ว และลดระยะเวลาในการค้นคว้าข้อมูล เป็นต้น กล่าวคือ เทคโนโลยีจำเป็นสำหรับองค์กรประกอบหรือบริษัทที่ต้องใช้ความรู้เป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่ม ผลผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ขณะที่องค์กรที่มีงานในลักษณะการปฏิบัติ การพึ่งพาเทคโนโลยีอาจไม่จำเป็นเท่า

กระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 21-25) ได้อธิบายถึงเป้าหมายของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นหัวใจสำคัญในการจัดการความรู้ ที่จะเป็นการรอบกำหนดให้การจัดการความรู้ไม่หลงประเด็นไม่เดินทางผิด ศูนย์ความหมายปลายทางได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ ทันเวลา สนองความต้องการได้เฉียบพลัน ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายถือเป็นหัวใจในการบอกความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนมีหลักการในการกำหนดเป้าหมาย แสดงไว้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 7) ได้กล่าวว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วยกัน 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้และเพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ
2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ ที่อยู่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญในการเสาะหาและยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหาอาจมาจากภายนอกหรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กรก็ได้
3. การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ แต่มุมมองใหม่ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงานในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้
4. การกลั่นกรอง (Distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคนมีมุมมองของความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ถ้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่องงามยังมีการแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยากแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุนกลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปิดกั้นความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ไม่คุ้มค่า

ัชชาวล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 66-68 ) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้เชิงกระบวนการประกอบด้วยกัน 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ในงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบายซึ่งเป็นการกำหนดศักยภาพหลักๆ ขององค์กรและเป็นตัวกำหนดข้อมูลด้านความต้องการและความรู้ขององค์กรในอนาคต การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง

2. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification) ก่อนการทำงานองค์กรควรทราบอย่างชัดเจนว่าองค์กรมีข้อมูลมีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดหาเข้ามาเพื่อศักยภาพองค์กร เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์กร การสร้างเครือข่ายความรู้

4. การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (Knowledge Development) การพัฒนาความรู้ที่มุ่งจะพัฒนาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกโดยจัดหาความรู้เข้ามาสู่องค์กรเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับพนักงานทั้งรายบุคคลและสำหรับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) การทำให้ข้อมูลและความรู้เข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อประสมที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูล ได้มีโอกาสไปถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง



6. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Preservation) เมื่อองค์กร ได้รับข้อมูลความรู้ และมี การจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่ต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมึระบบการจัดเก็บที่ดีเป็น เครื่องมือสำคัญ

7. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage) การนำความรู้ไปใช้หมายถึง ความรู้ที่ได้ถูก นำไปใช้ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบ องค์กรความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกัน ว่าความรู้จะถูกใช้

8. การวัดผลและประเมินผลความรู้ขององค์กร (Knowledge Evaluation) การวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่วัดได้ยากพอสมควร เพราะไม่สามารถตัดสินด้วยตัวแปร ใดตัวแปรหนึ่ง

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพื่อผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 26) เสนอรูปแบบการจัดการ ความรู้เชิงกระบวนการไว้ 7 ประการคือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์/พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร เป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง ในอยู่รูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้าง ความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เช่น การวาง โครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด (Web Board) บอร์ด ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณี เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมเข้าทำงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืม ตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 23) กล่าวว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ และการจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เกิดการถ่ายโอนแลกเปลี่ยน และเรียนรู้เกิดขึ้น การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนดำเนินการจัดการความรู้ทั้งด้านการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบครบวงจร อันได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) เรียนรู้จากการปฏิบัติ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา อันได้แก่ ผู้เรียน

กระบวนการจัดการเรียนรู้มีนักวิชาการได้กำหนดขั้นตอนไว้แตกต่างกัน ดังจะได้นำเสนอตามตารางที่ 1

ตารางที่ I แสดงแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้จากการตั้งเครื่องจากสถาบันต่างๆ

กระบวนการ	Wieg	Mckeen & Smith	เจษฎา นกน้อย	นักพิภย์ วิภาวิน	รัชชาติ วงษ์ ประเสริฐ	สุวรรณ เจริญ เสาวภาคย์	วิจารณ์ พานิช	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนา ศสศตติคแห่งชาติ
1. การแสวงหา/การจัดหา ความรู้/กำหนดความรู้		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
2. การสร้างความรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
3. การเข้าถึงความรู้	✓	✓						✓	✓
4. การจัดเก็บความรู้	✓		✓			✓			✓
5. การถ่ายทอด/ การแบ่งปันความรู้				✓			✓		✓
6. การกักตุนกรองความรู้									
7. การใช้ประโยชน์ความรู้	✓	✓		✓		✓			
8. การแลกเปลี่ยนความรู้ /การถ่ายทอดความรู้						✓	✓	✓	✓
9. การเผยแพร่ความรู้				✓	✓				

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย กระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ กระบวนการของแต่ละองค์กรต้องออกแบบให้ชัดเจนและเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรจึงมีความสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร คนเก่งขึ้น งานดีขึ้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผล

### 9. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tool) การจัดการความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้งในรูปของข้อมูล สารสนเทศ หรือเอกสารที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ไม่ยากนัก แตกต่างจากความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือ วิธีการ หรือกระบวนการทางสังคมเพื่อช่วยในการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ผลักดันให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสามารถสกัดความรู้ที่สั่งสมและสร้างความรู้ใหม่ขึ้นใหม่ได้ วราภรณ์ สนิถาวร (2551 : 28-29) กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ในกระดาษ (Explicit Knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคลของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กรทำให้งานมีคุณภาพสูงสุด พนักงานเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว วิธีการและกิจกรรมที่คาดว่าจะนำมาใช้ในองค์กร ได้แก่ 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร 2) เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและแสวงหาความรู้ 3) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากรในการเรียนรู้ 5) เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสะสม แลกเปลี่ยน ใช้และจัดเก็บความรู้ 6) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ และ 7) ประเมิน ติดตามผล และขยายผล โดยประกอบด้วยกิจกรรม การประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ปรับปรุงอาคารสถานที่สำรวจและสังเกต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 : 56) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 5-6) อธิบายถึงกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ได้รวบรวมแนวคิดจากกระบวนการจัดการความรู้ ตามที่ผู้รู้หลายท่าน ได้เสนอไว้เป็นขั้นตอนที่หลากหลาย ดังนั้นกระบวนการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใคร

เป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

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

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้ เมื่อได้ค้นหาความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

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

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมา แยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้

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

กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมาผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม เป็นกระบวนการที่ควรทำต่อเนื่องกันอย่างไรก็ตามกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเครื่องหมายรับรองว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผล ถ้าดำเนินงานตามกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะบังเกิดผลได้ดีวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ การร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ครูควรมีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมีจิตใจมุ่งบริการ และเป็น “ผู้ให้” ที่ดี

ดังนั้นกิจกรรมต่อไปนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
2. กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธี

ติดต่อ

3. ดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น
4. จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
5. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่างๆ
6. จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้
7. ค้นหา และส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้ได้อยู่ในองค์กรไปนานๆ
8. ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร
9. ส่งเสริม ให้รางวัล หรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปิดบังข้อมูล
10. สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้
11. วัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น

12. ทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับความต้องการความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า

นอกจากนี้กิจกรรมการสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษาสามารถนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ที่ทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบหรือการจัดการเรียนการสอนได้ มีดังนี้

1. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร โดยแบ่งการทำงานเป็น 3 ทีม คือ ทีมผู้บริหาร ความรู้สูงสุดขององค์กร มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในการจัดการความรู้ (Knowledge Vision) และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้ปฏิบัติ การด้านจัดการความรู้ มีหน้าที่ เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งในและนอกองค์กร สร้างความรู้ใหม่ อันเกิดจากการนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ฝ่ายเทคโนโลยีด้านจัดการความรู้ มีหน้าที่ นำความรู้ภายในและภายนอกองค์กรมาจัดระบบโดยการนำเทคโนโลยี มาใช้ และส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย

2. ทห Best Practices จากภายนอกองค์กรมาให้ได้ศึกษาและเปรียบเทียบกับวิธีการเดิม ขององค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรสัปดาห์ละ 1 วันๆ ละ 2 ชั่วโมง โดยนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของตนเองในด้านต่างๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น การดูแลนักเรียน การสอนแบบบูรณาการ เป็นต้น

4. เรียนรู้จากกัลยาณมิตร โดยการศึกษาเทียบเคียงกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการต่อยอดการเรียนรู้ให้มีความรวดเร็วและเป็นรูปธรรมสำหรับ องค์กรของเรามากยิ่งขึ้น

5. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการของ (After Action Review) : AAR หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อนำไปสู่ความรู้ใหม่ขององค์กร

จำเริญ จิตรหลัง (2552 : 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยการฝึกฝนจึงจะทำได้ หากไม่ลงมือปฏิบัติจะไม่สัมฤทธิ์ผลได้ ดังนั้นองค์กรใดต้องการ พัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงต้องเริ่มจากการปฏิบัติจริง หลักการสำคัญ ของการดำเนินงานการจัดการความรู้ คือ ต้องทำให้ง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือที่ซับซ้อน ยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดีๆ หรือกิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วมาประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นสามารถนำเสนอ กิจกรรมของตนและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การดำเนินงานจัดการความรู้มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนและการจัดการพฤติกรรมภายในสถานศึกษาโดยผลักดันให้ผู้บริหารสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานในสถานศึกษาเพื่อช่วยกันคิดและร่วมกันทำและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติได้
2. จัดการสื่อสารทั่วทั้งสถานศึกษาโดยการจัดการประชาสัมพันธ์และชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาและจัดกิจกรรมการเปิดตัวโครงการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
3. การจัดหาเครื่องมือโดยจัดทำเว็บไซต์ พัฒนาฐานข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษา โดยวิธีการที่ให้บุคลากรเข้ามาแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้กันในเว็บไซต์ หรือจัดทำมุมแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Management Corner)
4. การติดตามประเมินผล โดยการประเมินผลกิจกรรมแต่ละขั้นตอนตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้และรายงานผลของการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
5. การให้การเสริมแรงหรือการสร้างแรงจูงใจ หลังจากกิจกรรมการประเมินผลสิ้นสุดลง

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา การจัดการความรู้ นอกจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาแล้ว ยังทำให้ความรู้ที่มีหลากหลายในสถานศึกษาได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา บุญคลี ปลั่งศิริ (2548 : 6-8) ได้เสนอการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน of สถานศึกษา วัฒนธรรมเป็นประเพณี เป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของชุมชนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ในชุมชน ในองค์กร ถึงในระดับประเทศ วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทาง การบริหาร และการพัฒนาองค์กร เพราะการปรับ โครงสร้างขององค์กรอาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบส่วนวัฒนธรรมขององค์กรเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร นั้นๆ ซึ่งไม่ใช่กฎ ระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับในองค์กรแต่จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ ในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิดการตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และอื่นๆ ขององค์กร วัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากองค์กรใดๆ ที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) และไม่มี ความยืดหยุ่นก็จะทำให้ วัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ จะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นกรอบบังคับหรือรูปแบบการทำงานขององค์กรที่จะถูกถ่ายทอด จากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน



ดังนั้น ถ้าต้องการให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับวิธีปฏิบัติที่ไม่สามารถจะกำหนดให้ครอบคลุมได้ทุกๆ กรณี และเมื่อสถานศึกษา มีขนาดใหญ่ขึ้นมีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นมีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับในการแก้ปัญหา โดยการเพิ่มหรือแก้ไขกฎระเบียบแก้ไขวิธีปฏิบัติหรือข้อกำหนดอื่น ๆ เพื่อจะให้ครอบคลุมได้ทุกอย่างนั้น เป็นผลทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยระเบียบ ข้อบังคับและรูปแบบวิธีปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์มีสภาพเป็น System of Government และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้

การพัฒนาสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการตามแนวคิดของสถานศึกษา วัฒนธรรมของสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกาลเวลา และตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่จะใช้เวลาก่อนข้างมาก วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากสถานศึกษาแต่จะมีวัฒนธรรมใหม่ๆ เข้ามาสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจำทำได้ยาก ดังนั้น การบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาพร้อมๆ กัน ขณะเดียวกันก็จะต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปจากสถานศึกษา วัฒนธรรมในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ สามารถสร้างขึ้นมาได้เองโดยผู้บริหารจะต้องติดตามและคอยสำรวจอยู่เสมอว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งพยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องหลอมให้ครูผู้สอนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษาจะต้องทำจากบนลงล่าง นั่นคือจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่างและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัตินั้นจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเพื่อเป็นรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติตาม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาจึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลัก ประการสำคัญผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง และรู้จักบุคลิกลักษณะของตนเองว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากวัฒนธรรมที่จะต้องสร้างอย่างไรและจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างไร เช่น สถานศึกษาที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการพึงพอใจในการให้บริการผู้บริหาร

ก็จะต้องมีหัวใจเป็นนักบริการให้ความสำคัญกับผู้ขอให้บริการก่อน และผู้บริหารจะต้องเป็นกำหนดวิธีปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ขอใช้บริการ หรืออาจจะร่วมกันกำหนด แต่ว่าถ้าสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารที่ถือและปฏิบัติตามระเบียบตามขั้นตอนตามสายบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ขอใช้บริการ และไม่มีหัวใจของการให้บริการแล้วจะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมของการให้บริการขึ้นได้ในสถานศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์สถานศึกษา ควรกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องไว้ดังนี้ คือ

1. บทบาทของ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้แก่ ผู้บริหารในทุกๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของสถานศึกษาจะต้องผลักดันส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่อไปนี้

- 1.1 การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM Web Site)
- 1.3 การฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 1.4 มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.5 มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 1.7 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหาร

ระดับสูงจะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้

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

- 1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ (Km Corner หรือ KM Board)
- 1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้
- 1.12 มีการประกวดคำขวัญในการจัดการความรู้
- 1.13 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

นอกจากการสนับสนุนจาก CKO แล้วเป้าหมายหรือทิศทาง (Desired State) และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะ สถานศึกษาจะต้องรู้ว่า จะจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

## 2. บทบาทของคณะทำงาน KM Team

2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา

2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่อง การจัดการความรู้

2.3 เยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้

2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่ทำได้ต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันเป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กรการจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักของ Balanced Score Card ด้วย

## 3. บทบาทของสมาชิกในสถานศึกษา ได้แก่

3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 129-133) และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 : 59-53) ได้กล่าวถึงเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่นิยมใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรนั้น นอกจากเรื่องเล่า (Storytelling) การประเมินตนเอง (Self-assessment) การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review) และชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกปฏิบัติการถอดความรู้ที่ฝังลึกแล้วยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interview) ผู้ออกจากงาน ย้ายงาน หรือเกษียณ (Exit Interview) การตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audits) ตลาดนัดความรู้ (Knowledge Fair) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นต้น

### 1. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด ลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากการนำการปฏิบัติที่ดีมาต่อยอด ไม่ต้องคิดใหม่ตั้งแต่เริ่มแรกเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ดำเนินการโดยค้นหากระบวนการ หรือแนวทางการทำงานที่ให้ผลดีต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดผลดี เป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติแล้วเห็นผล สามารถนำมาเป็นตัวอย่าง

ซึ่งมีวิธีการค้นหาด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Benchmarking ในการเริ่มต้นนั้นควรจะเป็นการศึกษาตนเองว่าควรจะต้องปรับปรุงคุณภาพกระบวนการใดก่อนหลัง ขั้นตอนต่อไป คือ ออกหาข้อมูล ที่อาจจะทำได้โดยการสนทนากันอย่างไม่เป็นทางการ หรือการจัดทีมศึกษาเอกสารการปฏิบัติงานของหน่วยอื่น การศึกษาวารสารที่นำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่างๆ การเข้าร่วมตลาดนัดความรู้ รวมทั้งการออกไปศึกษานอกสถานที่จนถึงต้นตอ เพื่อให้เรียนรู้ถึงวิธีการทำ เมื่อได้เทคนิคที่ทำให้เกิดความสำเร็จแล้วจึงนำมาพิจารณาปรับใช้กับองค์กรของตน จุดเด่นของการได้เรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคคลหรือองค์กรอื่นเป็นวิธีการเรียนลัด และเปิดความคิดให้กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากเป็นธรรมชาติที่บุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาานานจะมองได้แคบลงเพียงในหน่วยงานย่อยของตนเองเท่านั้นซึ่งตามความเป็นจริงการทำงานขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องมาจากฝ่ายย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กร หรือบางครั้งจะเป็นการทำได้ดีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่ศักยภาพขององค์กรจะต้องมาจากศักยภาพของบุคลากรทั้งหมด การปฏิบัติที่เป็นเลิศทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดี และสิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้อื่นจะช่วยจุดประกายความคิดการปรับปรุงการสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของตน การดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 129) ได้เสนอแนะจุดเด่นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคคลอื่นเป็นวิธีการเรียนลัด และเปิดความคิดให้กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การปฏิบัติที่เป็นเลิศทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ดังที่วราภรณ์ สีนदार (2551 : 33) เสนอแนะคิดว่าวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นกิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้ว โดยจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรช่วยกระตุ้น และตั้งคำถาม เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวา และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง

2. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Interview) หรือผู้ออกจากงาน ย้ายงานหรือเกษียณ (Exit Interview) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ออกจากงาน ย้ายงาน คือการทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนรูปเป็นคำพูด อธิบายถึงวิธีการที่ประสบความสำเร็จจากประสบการณ์จริง ทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถบอกว่าทำไมเขาถึงทำเช่นนั้น ผู้ฟังก็มีโอกาสได้ซักถามตามความต้องการผู้เชี่ยวชาญจัดเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญนี้อาจจะเป็นคนในหรือคนนอกองค์กรก็ได้ สำหรับผู้ออกจากงาน ย้ายงาน หรือเกษียณจัดเป็นบุคคลในองค์กร อาจจะได้รับการยอมรับว่าเป็นหรือไม่เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ แต่ทั้งนี้ประสบการณ์การทำงานของผู้ออกจากงาน ย้ายงาน หรือเกษียณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ องค์กร ควรจะได้มีการเก็บรวบรวมและนำมาใช้ประโยชน์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

หรือบุคคลที่กำลังจะย้ายออกจากหน่วยงาน หรือย้ายงาน หรือเกษียณเพื่อสกัดความรู้ที่มีประโยชน์ มาเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กรเพื่อให้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ที่สุดจากผู้เชี่ยวชาญ หรือจากผู้ย้ายงาน ออกจากงาน ให้สำหรับคนที่มารับงานต่อ หรือคนที่ต้องมาปฏิบัติงานแทน หรือคนทำงานในลักษณะที่คล้ายกัน เป็นต้นความสำคัญของเครื่องมือ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ผู้ออกจากงาน ย้ายงาน หรือเกษียณ คือ

- 2.1 องค์กรเก็บความรู้ฝังลึกของบุคลากรที่กำลังจะออกไปได้
- 2.2 ผู้ย้ายออกได้สะท้อนความคิดของคนที่มีต่องานในองค์กรทั้งบวกและลบ
- 2.3 ได้รับรู้สิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง
- 2.4 ลดการสูญเสียความรู้ของหน่วยงานที่ต้องหมดไปพร้อมกับผู้ย้ายออกให้มากที่สุด
- 2.5 ทิ้งความรู้ลึกที่ดีไว้ในองค์กร

ในการดำเนินงานนั้นต้องจัดเวลาให้บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษในด้านใดด้านหนึ่งมาถ่ายทอด หรืออธิบายให้ฟังถึงวิธีการทำงาน โดยก่อนที่จะจัดการ สัมภาษณ์ควรมีการประชุมวางแผนทางหาผู้นำการสนทนาที่สามารถสร้างบรรยากาศความผ่อนคลายเป็นกันเอง รวมทั้งได้มีการเตรียมคำถามบางส่วนล่วงหน้าไว้ที่เน้น ไปยังความรู้ที่ต้องการ ประสพการณ์ วิธีการปฏิบัติงานและอื่นๆ ที่มีประโยชน์มากที่สุดต่อองค์กรการจัดให้ผู้ที่กำลัง เกษียณ ออกจากงาน ย้ายงาน มาบอกบทเรียน หรือทักษะพิเศษในการปฏิบัติงาน โดยพบปะพูดคุย กันแบบพบหน้า หรือ โทรศัพท์ หรือแบบสอบถาม หรืออินเตอร์เน็ต ระหว่างผู้ย้ายออกและ ผู้ที่จะมาเรียนรู้ ต้องเป็นโดยความสมัครใจ และควรริเริ่มให้มีกระบวนการสัมภาษณ์เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เมื่อทราบว่าจะมีการย้ายออกจากตำแหน่งในการดำเนินการนั้นอาจจัดสัมภาษณ์เป็น รายบุคคล คือผู้เล่าหนึ่งคนกับผู้ฟังอีกหนึ่งคน หรืออาจทำเป็นกลุ่ม มีการถ่ายทอดวิดิทัศน์ อัดเทปเสียง หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวอย่างการเตรียมตัวสัมภาษณ์ผู้ย้ายออกจากงาน

1. ระบุว่าใครจะได้รับประโยชน์ที่สุดจากความรู้ของผู้ที่กำลังย้ายออก
2. ระบุว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญที่สุดของผู้ย้ายออก
3. พิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งแทนผู้ย้ายออก
4. พิจารณาความรู้ทั้งแจ้งชัดและฝังลึกที่จำเป็นต่อตำแหน่งที่มีผู้ย้ายออก
5. พัฒนาร่วมมือเพื่อเก็บความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น

(การทบทวนภารกิจหลัก การทำแผนที่ความรู้ การทำกระบวนการปฏิบัติงาน) ร่วมกับการสัมภาษณ์ ผู้ย้ายออกจากงาน

6. ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้ที่อยู่ในองค์กรต้องทำความเข้าใจกันให้ชัดเจนว่าเขาออกจาก ตำแหน่งงานใด งานนั้นต้องทำอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรในการทำงาน ความรู้นั้นส่วนใดมีอยู่แล้ว

และชัดเจน ส่วนใดเป็นความรู้ฝังลึกที่จำเป็นและติดอยู่กับตัวคนที่จะออก เลือกผู้สัมภาษณ์หรือกลุ่มผู้สัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับประเด็นการสัมภาษณ์ และฝึกอบรมการสัมภาษณ์ก่อน จับคู่สอบถามตำแหน่ง และงานในตำแหน่ง หากจะไปแทนที่เขาให้เลือกว่าจะทำงานใด ยกงานที่ต้องทำขึ้นมา ระบุว่างานนั้นต้องการความรู้ใด ความรู้ที่ต้องการ อะไรเป็นความรู้แจ้งชัด อะไรเป็นความรู้ฝังลึก

7. กำหนดคำถามที่จะสัมภาษณ์ ตัวอย่างเช่น อะไรคือสาเหตุหลักของการออกจากตำแหน่ง (บอกสาเหตุหลักและประมาณค่าน้ำหนักของสาเหตุนั้นๆ) สิ่งที่คุณชอบมากที่สุดเกี่ยวกับงานของคุณคืออะไร คุณคิดว่าคุณมีความรู้หรือประสบการณ์ใดที่อยากถ่ายทอดให้กับผู้จะรับตำแหน่งต่อ

### 3. การตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audits)

การจัดการความรู้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงยิ่งขององค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ หรือต้องการนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ตรวจหาว่ามีความรู้อยู่ที่ไหนในองค์กรและองค์กรต้องการความรู้ชนิดไหน แลกเปลี่ยนกันได้อย่างไรจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขั้นตอนการตรวจประเมินความรู้ขององค์กรประกอบด้วย

3.1 การวางเป้าหมายการตรวจประเมิน

3.2 การเตรียมทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน

3.3 กำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการ

3.4 เลือกวิธีการตรวจประเมิน

3.5 เลือกสิ่งที่ต้องการจะตรวจประเมิน

3.6 ลงมือปฏิบัติ

3.7 จัดทำเอกสารทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร

ตัวอย่างของเป้าหมายการประเมิน เช่น โรงเรียนต้องการจะลดจำนวนนักเรียนที่อ่านหนังสือไม่ออกโดยกำหนดเป็นตัวเลของค์กรจะต้องเตรียมการเกี่ยวกับการตรวจประเมิน กล่าวคือมีเกณฑ์และหัวข้อการตรวจประเมินในบางตำรา เช่น Tiwana (2002) เสนอแนะให้จัดระดับความรู้ ออกเป็น 8 ระดับ เริ่มจาก 0 ซึ่งหมายถึง ไม่มีความรู้อยู่เลย จนถึง 7 เข้าใจถึงเหตุผล และนอกจากพิจารณาระดับความรู้ที่มีอยู่แล้ว ควรจะมีการจดบันทึกอย่างย่อว่าลักษณะของรู้นั้นเป็นอย่างไร ความรู้นั้นเก็บไว้ที่ไหน สัมพันธ์กับกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างไร และประเด็นสุดท้าย คือ จะต้องใช้วิธีการใดในการเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ ในการตรวจประเมินความรู้ขององค์กรจำเป็นจะต้องพิจารณาตรวจสอบสิ่งที่ไม่มีความรู้ ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการตรวจประเมินควรจะเป็นระหว่าง 6 – 9 สัปดาห์การตรวจประเมินความรู้ขององค์กรจะต้องใช้

ผู้ปฏิบัติงานจากหลายหน่วยงาน และมีพื้นฐานความรู้ที่หลากหลาย ดังนั้น สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความเห็น ไม่ตรงกัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะจัดการกับความขัดแย้งเพื่อเปลี่ยนจุดอ่อนให้ กลายเป็นจุดแข็งของการมีตัวแทนจากหลากหลายซึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นองค์กรต้องทำ ความเข้าใจกับบุคลากรว่าการตรวจประเมินนี้ไม่ใช่ การตรวจความรู้ของบุคลากรหากแต่เป็นการดู ในภาพรวม อีกทั้งขอบข่ายของการตรวจประเมินจะเน้นความสำคัญอยู่ที่ องค์กรมีความรู้อะไร อยู่แล้ว ต้องใช้ความรู้อะไรในการทำงาน และจำเป็นต้องมีความรู้อะไร จึงจะทำงานนั้นได้ดี

#### 4. การเสวนา (Dialogue)

ปัจจุบันการเสวนาได้รับการตอบรับกันอย่างกว้างขวางในสังคม เป็นการรับฟัง ความคิดของผู้อื่นเป็นการรวมตัวแบบไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ไม่มีการ กำหนดวาระหรือประเด็นใดเป็นพิเศษวิธีที่จะทำการเสวนาคือการพูดถึงการแลกเปลี่ยนความเห็น นั้นเองว่าเราทำมันเพื่ออะไร เป็นการเสวนาคือการที่ทุกคนเริ่มพบว่าแต่ละคนคิดอะไรอยู่ในใจ โดย ปราศจากการหาข้อสรุปหรือการตัดสินผิดถูกใดๆ ข้อเสนอแนะการดำเนินการเสวนาเริ่ม โดย การจัดกลุ่มให้นั่งเป็นวงกลม ทำให้การสื่อสารทำได้โดยตรงหลักการสำคัญคือต้องทำงาน โดยปราศจากผู้นำและประเด็นไม่มีวัตถุประสงค์ว่าเพื่ออะไร เมื่อมีเวลามากพอทุกคนก็จะเริ่มพูด กันเองอย่างอิสระ เริ่มจากสิ่งที่มีจุดร่วมการเปิดให้มีอิสระโดยไม่กำหนดให้ทำอะไรหรือสรุป เรื่องอะไรเป็นเหมือนการเดินทางที่มีพื้นที่ว่างๆ ตรงข้ามกับการเต็มอยู่ การไม่พยายามที่จะ ผลักดันอะไร และนี่คือจุดสำคัญอันหนึ่งของการเสวนาอาจต้องใช้เวลาพบปะบ่อยๆ อาจจะเป็น อาทิตย์ๆ หรือกว่านั้น จนที่สุดท้ายกระบวนการสามารถดำเนิน ไปได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้อำนวยการ เป็นในลักษณะที่มาร่วมตัวกัน แบบไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบันเทิง เพื่อการ แลกเปลี่ยนมิตรภาพ หรือเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกัน ซึ่งเป็นการสำรวจ “ความคิด” โดยเป็น กระบวนการที่ผู้เข้าร่วมการเสวนา (Participants) จะนั่งล้อมวงคุยกันโดยที่ไม่มีการกำหนดวาระ หรือประเด็นหลักใดเป็นพิเศษไม่มีจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์หลักใดในการกำหนดล่วงหน้า ไม่ต้องมีผู้นำกลุ่ม ทุกคนจะทำเทียมกันในการเสวนา แต่อาจมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในช่วงแรกเพื่อช่วยให้กลุ่มดำเนินไปได้ นอกจากนี้จิตตพร วิศิษฐ์โชติธองกูร (2553 : 21) กล่าวว่า การเสวนาเป็นกระบวนการมีทักษะในการพูดคุย แลกเปลี่ยนที่ทำให้เหมาะสมกับบริบทที่ให้ ความสำคัญกับการการฟัง

ดังนั้นการเสวนาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างการเรียนรู้ การเสวนาที่ประสบ ผลสำเร็จ คือการหาข้อสรุปให้ได้

## 5. ตลาดนัดความรู้ (Knowledge Fair)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 133) ได้อธิบายถึงการจัดตลาดนัดความรู้ นั้นเป็นการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับกว้าง ซึ่งความรู้ในที่นี้เป็นการแสดงเกี่ยวกับผลงาน หรือกิจกรรมขององค์กร อาจจะใช้วิธีการสาธิต การบรรยายของวิทยากรออกนอกระบบ ซึ่งในการดำเนินงานต้องมีการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับกิจกรรมอื่นๆ ใช้ทรัพยากรซ้ำ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้กลับเข้ามา มากกว่าการมาแสดงความรู้เพียงอย่างเดียว ข้อดีของตลาดนัดความรู้ คือ มีเนื้อหาความรู้หลากหลายมาให้เลือกที่จะเรียนรู้ ได้มีการติดต่อ ทำความรู้จัก ชักถาม โดยตรงกับผู้มาแสดง โดยได้คำตอบในทันที หรือได้ปูแนวทางความสัมพันธ์ในอนาคตเป็นที่เรียนรู้ว่า มีองค์กรใดบ้างที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือเมื่อองค์กรต้องการให้บุคลากรของตนเองได้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น การจัดตลาดนัดความรู้ทำให้ได้รับข้อมูลและสารสนเทศ ในปริมาณมากพร้อมๆ กัน ในขณะที่ผู้เข้ามาเรียนรู้สามารถจะเลือกเฉพาะสิ่งที่อยู่ในความสนใจ หรือเป็นความต้องการ ผู้มาร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสทบทวนการทำงานของตนเอง กิจกรรมในตลาดนัดความรู้ นอกจากการประชุมกลุ่มผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักแล้วอาจมีกิจกรรมเสริมตามที่ คุณกิจ และคุณอำนวย จะช่วยกันคิดจัดขึ้น เช่น การบรรยาย พิเศษ การจัดนิทรรศการ เป็นต้น หรืออาจเชิญกลุ่มจากองค์กรอื่นที่มีผลงานความสำเร็จให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือร่วมเสนอนิทรรศการเพื่อสร้างความคึกคักแปลกใหม่จะเห็นว่า กิจกรรมตลาดนัดความรู้ คือเครื่องมือฝึกอบรมให้รู้จักการจัดการความรู้ ฝึกทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ และเป็นการเริ่มต้นกิจกรรมจัดการความรู้ไปในตัว การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. การต่อยอดความรู้ ระหว่างวิธีที่เป็นเลิศเลิศ หลากหลายวิธี จากการใช้วิธีเลิศหลากหลายแบบมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ซึ่งกันและกัน
  2. การสะสมขุมความรู้ จากการเล่าเรื่อง เกี่ยวกับวิธีเลิศหลากหลายวิธี และ “สกัด” ออกมาเป็นขุมความรู้
  3. การแสดงความชื่นชม การยอมรับนับถือ ต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้มีผลงานเยี่ยมให้ใช้ความเพียรพยายามต่อไป และเป็นแรงจูงใจต่อคนอื่นๆ
  4. เป็นแหล่งให้คนในองค์กร ได้มาเรียนรู้จากของจริง ผู้มีประสบการณ์จริง จากต่างหน่วยงานได้มาพบปะกัน อันจะนำไปสู่การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย
- สรุปได้ว่าตลาดนัดความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับการฝึกอบรมให้รู้จักการจัดการความรู้



และสำหรับเริ่มต้นปฏิบัติจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กัน ตลาคณิตความรู้มีข้อจำกัดตรงที่เป็นกิจกรรม เฉพาะกิจจัดขึ้นนานๆ ครั้ง จะให้การจัดการความรู้มีพลังต้องมีการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการทำงานประจำวัน

#### 5. การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติคือแนวทางใหม่ของการเรียนรู้ด้วยการประยุกต์ เป็นความคิดรวบยอดที่ธรรมดา ที่เรียนรู้โดยการกระทำจากสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา ประกอบกับสิ่ง ที่อยู่รอบตัวเรา ประกอบกับสิ่งที่ธรรมดา ได้แก่การเรียนรู้โดยการกระทำจากข้อมูลที่อยู่ในกลุ่ม เล็กๆ ของคนที่ได้แบ่งปันกัน การแสดงความคิดเห็นในหัวข้อธรรมดา เป้าหมายหรือความต้องการ เรียนรู้ กลุ่มนี้เรียกว่า พวกเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การทำงานเพื่อแก้ปัญหาตามประเด็น และเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การประชุมสม่ำเสมอประมาณเดือนละ 1 ครั้งเพื่อเห็นความก้าวหน้า แก้ไข ปัญหาข้อโต้แย้งต่างๆ สู่หนทางในอนาคตที่ดี มีการระดมสมองภายในทีม ตามหัวข้อทางเลือก นำไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ เน้นการทดลองในสิ่งใหม่ๆ และมีการประเมินผลลัพธ์ (ฉลาด จินทรสมบัติ, 2551 : 214) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบันมีการพัฒนา ไปอย่างต่อเนื่องและมีวิธีการรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับ บุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โครงแบบของการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับ ว่าสามารถสร้างให้ผู้เรียนรู้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพวิธีการหนึ่งคือการเรียนรู้ ที่เรียกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างต่อถาวรอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่าง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้นั้นมีหลายประเภท ซึ่งการเรียนรู้ประเภทหนึ่งที่มี ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคน และองค์กรอย่างมากคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่อ ทั้งกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและนำไปลง มือปฏิบัติการแก้ไขปัญหารจริง โดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีดังนี้

5.1 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือการเรียนรู้ที่มีการนำ ปัญหาในการทำงานมาเป็น โจทย์ในการเรียนรู้ซึ่งต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา งานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์กรด้วย

5.2 เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นคือการเรียนที่ต้อง

มีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นในลักษณะที่งานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน

5.3 เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของการดำเนินการ

กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Process) มีรายละเอียด ดังนี้

1. มีประเด็น หรือปัญหาจริง เพราะรูปแบบการเรียนรู้จะวางบนพื้นฐานประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อบุคคล ต่อกลุ่มหรือต่อ องค์กรปัญหานั้นจะต้องมีประเด็นที่ต้องการการแก้ไขปรับปรุงเร่งด่วน และเป็นโอกาสที่กลุ่มจะได้เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น
2. มีกลุ่มเรียนรู้ กลุ่มนี้ควรมีสมาชิกประมาณ 4-8 คน ที่มีความแตกต่างทางความรู้และประสบการณ์บ้างเพื่อทำให้มีแนวคิดที่หลากหลาย กลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาประเด็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่แน่ชัด
3. มีกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการศึกษาปัญหาอย่างลึกซึ้ง กระบวนการ Action Learning จะเน้นการศึกษาและการใคร่ครวญที่ลึกซึ้งกว่าการถามตอบทั่วไป โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่าการแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง จะต้องกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนแง่มุมที่ไม่เคยทราบ ไม่เคยคิดมาก่อนมากกว่าจะเน้นการแสวงหาคำตอบที่รู้อยู่แล้ว คำถามจะเป็นเรื่องมือในการนำไปสู่การพูดคุยกัน การกระตุ้นการคิดและแสวงหาทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมและเป็นระบบและส่งผลต่อการเรียนรู้ ต่อเมื่อผู้มีส่วนร่วมได้เข้าใจในประเด็นปัญหา ได้แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย ได้ใคร่ครวญอย่างรอบคอบแล้วจึงลงมือปฏิบัติ
4. จะต้องมีความจำเป็นที่ต้องมีการ ปฏิบัติการ กลุ่มจะต้องมีความสามารถและมีความรู้ที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การศึกษาทางเลือก และการปฏิบัติการ การเรียนรู้จะเกิดขึ้น เมื่อกลุ่ม ได้ใคร่ครวญใคร่ครวญประสบการณ์ที่เกิดขึ้น
5. จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ Action Learning ไม่ได้เน้นการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้นเพียงใด คุณภาพของการปฏิบัติการเพื่อปัญหาจะเพิ่มขึ้นตามตัว
6. มีโค้ชแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยทำการแก้ปัญหาและการเรียนรู้โดยจะกระตุ้นให้ตั้งประเด็นและเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

อารี หลวงนา (2550 : 47) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ให้เกิดขึ้นซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อ ทักษะคิดริเริ่มมองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการสนทนาที่เป็นเปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) อีกด้วย ภาคราชการ ไทย ได้กำหนดยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งในโครงการการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้เพื่อสร้างให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการ เข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ทั้งของทั้งตนเอง และทีมงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถนำไปใช้การพัฒนาคน ทีมและองค์กร ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมากเพราะเหตุว่าไม่ได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎี เพียงอย่างเดียวแต่ยังเป็นการนำประเด็นปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา นั้นด้วยซึ่ง ประโยชน์ที่ได้โดยตรงคือผู้เรียนก็จะมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่าในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว แต่ยังสามารถสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า Learning by Doing คือการเรียนรู้ที่มีการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

สรุปได้ว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ศึกษาหรือทำกิจกรรม ไปพร้อม ๆ กัน โดยกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะเสริมกันคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหา นั้นและการสนับสนุน โดยกลุ่มเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

#### 6. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการหาข้อมูล (ความรู้) ในเรื่องที่ต้องการพัฒนา

จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เคยทำ ได้ผลดีมาก (Best Practices) ถือเป็นการเรียนรู้จากการเรียนรู้เพื่อสร้างทางเลือกในการปฏิบัติ และเพื่อนำไปปรับใช้กับงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรการจัดกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนอาจทำในลักษณะการประชุมหรือการประชุมปฏิบัติการ โดยเชิญบุคลากรหรือคณะทำงานจากองค์กรภายนอก หรือภายในด้วยกันเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับคณะทำงานที่เป็นฝ่ายขอความช่วยเหลือ โดยมีประเด็นปัญหาการทำงาน ของคณะใดคณะหนึ่ง และสมาชิก ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ทำ และทราบว่ามีบุคคลอื่น ทั้งในและนอกองค์กรมีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าว การสนทนาเป็น ไปได้ในทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ทำแล้วได้ผลและสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงการพบปะของบุคคลที่ทำงาน ประเภทเดียวกันทั้งคู่ที่เคยผ่านมาแล้วและมีมือใหม่ จะทำให้เกิดบรรยากาศของการร่วมคิด ร่วมคุย และชี้นำแนวทางการปรับปรุงให้เกิดขึ้น ดังนั้น การพูดคุยกันจะเกิดความรู้ใหม่ที่เป็นการผสมกันระหว่างความรู้เดิมของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะเป็นแนวทางในการช่วยกันคิดต่อยอดว่าจะมีสิ่งที่ดีๆ เกิดขึ้นจากการช่วยเหลือกันนี้ได้อย่างไร ดังนั้นการจัดประชุมเพื่อนช่วยเพื่อนจึงต้องมีจุดประสงค์ ชัดเจน เชิญเพื่อนที่เคยประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ มาแล้ว และผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องมีความหลากหลาย วาระการประชุมควรจะเป็นส่วนหลักคือ สิ่งที่เป็นสภาพปัจจุบันในการทำงาน สิ่งที่เพื่อนหรือคณะเพื่อนมีประสบการณ์บูรณาการความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย และการระดมความคิดที่หลากหลายในการแก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงานต่อไป เมื่อเสร็จสิ้น การประชุมจะต้องมีการจัดทำเอกสาร นำผลการประชุมมาดำเนินการและมีรายงานความก้าวหน้า เป็นระยะ สิ่งที่ต้องคำนึงคือผู้ที่มาดำเนินการประชุมต้องไม่ใช่สมาชิกในคณะทำงานนั้น

สรุปได้ว่าการจัดกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนเป็นรูปแบบการใช้วิธีการล้อมวงพูดคุยกัน เป็นหลัก ก่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ของตนเอง ไม่มีผิด ไม่มีถูก ทุกคนสามารถเล่าประสบการณ์หรือเรื่องราวได้อย่างอิสระ โดยมีเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ร่วมกัน

#### 7. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR)

การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (อาจรวมถึงการทบทวนระหว่างการปฏิบัติงานด้วย) เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการสะท้อนย้อนคิดเกี่ยวกับบทเรียนที่ได้รับ หลังจากการทำกิจกรรมต่างๆ เสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง โดยมีการกำหนดประเด็นคำถามในการทบทวนบทเรียนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในทีม ได้บอกเล่าหรือเขียนบรรยายแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ อย่างอิสระ เน้นประเด็นที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที เช่น การถามถึงเป้าหมายของการร่วมกิจกรรมครั้งนี้ สิ่งที่ยบรรลุตามเป้าหมายคืออะไร เพราะเหตุใด สิ่งที่ได้รับเกินความคาดหมายคืออะไร สิ่งที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายคืออะไร เพราะเหตุใด และหลังจาก

ร่วมกิจกรรมนี้แล้ว คิดว่าจะกลับไปทำอะไรต่อหรือมีวิธีการนำไปใช้อย่างไร การทบทวนหลังการปฏิบัติงานสามารถทำได้ง่ายๆ อาจมีคนเพียง 2-3 คน มาร่วมพูดคุยกันก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ ควรเป็นการพูดคุยภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจ การสะท้อนความคิดเชิงบวก เปิดใจและเป็นมิตร โดยถือว่าทุกคนมีฐานะ และมีสิทธิเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อมูลจากคนอื่นอย่างทั่วถึง การดำเนินการควรคำนึงถึงบรรยากาศและการจัดสถานที่ให้เป็นกันเองสบายๆ อาทิ เช่น การจัดเก้าอี้ที่นั่งเป็นรูปตัวยู / เกือกม้า หรืออาจจัดให้นั่งกับพื้น แล้วแต่ความเหมาะสมของสถานที่และบุคคล ควรมีการบรรยายและแสดง Power Point ของวิธีการ/ขั้นตอนการทำ AAR ไว้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความรู้อยากพูด อยากเปิดใจ มีความเป็นอิสระ และยังช่วยเตือนใจตลอดเวลาว่าควรพูดอะไร พูดซ้ำหรือไม่ ให้แต่ละคนออกมาพูดความรู้สึกลงตัวจริงๆ กรณีที่สมาชิกทุกคนพูดเน้นย้ำเรื่อง KM บ่อยๆ ก็ยิ่งเกิดผลดีทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนมากยิ่งขึ้น (อารี หลวงนา. 2550 : 39) สอดคล้องกับวารสาร อิมดวาร (2551 : 33) กล่าวว่าการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติการทำขึ้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการวิเคราะห์บทเรียน เป็นการถอดบทเรียนหลังจากการปฏิบัติ การประชุมการทบทวนหลังปฏิบัติ After Action Review (AAR) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องอยู่จำเหตุการณ์ได้ บทเรียนที่ได้รับสามารถประยุกต์ใช้ได้ทันทีที่ควรระวังคือการขยับยั้งสมาชิกของบุคคลภายนอกมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อเปิดใจที่จะเรียนรู้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่ใช่การประเมินผลงาน ไม่ใช่การวิพากษ์วิจารณ์กัน ไม่มียศไม่มีตำแหน่ง ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจตรงกันและได้ผลตามที่ต้องการ ตอบคำถามสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นคืออะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร ทำไมจึงมีความแตกต่าง ได้เรียนรู้อะไร เพื่อวันต่อไปจะ ได้ทำให้ดีขึ้น ทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น โดยการค้นหาความจริงเพื่อหาว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เปรียบเทียบแผนกับความเป็นจริง บันทึกผลการประชุม AAR ในประเด็นที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของทีมและเกิดการการแบ่งปันการเรียนรู้ (อารี หลวงนา. 2550 : 39 ; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2553 : 58-59 และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 129)

สรุปได้ว่าการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) เป็นการเรียนรู้ระหว่างทำงานขั้นตอนหนึ่งในวงจรการทำงาน เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษใครทั้งสิ้นแต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว

กิจกรรมที่กล่าวมาสอดคล้องกับวันดาวิสา รัตนสุรงค์ (2550 : 25) ได้กล่าวถึงการใช่เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ใช้กับ Explicit Knowledge แลกเปลี่ยนด้วยวิธีการ เช่น จากเอกสาร

ฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge แลกเปลี่ยนด้วยวิธีการ เช่น ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบที่เลี้ยง การสลับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร สรุปกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ ตามที่ผู้รู้หลายท่านได้เสนอไว้ เป็นขั้นตอนที่หลากหลายดังกล่าวดังนั้นกระบวนการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ต่อไปนี้

1. กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

2. กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติดีงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างที่ดี

3. กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่างๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูลแนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

4. กิจกรรมที่ 4 การเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine) ความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดี แล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำรา แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

5. กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วย หัวข้อต่างๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้

6. กิจกรรมที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้คือ การนำ

ความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่น ได้ใช้ประโยชน์ต่อไปโดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าวเพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์ เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7. กิจกรรมที่ 7 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

8. กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งทั้งนี้ระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

9. กิจกรรมที่ 9 การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติ การจัดการความรู้ หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมวผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการประชุมเชิงปฏิบัติ (Work Shop) เพื่อใช้เป็นเทคนิคในการพัฒนาครู เทคนิคการประชุมที่จะทำให้บทบาทของผู้เข้าร่วมการประชุมเป็นศูนย์กลางในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการให้แนวความคิดไว้ ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2544 : 55) กล่าวว่า การอบรมปฏิบัติการมักใช้กับการฝึกอบรมกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการแสดงวิธีการปฏิบัติหลังจากที่ได้รับฟังการบรรยายในภาคทฤษฎีแล้ว เพื่อช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น การอบรมปฏิบัติการเหมาะกับทุกสถานการณ์ที่เห็นว่าผู้เข้ารับการศึกษาจะมีความเข้าใจในหลักการต่างๆ ได้มากขึ้น หากมีการทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง โดยมีผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือประสานงานเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมระยะสั้นๆ และเมื่อการ อบรมปฏิบัติการสิ้นสุดลง ฝ่ายดำเนินการย่อมต้องได้ผลงานจากการอบรมปฏิบัตินั้นตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สอวงศ์ แก้วเกษตรการณ์ (2545 : 85-86) กล่าวว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการศึกษาเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนด

แนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น 2) บุคคลที่เกี่ยวข้อง วิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา หรือเรื่องที่จะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและให้ความรู้ข้อแนะนำในการทำงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขณะเมื่อจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการขึ้น มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ และสามารถถ่ายทอดความรู้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติได้อย่างดี 3) ผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ต้องพิจารณาว่าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านใดหรือสาขาใดเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนั้น และ 4) ผู้เข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรจะเป็นผู้ที่ทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน และเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน ขั้นตอนการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขึ้นวางแผน ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาว่ามีปัญหาหรือข้อขัดข้องอะไรเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมในด้านใด เมื่อทราบความจำเป็นของการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร และระยะเวลา กำหนดบุคคลที่จะเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และเนื้อหาสาระละเอียดของหลักสูตรเมื่อได้กำหนดแล้วก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตรและระยะเวลา กำหนดบุคคลที่จะเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และเนื้อหาสาระละเอียดของหลักสูตรเมื่อได้กำหนดแล้ว ผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องแบ่งหลักสูตรออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นทฤษฎี ผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องพิจารณาว่าในภาคทฤษฎีนี้จะมีหัวข้อวิชาอะไรบ้างที่จะช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้อง โดยอาจจะแบ่งกลุ่มหรือกลุ่มย่อยๆ ผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องคัดเลือกผู้เข้ารับการประชุมและจะต้องแจ้งให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเตรียมตัวด้วย และเตรียมกลุ่มย่อย เนื่องจากผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้ข้อมูลของปัญหาต่างๆ มาแล้วก็จะแยกปัญหาเป็นข้อๆ และแบ่งกลุ่มประชุมแบ่งแยกตามหัวข้อเหล่านั้น

2. ระยะระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งแจ้งขั้นตอนและวิธีการการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการประชุมทราบว่า กลุ่มใด หัวข้อใดบ้าง การบรรยายหรือการอภิปรายทางวิชาการ โดยวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นการเสนอแนะหรือชี้แนะแนวทางให้ทราบ ปัญหาข้อขัดแย้ง หรือแนวทางการพิจารณาประเด็น จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ใช้หลักวิชาการที่ได้รับจากวิทยากร ผู้บรรยาย หรือการอภิปรายมาพิจารณา ประกอบกับปัญหาหรือประเด็นต่างๆ ของแต่ละกลุ่มจะประชุมแลกเปลี่ยนประเด็นความรู้ หรือให้ข้อคิดเห็น เพิ่มเติมหรืออาจจะเป็นการประชุมเพื่อช่วยกันฝึกปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวิธีการที่ดีที่สุดที่คิดว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จหรือคิดว่าจะแก้ปัญหาได้ กลุ่มจะนำผล



การประชุมกลุ่มมารายงาน ที่ประชุมใหญ่พิจารณารายงานการประชุมกลุ่มของกลุ่มย่อยทุกๆ กลุ่ม เพื่อปรับปรุงและแก้ไขหรือเพิ่มเติมอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วกลุ่มย่อยจะนำมาปรับปรุง แล้วนำกลับมาเสนอผลการประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง

3. ระยะเวลาประชุมเชิงปฏิบัติการ หลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อติดตามว่าเมื่อจบหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว ผู้เข้ารับการประชุมสามารถแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดข้องหรือปฏิบัติงานได้ถูกต้องเพียงใด การเตรียมสถานที่ ผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการควรจะได้จัดสถานที่ ห้องประชุมควรจะมีแสงสว่างพอสมควรอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีพร้อม และเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างๆ สำหรับการค้นคว้าที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วมได้มาก มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติได้เอง ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีวิธีการแก้ปัญหาและฝึกทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสร้างความสนใจผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกคน

สมคิด บางโม (2544 : 95) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้ ขั้นตอน ที่ 1 บรรยายให้ความรู้เพื่อปูพื้นฐานความรู้และวิธีการต่างๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันไม่เกิน ร้อยละ 20 ของเวลาประชุมทั้งหมด ขั้นตอนที่ 2 แบ่งกลุ่มย่อยมอบหมายงานให้ทำ ขั้นตอนที่ 3 ทุกกลุ่มลงมือปฏิบัติงานขั้นตอนที่ 4 รายงานผลการปฏิบัติงานในที่ประชุม ขั้นตอนที่ 5 ถ้าเอกสารให้รวบรวมพิมพ์เป็นเล่ม ถ้าเป็นวัสดุสิ่งของหรือเครื่องมืออาจเก็บไว้ในที่ศูนย์ฝึกอบรม หรือมอบให้ผู้เข้ารับการอบรมนำไปใช้ในหน่วยงานของตน

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึงลำดับขั้นตอน ในการประชุมปฏิบัติการ เป็นการรวมกลุ่มของคนไม่มากนัก เป็นคนที่มีความสนใจหรือมีปัญหา ร่วมกันมาพบปะกัน เพื่อใช้เวลาในการปรับปรุงความสามารถ ความเข้าใจและความชำนาญ ของแต่ละคนกำหนดขั้นตอนเช่น การวางแผนดำเนินการประชุมปฏิบัติการ การเตรียมตัวบุคคล ที่เข้าร่วมประชุมการเตรียมเอกสารและคู่มือในการประชุม การจัดทำตารางประชุม และสรุปผล ของการประชุมเป็นต้นการประชุมเชิงปฏิบัติการมี 3 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนการประชุม เชิงปฏิบัติการเป็นขั้นตอนการวางแผน ระยะระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการชี้แจง ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ และระยะเวลาการประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดให้มีการประเมินผลและติดตาม ผล เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการประชุมได้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ของการ ประชุม และนำประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีความเหมาะสม มากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นๆอย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ขึ้นมาปฏิบัติ ในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริง ได้ โดยมีเป้าหมาย เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

### 9. การถอดบทเรียน (Lesson Learned Debriefings)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 59) ได้กล่าวถึง การถอดบทเรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นหลังจากดำเนินกิจกรรม หรือขั้นตอนในงาน ต่างๆ เสร็จสิ้นลง โดยจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมมาช่วยกันพิจารณาว่างานที่ได้ ดำเนินการ ไปนั้นบรรลุผลหรือไม่ มีอะไรบ้างที่สำเร็จ ล้มเหลว หรือสิ่งใดที่ต้องมีการปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การจัดประชุมเพื่อถอดบทเรียนจัดให้มีหลังจากงานเสร็จโดยทันที การถอด บทเรียนเป็นการประชุมอย่างค่อนข้างเป็นทางการ โดยมีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีวาระการประชุม และสถานที่ประชุมที่ชัดเจน มีผู้ดำเนินการประชุม และจดบันทึกการประชุม บทเรียนที่สะท้อน ออกมามุ่งไปที่กระบวนการทำงาน และเป็นการสะท้อนความคิดเห็นหรือวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะการตั้งคำถามให้เวียนกันตอบหรือกำหนดประเด็นไว้ล่วงหน้า และเปิดกว้างให้แสดง ความคิดเห็น จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร (2553 : 16) กล่าวว่า การถอดบทเรียนเป็นการนำเอาความรู้ ที่ตกผลึกหรือที่เรียกว่า “ความรู้ที่ฝังลึก” (Tacit Knowledge) และนำความรู้ขึ้นมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้ เครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนากิจการความรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ สรุปได้ ดังตารางที่ 2

#### ตารางที่ 2 เครื่องมือ/กิจกรรมการจัดการความรู้

เครื่องมือ/กิจกรรม	ลักษณะกระบวนการเรียนรู้
การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด ลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพองค์กร</li> <li>2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย และสิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้อื่นจะช่วยจุดประกายความคิด</li> </ol>

เครื่องมือ/กิจกรรม	ลักษณะกระบวนการเรียนรู้
<p>การประชุมเชิงปฏิบัติ (Work Shop)</p>	<p>3. การปรับปรุงการสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่ ที่เหมาะสมกับบริบทของตน เป็นการนำการปฏิบัติที่ดี มาต่อยอด</p> <p>1. เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มี วัตถุประสงค์ในการปรึกษาหารือ กำหนดแนวทาง แก้ไข ปัญหา หรือตัดสินใจดำเนินการผ่านประสบการณ์และมุมมอง จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>
<p>การเสวนา (Dialogue)</p>	<p>2. กลุ่มผู้เรียนรู้จะได้รับความรู้ จากการหารือแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการดำเนินการต่อไป</p> <p>1. การเล่าเรื่องที่ผ่านการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนซึ่งกัน และกัน</p>
<p>การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR)</p>	<p>2. เป็นการรับฟังความคิดของผู้อื่น เป็นการรวมตัวแบบไม่ เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเป็นการต่อยอด</p> <p>1. เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มี วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ภายหลังจากที่ได้ดำเนินงาน ไปแล้ว เพื่อหาข้อสรุปถึงความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และ บทเรียนต่างๆ</p>
<p>การถอดบทเรียน (Lesson Learned Debriefings)</p>	<p>เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอื่นๆ ต่อไป</p> <p>2. กลุ่มผู้เรียนรู้ได้รับความรู้จากการระดมสมอง การทบทวน และวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนโดย สรุปให้เห็นเป็นประเด็นสำคัญได้อย่างชัดเจน</p>
<p>การถอดบทเรียน (Lesson Learned Debriefings)</p>	<p>1. เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นหลังจากดำเนินกิจกรรมหรือ ขั้นตอนในงานต่างๆ เสร็จสิ้นลง</p> <p>2. บทเรียนที่สะท้อนออกมามุ่งไปที่กระบวนการทำงาน และสะท้อนความคิดเห็นหรือวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์</p>

## แนวทางการพัฒนาครู

การพัฒนาครูหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาครูควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ มีแนวทางที่ดี เพื่อปฏิบัติงานของตนเองและส่วนรวมให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าเสมอ

### 1. ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง แนวคิดที่มีรากฐานมาจากความสนใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากการสังเกต ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า สังคม และวัฒนธรรมของมนุษยชาติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยสาเหตุต่างๆ หลายประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร (Population Change) การอยู่โดดเดี่ยวและการติดต่อประสานงานกัน (Isolation and Contact) โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Structure) ระดับของความรู้ และเทคโนโลยี (Knowledge and Technology) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่น เช่น การเล็งเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือนโยบายของผู้นำประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารัตนะ (2544 : 186) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการพัฒนาและใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรในการพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและก้าวหน้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 18) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับอำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมการพัฒนา พนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต สอดคล้องกับดวิต มาตรฐาน (2545 : 116) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการใช้กิจกรรมหลากหลาย เพื่อช่วยให้คณะบุคคลได้เรียนและพัฒนาตนเองแต่ละคน และพัฒนากลุ่มให้มีประสิทธิภาพและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 18) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลกระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทิศทางที่พึงประสงค์

ส่วนณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552 : 287) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และการพัฒนางาน ซึ่งควรกำหนดมาตรฐานการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีความสุขและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## 2. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาครู

การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ การบริหารงานด้านบุคคลนั้นว่ามีความจำเป็น และสำคัญที่จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงมีผู้นักการศึกษาหลายท่าน ให้เหตุผลของความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 42-43) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของบุคคล ให้เหตุผลที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร มีอย่างน้อย 4 ประการ กล่าวคือ

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที เนื่องจากกระบวนการทำงานของธุรกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันถึงแม้จะเรียนรู้ได้ แต่ก็จะต้องมีการฝึกอบรมให้รู้สึกลงในรายละเอียดเพื่อให้ปฏิบัติงานได้จริง
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน ในโลกแห่งความเป็นจริงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การหยุดนิ่ง ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่ากับการถอยหลังให้กับความสำเร็จ องค์กรจึงจะต้องพัฒนาบุคคลให้เรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3. เนื่องจากการรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน เป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นับแต่วันแรกที่สมัครคนเขาทำงาน อาจจะเนื่องด้วยเหตุผลประการต่างๆ แต่องค์กรยังยืนยันตามความประสงค์ที่จะมอบหมายให้ทำงานต่อไป จนกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร

4. องค์กรต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมในส่วนที่ยังขาดของตัวบุคคลที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาสายอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่งบุคลากรจึงต้องยึดถือการพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่ง

นิชาภา พราวศรี (2551 : 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างยิ่ง เพราะบุคคลในองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่

จนเกิดความชำนาญการ และต้องเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องให้ทันและสอดคล้องกับ  
ความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันอยู่เสมอมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนให้องค์กร  
มีความก้าวหน้าได้รับประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการพัฒนาครู เป้าหมายของการศึกษา นอกจากสร้างและพัฒนาคนให้เป็น  
ทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงแล้ว ยังมุ่งสร้างและพัฒนาให้ชุมชนหรือท้องถิ่นเกิดความเข้มแข็งมั่นคง  
พึ่งตนเองได้ แต่จากสภาพวิกฤตการณ์ทางสังคมไทยในปัจจุบันก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความยาก  
จน สิ่งแวดล้อม จิตวิญญาณของการหลงวัตถุนิยม ขาดแคลนคุณธรรม และปัญหาเรื่องคุณภาพ  
ของคนเป็นอันมาก นอกจากนั้นยังเกิดวิกฤตการณ์ของเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว  
คือ เศรษฐกิจที่ถดถอย การเมืองที่ไม่มั่นคงและต่อเนื่อง การบริหารจัดการที่รวมศูนย์อำนาจ  
และเครื่องมือที่สำคัญคือ การศึกษาที่ขาดคุณภาพและความเสมอภาค ส่งผลให้การพัฒนาคน  
ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและผลที่คาดหวัง ทำให้บุคคลไม่เรียนรู้และไม่เท่าทันโลก คนได้รับความรู้  
ที่ไม่สมบูรณ์ ไม่อยู่บนฐานของความเป็นจริงและเป็นความรู้แบบแยกส่วน ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้  
ชุมชนและท้องถิ่นไม่ได้รับการพัฒนา ขาดความเข้มแข็ง มั่นคง พึ่งตนเองไม่ได้ และกลายเป็นภาวะ  
สังคมและประเทศชาติ จากสภาพปัญหาดังกล่าวการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นทิศทางที่สำคัญที่ต้อง  
เร่งดำเนินการให้สำเร็จโดย เร็ว และพบว่าหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาครู  
โดยเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าครูคือปัจจัยชี้ขาดในการปฏิรูปการศึกษา และการพัฒนาทั้งปวง  
นั่นคือ ต้องเน้นพัฒนาครูทุกด้านก่อนการปฏิรูปหรือการพัฒนาสิ่งอื่นๆ โดยเชื่อว่า เมื่อได้ครูเก่ง  
ครูดี มีศักยภาพสูง จะทำให้เกิดคุณภาพทางการศึกษา และมีระบบการศึกษาที่เข้มแข็งได้มาตรฐาน  
สามารถสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ศักยภาพสูง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้มแข็ง  
มั่นคงและพึ่งตนเองได้ของชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้น การพัฒนาครูอย่างเป็นระบบต่อเนื่องทั้ง  
กระบวนการผลิตครู กระบวนการใช้ครู รวมถึงการบำรุงรักษาพัฒนาครูประจำการให้มีศักยภาพสูง  
จึงเป็นภารกิจสำคัญของ ประเทศชาติที่จะต้องกระทำอย่างจริงจัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยได้ระบุไว้ใน  
หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 (4) ว่า “มีหลักการส่งเสริมมาตรฐาน  
วิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร  
ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของ  
คณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ได้เสนอปัญหาการพัฒนาครูประจำการ  
ว่า ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่ดี ครูประจำการยังไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่าง  
เพียงพอจึงไม่ทราบแนวโน้มใหม่ทางวิชาการ การวิจัยเชิงนวัตกรรม และแนวปฏิบัติทางด้าน

การเรียนการสอนประกอบกับมีหลายหน่วยงานดำเนินการ ทำให้การพัฒนาไม่เป็นเอกภาพ ด้านนโยบาย แผนและมาตรฐานที่ชัดเจน การพัฒนาเกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบไม่ต่อเนื่อง และขาดประสิทธิภาพรวมทั้งไม่ตรงกับความต้องการ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียน การสอนของครูตามแนวปฏิรูปได้ อีกทั้งการพัฒนาครูประจำการในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันแยกกันในการอบรมที่ละ ส่วนไม่เป็นองค์รวม โดยวิทยากรต่างหน่วยงาน อีกทั้งรูปแบบการอบรมเน้นการบรรยายทาง ทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ วิทยากรขาดประสบการณ์ตรงในการนำหลักสูตร ไปใช้ในการจัด การเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้การฝึกอบรมครูไม่ได้ผลเท่าที่ควร นอกจากนี้ หลังจากการอบรมไปแล้วไม่มีการติดตามผล และการนิเทศเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อครู มีปัญหา

การพัฒนาศักยภาพของครูให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยน โลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเอง ตั้งคมอย่างสร้างสรรค์คือรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของคุณให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ต่อสังคม ได้การเสริมพลัง การทำงาน มีความหมายแตกต่างกันไปตามกลุ่มบุคคลที่ใช้ และใช้ได้หลายมิติทั้งในเชิง กระบวนการและผลลัพธ์ อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2547 : 53) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการ ทางสังคม ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลในการ แก้ปัญหาด้วยตนเองสามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นใน ตนเองและรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง การพัฒนาการ ทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและ ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นในองค์การ โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้อง ให้กระทำ บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน มากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และ ตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง อาชัญญา รัตนอุบล (2547 : 89) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนา ให้บุคคลในองค์การมีความสามารถเป็นความจำเป็นและสำคัญ คือ

1. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและ โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนามุคผลเพื่อการ ปรับปรุงทักษะของบุคคลอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์กรต่อไป
2. การเสริมสร้างพลังบุคคล เกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่มีการบูรณาการ ศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น การจัดการความรู้โดยสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถ ในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง และจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ และรู้จักทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานต่อไป การทำงาน

มีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด การเสริมสร้างอำนาจการทำงานไปใช้ในสถานศึกษา จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ งานและควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้ครูมีความมั่นใจและพึ่งตนเองได้มากขึ้นมีความ กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งาน สำนึกในหน้าที่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงาน ด้วยตนเอง สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นทีมสร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้อื่นเชื่อถือได้ สามารถตัดสินใจได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจ รักรการเรียนรู้แสวงหาสิ่ง ใหม่มาสร้างกระบวนการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความผูกพันกับงานและยึดมั่นในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ การเสริมพลังการทำงานของครู มีเป้าหมายดังนี้

1. ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของครูในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อม ที่ช่วยให้ครูมีความสุข และสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ
7. ทำให้ครูต้องการที่จะพัฒนาทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา
8. กระตุ้นให้ครู สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีมีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจ เสริมสร้างการรวมพลังต่างๆ ในสถานศึกษา ให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จเดียวกันการดำเนินการสามารถวัดองค์ประกอบ 3 ชนิด ได้แก่
  - 8.1 ครูมีความกล้าเสี่ยงพูดหรือทำในสิ่งที่เขาคิดและรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ
  - 8.2 ครูมีความคิดสะท้อนกลับและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง และเต็มใจที่จะเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นที่มีความคิดแตกต่างจากตนเอง
  - 8.3 ครูเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองอยู่ภายใน โดยเน้นการ ร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ (Hands-on Training)



ดังนั้น สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2548 : 2) ได้กล่าวถึงปัญหา การพัฒนาครู จากการศึกษาผลการดำเนินงานในการพัฒนาครูประจำการในปัจจุบันนั้น พบว่า มียังไม่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงาน โดยจะเห็นได้จากการเสนอ สภาพปัญหา ด้าน การผลิตและปัญหาครู ในข้อเสนอการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบัน พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ว่า ครูส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนา แต่ขาดปัจจัยและระบบส่งเสริมสนับสนุนจูงใจ ระบบประเมินสมรรถนะครูยังไม่ ชัดเจน รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูหลายแห่งยังใช้วิธีเดิมซึ่งสอดคล้องกับ ข้อเสนอยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาของ คณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา ที่ได้เสนอปัญหาการพัฒนาครู ประจำการว่าขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่ดีครูประจำการยังไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนา อย่างเพียงพอ จึงไม่ทราบแนวโน้มใหม่ทางวิชาการ การวิจัยเชิงนวัตกรรม และแนวปฏิบัติ ทางด้านการเรียนการสอน ประกอบกับมีหลายหน่วยงานดำเนินการ ทำให้การพัฒนาไม่เป็น เอกภาพด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานที่ชัดเจนการพัฒนาเกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ ไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพรวมทั้งไม่ตรงกับความต้องการ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเรียนการสอนของครูตามแนวปฏิรูปได้ อีกทั้ง การพัฒนาครูประจำการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แยกกันในการอบรม ที่ละส่วน ไม่เป็นองค์รวมโดยวิทยากรต่างหน่วยงาน อีกทั้งรูปแบบการอบรมเน้นการบรรยาย ทางทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ วิทยากรขาดประสบการณ์ตรงในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัด การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้การฝึกอบรมครู ไม่ได้ผลเท่าที่ควร นอกจากนี้ หลังจากการอบรมไปแล้วไม่มีการติดตามผล และการนิเทศเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อครูมีปัญหา จากข้อเสนอต่างๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปประเด็นปัญหาการพัฒนาครูประจำการได้ ดังนี้

1. ขาดปัจจัยและระบบส่งเสริมสนับสนุนจูงใจ
2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูหลายแห่งยังใช้วิธีเดิม
3. ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่ดี
4. ครูประจำการยังไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอ
5. การพัฒนาไม่เป็นเอกภาพด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานที่ชัดเจน
6. การพัฒนาเกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ ไม่ต่อเนื่อง และขาดประสิทธิภาพ
7. การพัฒนาครูประจำการไม่ตรงกับความต้องการ
8. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนการสอนของครูตามแนวปฏิรูปได้
9. ขาดการติดตามผล และการนิเทศเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อครูมีปัญหาภายหลัง

การพัฒนา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2548 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน
2. การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล
4. การพัฒนาต้องสอดคล้องกับการกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติของครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

5. การพัฒนาต้องดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายกระจายทั่วประเทศ
6. การพัฒนาต้องสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. การพัฒนาต้องกระทำอย่างทั่วถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอก

กระทรวงศึกษาธิการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ

### 3. หลักการพัฒนาคู

การที่จะพัฒนาคูหรือบุคลากรให้มีคุณภาพนั้นจำเป็นจะต้องมีหลักการในการพัฒนา เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ใ่ว่างชัดเจน การดำเนินการเพื่อพัฒนาคูบุคลากรมีความจำเป็นอย่างไรที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาคูบุคลากรโดยให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันที่จะเพิ่มพูนคุณวุฒิ ความรู้ทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาสภาพปัญหาของระบบการศึกษาไทยของนักวิชาการและนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน พบว่าสาเหตุของปัญหาหนึ่งในระบบการศึกษาศึกษาไทย คือ ปัญหา ครู ศ.นพ. ประเวศ วสี ได้กล่าวถึงปัญหาของระบบการศึกษาไทยประการหนึ่ง คือ ครูคมีไม่มากพอ ขาดระบบการส่งเสริมครูที่ดี ดังนั้นหากครูมีโอกาสได้รับการพัฒนา และได้รับการส่งเสริมที่ดี ดังนั้น หากครูได้มีโอกาสได้รับการพัฒนา และได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในการพัฒนาตนเข้าสู่ระดับคุณภาพ ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพสังคมไทยดังเจตนารมณ์เป้าหมายของสังคมที่คาดหวังไว้ไม่ยาก (สมจิตร์ วัฒนคลัง. 2548 : 66) เป็นที่ตระหนักกันดีว่าบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่จะเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สำคัญนั้น นอกจาก “ผู้บริหาร” แล้ว ก็คือครู “ครู” ที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เกิดการรับรู้และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ จากกระบวนทัศน์เก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านอื่นๆ

การพัฒนาครูถือว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ปรากฏชัดในกระแสการปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก ในประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญแก่ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ดังปรากฏในมาตรา 52 ถึง มาตรา 57 ของพระราชบัญญัติที่ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ และเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้จิตสำนึกและค่านิยมที่ดีให้กับเด็กซึ่งจะเป็นทรัพยากรมนุษย์สำคัญต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต ปัจจุบันการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาครูมีหน่วยงานรับผิดชอบอยู่มาก แต่เป็นประเด็นที่น่าคิดว่าโครงสร้างดังกล่าวจะเอื้อต่อการพัฒนาครูที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมากน้อยเพียงใด ที่น่าสังเกต คือ มีกลุ่มครูต้นแบบและชมรมครูเกิดขึ้นไม่น้อย แต่ยังคงขาดพลังและการหนุนเสริมในการทำงานพัฒนาครู อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความพยายามปฏิรูปการศึกษาครูยังพบปัญหาอุปสรรคอยู่ที่ว่าแม้จะมีกลไกประสานและบูรณาการการพัฒนาครู แต่ยังมีลักษณะการแยกส่วน ในการดำเนินงานรวมทั้งหน่วยงานยังรู้สึกว่ามี ความตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมากน้อยเพียงใด ซึ่งปัจจุบันมีกลุ่มครูต้นแบบ และชมรมครูเกิดขึ้นไม่น้อยแต่ยังคงขาดพลังและการหนุนเสริมในการทำงานพัฒนาครู

องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาดังตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูง แต่ในทางปฏิบัติการพัฒนาครูยังคงมีปัญหาอยู่มาก เนื่องจากระบบการฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นการบรรยายให้ครูเป็นผู้รับฟัง ครูขาดโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดโอกาสที่จะนำศักยภาพในตัวเองออกมาใช้ ยิ่งอบรมมากก็ยิ่งเกิดความสับสนในสิ่งที่รับฟัง เพราะขาดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่รับฟังมาใหม่กับประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่ ทำให้ขาดความมั่นใจในการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมภาคทฤษฎีแล้ว การฝึกอบรมก็สิ้นสุดลงเพียงเท่านั้น ขาดระบบการนิเทศการติดตามผลการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน จึงไม่เกิดผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่าที่ควร อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การฝึกอบรมพัฒนาครูที่เป็นในปัจจุบัน ครูส่วนใหญ่ใช้งบประมาณส่วนตัวค่อนข้างมากทั้งค่าลงทะเบียนการฝึกอบรม ค่าที่พัก และค่าเดินทางไปยังสถานที่ฝึกอบรมซึ่งอยู่ห่างไกลจากโรงเรียนที่ครูปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านการเงิน และผลกระทบในเชิงลบต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังไม่สามารถพัฒนาครูทั้งระบบให้ได้มาตรฐานสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงในระยะเวลายันเหมาะสม ทั้งนี้เพราะกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาที่ขาดประสิทธิภาพ ข้อยกักด้านวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ

ในการถ่ายทอดความรู้ และข้อจำกัดส่วนตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาครูมีความสำคัญอย่างไร และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างไร (สุจินต์ ภิญญาณิล. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2553, จาก <http://www.sahavicha.com>) ในแนวทางและรูปแบบการจัดการฝึกอบรมพัฒนาครู ยังพบว่าแนวทางและรูปแบบการฝึกอบรมยังคงเน้นการให้ความรู้ที่เป็นแนวคิด จากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานต้นสังกัด แนวการจัดยังเป็นรูปแบบการจัดการบนฐานว่าเนื้อหาความรู้ที่ให้ประยุกต์ใช้ได้ทุกสถานที่ มีการฝึกอบรมระยะสั้น 1-2 วัน การเรียนไม่ต่อเนื่อง ผลกระทบต่ำ และไม่ยั่งยืนต่อกระบวนการเรียนการสอน ไม่ได้เชื่อมโยงกับปัญหาที่แท้จริงในห้องเรียน และมักมีทรัพยากรจำกัดในการฝึกอบรม ขาดการทดลองทำจริง (อมรวิรัช นาคทรพรพ. 2546 : 3) ที่น่าสังเกตคือแนวทางและรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมาจะไม่ทำทันต่อพลวัตโลกที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่างๆ และบริบททางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ใจที่ท้าทายครูยุคใหม่จะมีใช่เพียงเรื่องการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูให้เข้มแข็ง สิ่งสำคัญที่เป็นแรงขับให้ครูไม่อาจหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ก็เห็นจะเป็นอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มโลกแห่งการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรีที่รุนแรงมากขึ้น แนวโน้มการเผชิญหน้ากับข่าวสารสังคมพหุวัฒนธรรมที่จะยิ่งทวีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น แนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตของคนยุคใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมและประชากรที่จะกลายเป็นเงื่อนไขของการอยู่อาศัยและการบริโภค รวมถึงแนวโน้มวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากมายที่จะส่งผลกระทบต่อสังคมวัฒนธรรมอย่างมาก ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาครูยุคใหม่อย่างมหาศาล

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544 : 28-48) ได้อธิบายขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษากล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารทักษะและทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่ได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธี ไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น เช่น

1. หมั่นศึกษาหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ให้ทันกับความก้าวหน้าของวิชาการอยู่เสมอ
2. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานและ โครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างถูกต้อง

3. ไม่ทำงานคนเดียว แต่เป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้ ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง
4. เปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้างขวาง ด้วยการติดตามความเคลื่อนไหวของข่าวคราว และเหตุการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่งเพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะเกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น
6. หากมีเวลาเพียงพออาจสมัครเข้าศึกษา หรือเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงาน ด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองและไม่เสียเวลางานประจำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2545 : 633) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาบุคคลว่า การพัฒนาบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับนโยบายของหน่วยงานลักษณะของงานและปัญหาทั้งของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้น ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลควรดำเนินการเป็นขั้นๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล (Personnel Development Needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาทางแก้ไข ด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาดมาก ล่าช้า ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย กฎ ระเบียบ ที่ออกมาใหม่หรือ ไม่มีความรู้ที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็น หรือความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้ว ก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสมว่าสมควรจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ส่ง ไปดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้โดยพิจารณาว่าวิธีใดได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุดซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย
4. การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการจัดทำรายละเอียดการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนาต้องกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่จะใช้หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนศึกษา ดูงาน หรือศึกษาต่อก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียดเหตุผลความจำเป็นพร้อมทั้งกำหนดหรือ

## จัดหาทุน

5. การดำเนินงานพัฒนาบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือจัดส่งคนศึกษาดูงานและศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6. การประเมินและติดตามผล การพัฒนาบุคคลที่ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดบ้าง รวมทั้งติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

## 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนาครู

วิธีการพัฒนาครูหรือบุคลากรบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบและวิธีขึ้นอยู่กับการคัดเลือกกิจกรรมหรือวิธีเหล่านั้นมาใช้ และควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ตลอดจนความต้องการที่แท้จริงของครู ว่ามีความต้องการวิธีการหรือกิจกรรมใดในการพัฒนา เพราะจะมีผลทำให้กิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้และตอบสนองความต้องการของครูด้วย แต่ละวิธีมีข้อดี ข้อเสีย องค์กรหรือหน่วยงานใดจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน หรือความต้องการเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ ดังนั้นการจะเลือกว่าวิธีการใดเหมาะสมกับหน่วยงานใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจของงานเป็นสำคัญ คือ

1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน เป็นที่นิยมแพร่หลายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเหมาะสมที่จะพัฒนาคนเป็นกลุ่ม 2) การไปศึกษาดูงาน คือการที่หน่วยงานหรือองค์กร ส่งบุคคลไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมหรือดูงานเป็นการส่งบุคลากรไปพัฒนานอกหน่วยงาน 3) ประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน คือการที่หน่วยงานพัฒนาความรู้ ความชำนาญ เจตคติของบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยวิธีประชุมชี้แจง การประชุมพิเศษ หรือการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาตนเอง คือ การให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือ การปฏิบัติงาน และการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (ทวี ศรีธรรมบุตร. 2546 : 12 ; ทวีศักดิ์ เวียงสมุทร. 2546 : 14)

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2553, จาก <http://ednet.kku.ac.th/development.pdf>) การพัฒนาครูในโรงเรียนนั้น Ubben และคณะ (2001 : 231) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการของทั้งระดับตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล นอกจากนั้น ยังมีอีกปรากฏการณ์หนึ่งที่ฝ่ายต่างๆ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันในปัจจุบันนี้ว่า การเรียนรู้ของครู (Teacher Learning) เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน ซึ่ง Sergiovanni (2001) ได้กล่าวถึง

ผลการวิจัยของ David และ Shields ในปี 1999 ที่พบว่าองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน นั้นประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพการสอนของครู
2. การมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาครูเสียใหม่ว่าให้มองเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชีวิต การปฏิบัติงานประจำวันของครูเอง
3. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้น ควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

ผลการวิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า แม้แต่โรงเรียนที่มีการบริหารแบบยึดถือมาตรฐาน อย่างเป็นเชิงระบบ (Systematic Standard-Based Reform) ก็ยังประสบผลสำเร็จได้น้อยกว่าโรงเรียน ที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ Sergiovanni ยังอ้างอิงผลการวิจัยของ Louis และ Marks ด้วยว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะมีครูที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธกิจร่วมกับ ชีวมัง มีครูที่มีการวางแผนและมีการพูดคุยปรึกษาระหว่างกัน มีครูที่มีการสังเกตการสอน กับเพื่อนครูคนอื่น และมีข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน หากกล่าวในอีกนัยหนึ่งก็คือ พวกเขามีความ เป็นชุมชนวิชาชีพที่เข้มแข็ง ซึ่งลักษณะเช่นนั้น ได้ส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน ในระดับสูงด้วย (Viadero, 1999 อ้างใน Sergiovanni, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Perterson,McCarthy, และ Elmore (1996 อ้างใน Sergiovanni, 2001) ที่พบว่าการเรียนรู้ของครู เกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้น แม้ว่าโรงเรียนจะจัด โอกาสเพื่อ การเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ก็ไม่ได้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับการตัดสินใจของตัว ครูเองว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ อะไรจำเป็นหรือไม่จำเป็นและจากผลการวิจัยดังกล่าว ได้มี คำถามต่อผู้บริหารขึ้นว่าผู้บริหารควรทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับ งานที่ทำให้มากขึ้น ผู้บริหารควรทำอย่างไรเพื่อช่วยให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการสอน คำตอบ ในเรื่องนี้ Sergiovanni (2001) ให้ทัศนะว่าขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ ว่าจะเป็นอย่างใด คือ

1. การพัฒนารายบุคคลและทั้งองค์การ
2. ยึดหลักการ School เป็นศูนย์กลาง
3. มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโรงเรียน
4. เน้นความต้องการและผลการเรียนรู้ของนักเรียน
5. ใช้รูปแบบที่หลากหลาย
6. จัดโดยผู้บริหารและครูแกนนำทั้งหมด

7. เรียนรู้ด้วยตนเองจากกระบวนการเรียนการสอน
8. เน้นทั้งการสอนทั่วไปและทักษะเฉพาะ
9. “ทำด้วยสำนึกแห่งตน” ถือเป็นการเรียนรู้ที่อยู่เสมอ

กิตติยาวิดี บุญซื่อ (2546 : บทนำ) ได้สรุปและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครู ดังนี้

1. การประชุมสัมมนาและอบรม เพื่อสร้างความตระหนักถึงบทบาทและให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ มาให้ความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการทำวิจัยในชั้นเรียน การผลิตสื่อที่เหมาะสม การทำหลักสูตร การทำแผนการจัดการเรียนรู้และการสร้างแบบประเมินการเรียนรู้

2. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ทั้งในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพของผู้สอน มีการปรับปรุงหลังการประเมินเพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ปลุกจิตสำนึกของการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือ พัฒนาการของนักเรียน โดยการจัดให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้น ควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง รูปแบบและวิธีการพัฒนา การพัฒนาครูประจำการ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มสาระ (Specification Competency) ตามที่ ก.ศ.ศ. กำหนด รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามที่ สคปศ. กำหนด โดยให้กระจายอยู่ทั่วประเทศเพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย บุคคลเครือข่ายและเครือข่ายทางไกล วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลายเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาโรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐาน (School Based Development/Inside Based Development) เป็นสำคัญวิธีการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Group) การวิจัยในชั้นเรียนอย่างง่าย การเข้ารับการอบรมหรือการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางไกล สรุปวิธีการพัฒนาครู เพื่อให้มองเห็นภาพรวมโดยรวบรวมแนวทางเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาครู ดังนี้



สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2550 :16-17) และธีระ รุญเจริญ (2550 : 190) เสนอแนวความคิดการพัฒนาคู ซึ่งให้บทบาทหน้าที่ต่อโรงเรียนที่จะสามารถ บริหารและพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งมีครู เป็นหลักแห่งการเรียนรู้ โดยนัยนี้การพัฒนาคูให้มีคุณภาพเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพจึงถือเป็นสิ่ง ที่สำคัญยิ่งในกระแสการปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก มีการประสานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้าฝึกอบรม จุดเด่นเน้นคือการพัฒนาคูทั้งโรงเรียน (Whole School Development) บนฐานห้องเรียนที่มุ่งพัฒนา ความสามารถในการจัดการของครู เป็นการทำงานที่อิงการเรียนการสอนและบทบาทหน้าที่ครู เป็นหลัก (Training on the Job Work) มีกลไกการนิเทศ และเน้นให้ครูสามารถจัดการเรียน การสอนควบคู่กับการพัฒนาการสอนสม่ำเสมอ มุ่งพัฒนาความรู้ให้ครูไปใช้ในการปฏิบัติจริง ได้ในโรงเรียน โดยโรงเรียนจะมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจและต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการ พัฒนาคู การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อสร้างผลผลิต คือ นักเรียน สร้างคนทำงานคือ ครู โดยได้รับการพัฒนาส่งเสริมสร้างศาสตร์หรือวิชาที่ใช้ในการ ทำงานการพัฒนาคูและผู้บริหารโรงเรียน : ในกระแสสังคมระยะเปลี่ยนผ่านและการปฏิรูปมิติ หนึ่งในระบบทัศนคติการพัฒนาคูคือ การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ซึ่งเป็นเรื่อง ของการทำบางอย่างเพื่อให้ครู ได้รับเนื้อหามากขึ้น ให้มีศักยภาพที่สามารถทำการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้นการพัฒนาคูในปัจจุบัน ควรมีลักษณะการพัฒนารายบุคคลและทั้งองค์การ ดังนี้ 1) ยึดหลักการ School เป็นศูนย์กลาง 2) มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโรงเรียน 3) เน้นความ ต้องการและผลการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ใช้รูปแบบที่หลากหลาย 5) จัดโดยผู้บริหาร และครูแกน นำทั้งหมด 6) เรียนรู้ด้วยตนเองจากกระบวนการเรียนการสอน 7) เน้นทั้งการสอนทั่วไปและ ทักษะเฉพาะ และ8) ทำด้วยสำนึกแห่งตน ถือเป็นการเรียนรู้อยู่เสมอ

ส่วนฟิลลิป (Phillips. 1998 : 8) ได้กล่าวว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบที่เป็นการ ผสมผสานระหว่างความต้องการของเขตพื้นที่ (District) และระดับจังหวัด (Provincial) นอกจากนี้ ฟิลลิป (Phillips. 1998 : 56) และบู โคสกี (Bukosky. 1999 : 62) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานในโรงเรียน กับการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมืองค์ประกอบ คือ มุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลง มีการฝึกบุคลากร โดยการ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบงานใหม่ ดังนั้น ในการพัฒนาจะมีหลักการและกรอบแนวคิด ดังนี้ (ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. 2545 : 5-6)

1. ในด้านการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปยังสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจดำเนินการ ได้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพสูงสุด

2. ด้านการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพ สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน

3. ด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

4. หลักการประสานงาน สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความร่วมมือ ทั้งการสร้างความเป็นกันเองระหว่างบุคคลในโรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงานแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ทั้งทรัพยากร และเทคนิควิธีการใหม่ๆ การกำหนดบุคคลและผู้รับผิดชอบ

5. หลักการพัฒนาตนเอง โรงเรียนจะต้องพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยวิธีการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ทั้งการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์สังเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาสำหรับสถานศึกษานั้นๆ

ดังนั้น การพัฒนาครูจะช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนครูที่จะปรับปรุงทักษะการทำงาน การสอน การปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง นำความรู้จากแหล่งเรียนรู้ไปใช้ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของน้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) กล่าวว่าวิธีการดังกล่าวจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ไปสอนไปถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ที่ได้รับในรูปแบบต่างๆ ทำให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดแนวความคิดใหม่ การกำหนดเป้าหมายใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การประชุมปรึกษาหารือ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดในประเด็นใหม่ การพัฒนาครูเป็นผลมาจากกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจและการแก้ปัญหาเป็นหลัก รวมทั้งได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาครูจะเน้นการส่งเสริมวิชาการของโรงเรียนและครู ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือเสริมให้การพัฒนาครูเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประกอบด้วย ส่วนของภาคทฤษฎี (Theory) และภาคปฏิบัติ (Action Work) ให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง เนื้อหาสาระที่จัดโดยมากจะเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ ประเด็นทางการศึกษาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะใหม่ๆ เช่น ทักษะการจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

กิตยวดี บุญเชื้อ (2546 : 83) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาครูที่สามารถนำไปดำเนินการ ดังนี้

1. การปรับระบบบริหารให้เป็นการกระจายอำนาจ มีการวางแผนงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมดำเนินงาน

2. การปรับระบบนิเทศติดตามให้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ และช่วยแก้ปัญหา ให้คำแนะนำและปฏิบัติต่อกันเชิงกัลยาณมิตร ลดการแข่งขันและเปลี่ยนเป็นการประสานความสามารถที่แต่ละคนมี เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด

3. การปรับกิจกรรมการเรียนการสอนให้คำนึงถึงผู้เรียนเป็นหลัก โดยการจัดหลักสูตรและเนื้อหาบทเรียน ให้สัมพันธ์กับความสามารถของผู้เรียน

4. การปรับสภาพจิตใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญของการศึกษา และความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันพัฒนานักเรียน

การดำเนินงานปฏิรูปการจัดการเรียนรู้และพัฒนาครู ซึ่งเป็นผู้สอนจนเป็น ผลสำเร็จนั้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม รัดกุม และตรงตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเกิดความผูกพันเป็นเจ้าของและมีความมุ่งมั่นที่จะทำต่อจนสำเร็จ และการได้ลงมือปฏิบัติจริง กิตติวดี บุญเชื้อ (2546 : 84-97) ได้กล่าวถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกด้าน ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทมากที่สุด ถ้าผู้บริหารแสดงความสนใจ คอยนิเทศติดตามในบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร ครูและบุคลากรจะมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาครูจะทำให้ครูสามารถสร้างงาน หรือทำประโยชน์ให้กับผู้เรียนและองค์กร ได้เต็มศักยภาพ คือ การพยายามสร้างจิตสำนึกว่า การพัฒนาครั้งนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับตัวครู ภาระดูหรือเราให้ครูเกิดความต้องการที่จะพัฒนา ให้มีความสำคัญ สร้างความรู้สึกว่าครูเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. การพัฒนาครูในโรงเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและต้องการพัฒนาตนเอง จะส่งผลดีต่อ โรงเรียนและนักเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการแสวงหาความรู้ให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ของครูจะเป็นการส่งเสริมให้มีการค้นหาเทคนิควิธีการที่เป็นระบบ

4. การบริหารจัดการและการปรับวัฒนธรรมการทำงาน จัดประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มย่อย ตั้งคณะทำงานในฝ่ายต่างๆ วางแผนงานหาแนวทางปรับระบบการเรียนรู้

5. การพัฒนาบุคลากรทางด้านการสร้างจิตสำนึกและการพัฒนา ตนเองด้านวิชาการ ประชุมร่วมกัน ปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในบทบาทของความเป็นครู และหน้าที่ในความรับผิดชอบที่จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูใน โรงเรียนสรุปเป็นองค์ความรู้

ที่ได้รับจากการปฏิบัติจริงไปพร้อมๆ กับผู้เรียน ทำให้ครูได้รับการพัฒนาไปพร้อมๆ กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันการสนับสนุนให้ครู

6. ได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำมาใช้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากวิธีการที่หลากหลาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการสอน

7. พัฒนารูปแบบการสอนของครู เกิดแนวการสอนแบบบูรณาการ โดยการนำวิชาต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันตามความถนัดของครู ทำให้ผู้เรียนได้เรียนจากกิจกรรมที่หลากหลายในเรื่องเดียวกัน สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ตนเองได้ศึกษาดูด้วยตนเอง

8. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการประเมินผลโดยรวม

9. การพัฒนาครูต้องทำทั้งหมดงานจะได้รู้ไปพร้อมๆ กัน และพัฒนาบนพื้นฐานที่เน้นการตอบสนอง และสนับสนุนความต้องการของครู เริ่มต้นด้วยรูปแบบง่ายๆ อาจทำเป็นกลุ่มก่อน

10. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนเครือข่าย

11. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และขยายความเข้าใจให้ เพื่อครูจะได้มองเห็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีการสอน

นอกจากนี้การพัฒนาครูก็อาจมีการออกแบบโปรแกรมพิเศษที่เน้นประเด็นที่อิงตามสภาพปัญหาหรือความต้องการของครูและโรงเรียนเป็นตัวตั้งด้วยเช่นกันเพื่อสนองตอบความต้องการที่หลากหลายนอกจากทักษะต่างๆ ดังกล่าวแล้วนั้น Sparks และ Loucks-Horsley (อ้างใน Ubben และคณะ. 2001 : 13) ยังได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครูไว้ ดังนี้คือ

1. รูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการของครูเอง (Individually Guided) รูปแบบนี้เชื่อว่าครูคือผู้ที่กำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวเองที่ดีที่สุด และสิ่งที่จะพัฒนานั้นมีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรง ดังนั้น ขั้นตอนการพัฒนาครูตาม รูปแบบนี้จะเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการจำเป็น (Needs) จากนั้นจึงจะเป็นการจัดทำแผน (Plan) เพื่อการบรรลุความต้องการจำเป็นนั้น แล้วมีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลตามแผน (Accomplish the Plan) และการประเมินผลงานตามแผน (Evaluation)

2. รูปแบบการสังเกตและการประเมิน (Observation and Assessment) โดยให้โอกาสครูได้สังเกตและมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนครูคนอื่นๆ ซึ่งจะให้ผลดีทั้งต่อผู้สังเกตและผู้ที่ถูกสังเกตด้วย โดยอาจใช้วิธี Peer Coaching, Team Building, Collaboration, Clinical Supervision เป็นต้น

3. รูปแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา (Involvement in a Development Process) รูปแบบนี้เชื่อว่า เนื่องจากครูในฐานะเป็น “ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” จึงต้องการที่จะมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความสนใจในงานของเขา และเชื่อว่าครูเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหานั้น ได้ดีที่สุด โดยความเชื่อเช่นนี้ จะทำให้ครูมีลักษณะกลายเป็นผู้วิจัยเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นผู้สรรหาทางแก้ปัญหาหลักสูตรหรือการสอนของเขาเอง โดยจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การหาทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อการแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลหรือศึกษาปัญหาที่กำหนด การพัฒนาแผนดำเนินงานจากข้อมูลที่ศึกษาได้ การดำเนินการแก้ปัญหา และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

4. รูปแบบการฝึกอบรม (Training) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมายาวนานและใช้กันค่อนข้างมาก แต่ก็มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดความรู้ (Transforming) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการกระทำจากภายนอก ซึ่งมักพบปัญหาในการนำเอาทักษะการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน

5. รูปแบบการสืบเสาะค้นหา (Inquiry) ซึ่งอาจใช้ได้กับทั้งรายบุคคลหรือกับรายกลุ่ม เป็นรูปแบบที่มุ่งให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือปัญหาของโรงเรียน โดยอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action-based Research) หรืออาจใช้วิธีการวงจรกิจคุณภาพ (Quality Circles) หรืออาจใช้วิธีการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นต้น กล่าวโดยสรุป จากกรอบแนวคิดของการพัฒนาครูดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า หากพิจารณาในแง่ที่เป็น แนวคิด (Concept) ผู้บริหารจะต้องมุ่งการเน้นการพัฒนาครูและการใช้ครูให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนหากพิจารณาในแง่ที่เป็น กระบวนการ (Process) ผู้บริหารจะต้องกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่คาดว่าจะส่งผลต่อบริบทขององค์กร องค์กรการจูงใจ การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรและการบริหารหลักสูตรและการสอน เป็นต้น สำหรับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่สำคัญในการพัฒนาครูในปัจจุบัน คือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมุ่งการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเองให้ครูเป็นผู้กระทำ (Active) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้น

การพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) แบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้นสภาพของสังคมครูตามกรอบแนวคิดดังกล่าวจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันและตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือตัวผู้เรียน

อรรถิย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2547 : 16) ได้กล่าวว่าการพัฒนาครูหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-driven) ที่เชื่อมโยงกับสิ่งที่นักเรียนจำเป็นต้องรู้ และต้องสามารถทำได้ตลอด การพัฒนาจึงรับประกันได้ว่าครูจะมีความรู้และทักษะที่จะช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนตามมาตรฐานและความคาดหวัง กิตติยา บุญเชื้อ (2546 : 1-2) ได้สรุปข้อค้นพบที่สำคัญ จากการศึกษาการดำเนินงานเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาครูทั้งโรงเรียนพบว่า รูปแบบวิธีการที่โรงเรียนพัฒนาครูทั้ง โรงเรียนสามารถสรุปได้คือ เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกันเองในโรงเรียนในหัวข้อที่ครูสนใจ เช่น การปฏิรูปการศึกษา การผลิตสื่อประกอบการเรียน การสอนเฉพาะวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลางของการเรียน มีการนิเทศติดตามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงกัลยาณมิตร ในกลุ่มครูด้วยกัน และวิธีการประเมินผล การเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นองค์รวมเพื่อให้เห็นพัฒนาการของเด็ก ทุกด้าน ไม่เน้นเฉพาะความรู้ ความจำ จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ มาให้ความรู้และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำวิจัยในชั้นเรียน การผลิตสื่อที่เหมาะสม การทำหลักสูตร การทำแผนการจัดการเรียนรู้ การสร้างแบบประเมินการเรียนรู้จัดให้มีการศึกษานอกสถานที่เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้และศึกษาบทเรียนที่อยู่รอบๆ ตัวนอกห้องเรียน เยี่ยมชมและดูงานสถานศึกษาอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ใน ห้องเรียนของตนให้เกิดผลดีมากที่สุดและมีความหมายมากที่สุดสำหรับนักเรียน สนับสนุนให้ครู ได้รับความรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ การพัฒนาทั้งระบบการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ กระบวนการทำวิจัยในชั้นเรียน ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง

ดังนั้นลักษณะการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่ได้รับการพัฒนาเมื่อบุคคลได้รับการทำงาน จะทำให้เกิดความสามารถในการควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย แม้จะต้องประสบปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็ไม่ย่อท้อ ทำให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองมี

ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองและมีเป้าหมายในชีวิต ตระหนักในภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น เชื่อว่าหากบุคคลรับรู้พลังการทำงานของตนเองทุกด้านในระดับสูงจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการทำงาน และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีอิสระในการทำงาน ให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง โดยจัดบรรยากาศของการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ร่วมงานและการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่วนเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของครู ได้แก่ การช่วยให้ครูได้พัฒนาตนเองเป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มพูนพลังการทำงานในด้านต่างๆ และแสดงออกซึ่งศักยภาพในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (วุทธิศักดิ์ โภชนกุล, สืบค้นเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2553, จาก <http://www.pochanukul.com>) กล่าวว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาครูหลายแหล่งยังใช้วิธีเดิมซึ่งสอดคล้องกับ ข้อเสนอของยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของคณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา ที่ได้เสนอปัญหาการพัฒนาครูประจำการว่า ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่ดีครูประจำการยังไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอ จึงไม่ทราบแนวโน้มใหม่ทางวิชาการการวิจัยเชิงนวัตกรรมและแนวปฏิบัติทางการเรียนการสอนประกอบกับมีหลายหน่วยงานดำเนินการทำให้การพัฒนาไม่เป็นเอกภาพด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานที่ชัดเจน การพัฒนาเกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบไม่ต่อเนื่อง และขาดประสิทธิภาพรวมทั้งไม่ตรงกับความต้องการ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนของครูตามแนวปฏิรูปได้ อีกทั้ง การพัฒนาครูประจำการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันแยกกันในการอบรมที่ละส่วนไม่เป็นองค์รวม โดยวิทยากรต่างหน่วยงาน อีกทั้งรูปแบบการอบรมเน้นการบรรยายทางทฤษฎีมากกว่าการฝึกปฏิบัติ วิทยากรขาดประสบการณ์ตรงในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้การฝึกอบรมครูไม่ได้ผลเท่าที่ควร นอกจากนี้หลังจากการอบรมไปแล้วไม่มีการติดตามผล และการนิเทศเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อครูมีปัญหาจากข้อเสนอต่างๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปประเด็นปัญหาการพัฒนาครูประจำการได้ ดังนี้

1. ขาดปัจจัยและระบบส่งเสริมสนับสนุนจูงใจ
2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูหลายแหล่งยังใช้วิธีเดิม
3. ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่ดี
4. ครูประจำการยังไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอ
5. การพัฒนาไม่เป็นเอกภาพด้านนโยบาย แผนและมาตรฐานที่ชัดเจน

6. การพัฒนาเกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ ไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ
7. การพัฒนาครูประจำการไม่ตรงกับความต้องการ
8. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของครูตามแนวปฏิรูปได้
9. ขาดการติดตามผล และการนิเทศเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อครูมีปัญหาภายหลัง

#### การพัฒนา

สรุปได้ว่าการพัฒนาครูควรเริ่มจากของครูจากปัญหาและความต้องการ ควรมีลักษณะดังนี้ วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน การเข้ารับการอบรมหรือการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการพัฒนาครูที่เป็นการบูรณาการการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน เร่งสนับสนุนให้มีการพัฒนาครูประจำการด้วยระบบเครือข่าย โดยใช้เครือข่ายครูผู้นำองค์กรครู ชมรมครูและสมาคมครูในเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินงานด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เร่งพัฒนาครูประจำการ เพื่อให้ครูปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติระดับต่างๆ แบ่งปันความรู้ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ และมีระบบการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### แนวทางการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งเน้นการจัดการประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยครูมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองแนวทางในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ในมาตรา 23 (2) เน้นการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ให้ความสำคัญของการบูรณาการความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสมของระดับการศึกษา โดยเฉพาะความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จาก



ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน (เอียน สมิท และอนงค์ วิเศษสุวรรณ. 2553 : 1) การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง Child Center เป็นการเปลี่ยนบทบาทของครูจาก “ผู้สอน” หรือ “ผู้ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้” มาเป็น “ผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้” ให้เน้นอยู่ที่ผู้เรียนให้ผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้เป็นการเปลี่ยนจุดเน้นของการเรียนรู้ ครูต้องมีความเข้าใจในหลักการ และวิธีการสอนที่หลากหลายที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

### 1. หลักการจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

ได้ปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ทั้งในระดับ โรงเรียนและมหาวิทยาลัย โดยเปลี่ยนจากการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นบทบาทครูผู้สอนมาเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่จะช่วยครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ใช่การเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองโดยลำพัง ในส่วนของการจัดกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 24 ได้ระบุให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
  2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
  3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
  4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ในด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
  5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
  6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
- การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดกล่าวข้างต้นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอน ทั้งของครูและนักเรียน กล่าวคือลดบทบาทของครูผู้สอนจากการเป็นผู้บอกเล่า บรรยาย สาธิต เป็นการวางแผนจัดกิจกรรมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ จะต้องเน้นที่บทบาทของนักเรียนตั้งแต่เริ่ม คือ ร่วมวางแผนการเรียนการวัดผลประเมินผล และต้องคำนึงว่ากิจกรรม

การเรียนนั้นเน้นการพัฒนากระบวนการคิด วางแผน ลงมือปฏิบัติศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการต่างๆ จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย ตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การสร้างคำอธิบายเกี่ยวกับข้อมูลที่สืบค้นได้ เพื่อนำไปสู่คำตอบของปัญหาหรือคำถามต่างๆ ในที่สุดสร้างองค์ความรู้ ทั้งนี้กิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวต้องพัฒนานักเรียนให้เจริญพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ดังที่คอนเฟอร์ (Confer. 2001 : 2573-A) และแมทธิวส์ (Mathues. 2003 : 1208-A) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการสอนและการดำเนินการอภิปรายที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ได้ศึกษาและอธิบายความเข้าใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางครูผู้ร่วมวิจัยได้พยายามทำให้ชั้นเรียนของตนเป็นชั้นเรียนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น ข้อมูลเบื้องต้นที่นำมาวิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตในชั้นเรียน ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่าครูยังไม่เข้าใจแนวคิดและทางปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ครูตั้งใจจะให้ชั้นเรียนเป็นชั้นเรียนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ หรือการออกแบบการสอน ผลจากการใช้ข้อมูลเบื้องต้นเหล่านี้ได้ระบุตัวบ่งชี้ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทางปฏิบัติ เมื่อใช้ตัวบ่งชี้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของแนวคิดที่เหมาะสมเพื่อแนะนำแนวปฏิบัติใหม่ให้ครูเข้าใจวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับนีสซ์ (Niesz. 2004 : 378) ได้ศึกษาการเรียนรู้ที่มีความหมายตามสภาพของแต่ละคนซึ่งในปัจจุบันจะสอนเป็นห้องใหญ่ นักเรียนมีความสามารถหลากหลาย ซึ่งครูจะต้องสอนให้นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพของตน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของครูในการเลือกใช้วิธีสอนที่จะทำให้เด็กประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ที่ปล่อยให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง โดยขาดการแนะนำจากครูผู้เรียนอาจไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเรียนเปรียบได้กับการเดินทางโดยขาดแผนที่ ขาดเป้าหมายเป็นการเดินทางที่วกวนและอาจย้อนกลับมาที่เดิมไปไม่ถึงเป้าหมาย ผู้เรียนต้องการทิศทางเพื่อไปให้ถึง เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับการสอนมาเน้นที่การเรียนรู้ ครูยังต้องจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้แต่เป้าหมายที่สำคัญคือ จะจัดการอย่างไรให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำเสนอแนวทางในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการประเมิน การเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ห้องเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นครูตั้งเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นอกจากการให้ผู้เรียนฟังครูบรรยายตลอดบทเรียน ครูจะใช้เวลาไม่มากให้ข้อมูลเบื้องต้นแนะนำแนวทางเวลาส่วนใหญ่จะเน้นให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม เช่น อภิปรายกลุ่มย่อย ศึกษาข้อมูล

จากตำรา ห้องสมุดหรือจากอินเทอร์เน็ต ระดมความคิด สร้างโครงการ ผลิตผลงาน การแสดง บทบาทสมมุติการแก้ปัญหา ทั้งหมดนี้อยู่บนฐานความคิดว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ด้วยการเรียนอย่างมีส่วนร่วม (Active) มากกว่าการเรียนแบบรับฟัง (Passive) ฟังหรือรับรู้จาก สิ่งที่ครูสอน เป็นเวลานานการเรียนอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะพยายามเข้าใจความรู้ที่ครูนำมาสอน ดังที่วาตามูระ (Watamura, 20000 : 62) ได้กล่าวไว้เมื่อครูใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการสร้างการเรียนรู้และการที่ครูสอนความรู้ให้กับนักเรียนทำให้นักเรียนได้ความรู้ที่กระจายเป็นส่วนๆ นักเรียนไม่สามารถรวบรวมหรือบูรณาการเป็นองค์ความรู้ได้ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้นักเรียนมีฐานความรู้ที่กว้างขวาง และสามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการความรู้ที่เรียนเข้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตประจำวันได้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเกิดขึ้นจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจัดการศึกษามีเป้าหมายสำคัญที่สุด คือการจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองสูงสุด ตามกำลังหรือศักยภาพของแต่ละคน แต่เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัดและยังมีทักษะพื้นฐานอันเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้ อันได้แก่ ความสามารถในการฟัง พูด อ่านเขียน ความสามารถทางสมอง ระดับสติปัญญา และการแสดงผลของการเรียนรู้ออกมาในลักษณะที่ต่างกัน จึงควรมีการจัดการที่เหมาะสมในลักษณะที่แตกต่างกัน ตามเหตุปัจจัยของผู้เรียนแต่ละคน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโลกของการจัดการนี้คือครู กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 20-21) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติตามเป้าหมายหลักสูตร ผู้สอนพยายามคิดสรรกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้โดยช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านสาระที่กำหนดไว้ รวมทั้งปลูกฝังเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาทักษะต่างๆ อันเป็นสมรรถนะสำคัญให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

## 2. องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบด้าน “การจัดการเรียนรู้” นับว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่แสดงถึงการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วยความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของการเรียนรู้ บทบาทของครู และบทบาทของผู้เรียนการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญจะทำได้สำเร็จเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ครูและผู้เรียน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้ ดังสาระที่ศึกษา เขมมณี (2544 : 12-13) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะบุคคลทำแทนกันไม่ได้ ครูที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้เขาได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง
  2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา ต้องมีการใช้กระบวนการคิด สร้างความเข้าใจความหมายของสิ่งต่างๆ ดังนั้นครูจึงควรกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ
  3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะในเรื่องเดียวกัน อาจคิดได้หลายแง่หลายมุมทำให้เกิดการขยาย เติมเต็มข้อความรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของการเรียนรู้ที่สังคมยอมรับด้วย ดังนั้นครูที่ปรารถนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ
  4. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน เป็นความรู้สึกรื่นเริง เพราะหลุดพ้นจากความไม่รู้นำไปสู่ความใฝ่รู้ ครูจึงควรสร้างภาวะที่กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้หรือค้ำข้องใจบ้าง ผู้เรียนจะหาคำตอบเพื่อให้หลุดพ้นจากความข้องใจ และเกิดความสุขขึ้นจากการได้เรียนรู้ เมื่อพบคำตอบด้วยตนเอง
  5. การเรียนรู้เป็นงานต่อเนื่องตลอดชีวิต ขยายพรมแดนความรู้ได้ไม่มีที่สิ้นสุด ครูจึงควรสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาความรู้ไม่รู้จักจบ
  6. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลง เพราะได้รู้มากขึ้นทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ครูควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับรู้ผลการพัฒนาของตัวเอง
- ดังนั้นครูจึงต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ คือ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 2) การเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน 4) การจัดกิจกรรมให้น่าสนใจ ไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบื่อหน่าย 5) ความมีเมตตากรุณาต่อผู้เรียน 6) การทำให้ผู้เรียนอยากรู้ 7) การตระหนักถึงเวลาที่เหมาะสมที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ 8) การสร้างบรรยากาศหรือสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยปฏิบัติจริง 9) การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 10) การมีจุดมุ่งหมายของการสอน 11) ความเข้าใจผู้เรียน 12) ภูมิหลังของผู้เรียน 13) การไม่ยึดวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น 14) การเรียนการสอนที่ดีเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านการจัดกิจกรรม การสร้างบรรยากาศ รูปแบบเนื้อหาสาระ เทคนิค วิธีการ 15) การสอนสิ่งที่ไม่ไกลตัวผู้เรียนมากเกินไป และ 16) การวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 71-72) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนระดับสถานศึกษา ดังนี้

## 1. ครูผู้สอน

- 1.1 มีข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลครบถ้วน และนำไปใช้ในการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่น กับสภาพผู้เรียน
- 1.2 มีแผนพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น และรายงานความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.3 มีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามจุดเน้น ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 1.4 มีรายงานการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน
- 1.5 มีเครื่องมือวัดและประเมินที่หลากหลายครอบคลุมตามจุดเน้น

## 2. ผู้เรียน

- 2.1 การเรียนรู้ของผู้เรียนเกิดจากประสบการณ์ตรงทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
- 2.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวคิด วางแผน และประเมินผลการเรียนรู้
- 2.3 ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ ได้จากความถนัดและความสามารถตามช่วงวัย
- 2.4 ผู้เรียนมีวินัยในการทำงาน มีการเรียนรู้แบบร่วมมือ
- 2.5 ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข มีความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะตามจุดเน้นของแต่ละช่วงวัย

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่จะนำพาตนเอง ไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน อาทิ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการกระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย กระบวนการเหล่านี้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควร ได้รับการฝึกฝน พัฒนา เพราะจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร ดังนั้นผู้สอนจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้สามารถเลือกใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มัช สุขเอี่ยม และ โภทิต (2552 : 51) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูในสถานศึกษาพบว่า ระดับความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้ ครูมีความต้องการในการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านการจัดการเรียนรู้มากที่สุด

จากความต้องการดังกล่าวสรุปได้ว่า ครูอาจเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ให้สนองต่อการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญสามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำ เป็นแผนการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน สามารถเลือกใช้ พัฒนาสื่อและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

## 2. การออกแบบการจัดการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 20-21) กล่าวถึงการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ผู้สอน ต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแล้วจึงพิจารณาออกแบบ การจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด บทบาทของผู้สอนและ ผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท ดังนี้

### 2.1 บทบาทของผู้สอน ควรดำเนินการดังนี้

2.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ที่ทำทหายความสามารถของผู้เรียน

2.1.2 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการ ที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการ ความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.1.3 ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่าง บุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียน ไปสู่เป้าหมาย

2.1.4 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการ เรียนรู้

2.1.5 จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2.1.6 ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม กับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน

2.1.7 วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้ง ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

### 2.2 บทบาทของผู้เรียน ควรดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

2.2.2 เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้  
ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ

2.2.3 ลงมือปฏิบัติจริง สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองและนำความรู้ไปประยุกต์  
ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ

2.2.4 มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู

2.2.5 ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

เอียน สมิท และอนงค์ วิเศษสุวรรณ (2553 : 1) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ห้องเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นครูตั้งเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากกว่าการให้ผู้เรียนฟังครูบรรยายตลอดบทเรียน ครูจะใช้เวลาไม่มากให้ข้อมูลเบื้องต้น แนะนำแนวทางเวลาส่วนใหญ่จะเน้นให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม เช่นอภิปรายกลุ่มย่อย ศึกษาข้อมูลจากตำรา ห้องสมุดหรืออินเทอร์เน็ต ระดมความคิด สร้างโครงการ ผลิตผลงาน การแสดงบทบาทสมมุติการแก้ปัญหา ทั้งหมดนี้ อยู่บนฐานความคิดว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ด้วยการเรียนอย่างมีส่วนร่วม (Active) มากกว่าการเรียนแบบรับฟัง (Passive) ฟังหรือรับรู้จากสิ่งที่ครูสอน เป็นเวลานานการเรียนอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะพยายามเข้าใจความรู้ที่ครูนำมาสอน การประเมินการเรียน ครูประเมินว่าบทเรียนที่วางแผนไว้ นั้นบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่การประเมินการเรียนจำแนกได้ 2 แบบ คือ ประเมินเพื่อการปรับปรุง เป็นการประเมินแบบไม่เป็นทางการเพื่อใช้ข้อมูลมาประกอบการพิจารณาว่า วิธีการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนที่วางแผนไว้ นั้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือไม่ประเมินเพื่อสรุปเป็นการประเมินหลายมิติ เพื่อวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งวัดจากความสามารถ และทักษะของผู้เรียน เพิ่มสะสมผลงาน โครงการงาน รายงาน เป็นการวัดตามสภาพจริงแทนการวัด โดยการทดสอบเพียงอย่างเดียวที่เคยทำมาในอดีต โดยครูจัดการเรียนรู้ที่มีลักษณะของการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. รูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมต้องมีความหลากหลาย เพื่อเอื้อต่อวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นตลอดเวลา การนำวิธีที่ยืดหยุ่น (Flexible Approach) มาใช้ในการเรียนและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีวิธีการเรียนรู้ได้หลายวิธี เช่น การเรียนแบบเปิด (Open Learning) การเรียนทางไกล(Distance Learning) การเรียนโดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (Computer Mediated Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) ซึ่งมีข้อดี คือ

1.1 สามารถเรียนได้มากและรวดเร็ว

1.2 สามารถเข้าถึงบริการการศึกษาได้ง่าย

1.3 สามารถเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.4 สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

1.5 สามารถเข้ารับบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและอยู่ที่ไหนก็เรียนได้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2. เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเนื้อหาและกิจกรรมต้องตอบสนองความสนใจของผู้เรียน และผู้เรียนสามารถเรียนได้เต็มศักยภาพ โดยเน้นการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดสภาพการเรียนรู้ควรจัดในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ให้ผู้เรียนมีอิสระในการเลือกเวลาเรียนได้ตามความต้องการ

2.2 ผู้เรียนสามารถเลือกสถานที่เรียนได้ตามความสะดวก

2.3 ผู้เรียนสามารถเลือกเนื้อหาที่จะเรียนได้ตามความสนใจ

2.4 การจัดหน่วยการเรียนรู้ (Modules) หรือ โปรแกรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนเนื้อหาและเลือกที่จะเรียนกับครูและเพื่อนคนอื่นๆ ได้หลากหลาย

2.5 กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินต้องสัมพันธ์กันอาจจัดได้หลากหลายให้เป็นทางเลือกในการเรียนการสอน ได้แก่ การเรียนเป็นคู่ หรือการเรียนเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือเรียนโดยการปรึกษากับครู

2.6 สภาพการเรียนรู้ ต้องเกิดจากผู้เรียนลงปฏิบัติหรือลงมือกระทำด้วยตนเอง (Active Learners) ไม่ใช่การเรียนแบบเป็นผู้รับ (Passive Learners) ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินในลักษณะต่างๆ การเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียนการสอนทำได้โดยการปรับกระบวนการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์กับผู้เรียน กล่าวคือ

2.6.1 ด้านโครงสร้างของหลักสูตร การจัดโครงสร้างหลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรที่เป็นทางเลือกตามความสนใจของผู้เรียน ไม่ใช่เป็นหลักสูตรหรือวิชาที่ถูบบังคับให้เรียน

2.6.2 ด้านเนื้อหาของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรแกนผนวกกับโครงงานหรือกรณีศึกษา หรือเป็นสถานการณ์การเรียนรู้ที่ครูกับนักเรียนร่วมกันกำหนด

2.6.3 ด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการจัดเรียนการสอนต้องเป็นการเรียนรู้จากปัญหาหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.6.4 ด้านการปฏิสัมพันธ์ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการเรียนมีการประชุมปรึกษาร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียนหรือมีครูเป็นผู้ให้คำปรึกษา

2.6.5 ด้านการประเมินผล ต้องเป็นการประเมิน โดยกลุ่มเพื่อนและการประเมินตนเองหรือมีการประเมินผลร่วมกัน และครู



สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านมาครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังมิได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ กล่าวคือ ไม่สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน อีกทั้งยังขาดการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีก เช่น ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ การแสวงหาความรู้ การใช้หลักจิตวิทยา การใช้สื่อ การออกแบบการเรียนรู้ และที่สำคัญยิ่งคือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552 : 78-79) ดังตารางแสดงองค์ประกอบการจัดการเรียนรู้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบบริหารจัดการการเรียนรู้

องค์ประกอบบริหารจัดการเรียนรู้	สำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา (2547 : 13)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษา (2550 : 20)	ธีระ รุญเจริญ (2550 : 67)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550 : 35)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2552 : 78)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 : 17-18)
1. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน	✓	✓		✓		✓
2. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับวัย	✓	✓			✓	✓
3. ใช้รูปแบบ เทคนิควิธีการสอน ที่หลากหลาย	✓	✓				
4. การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	
5. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ		✓		✓		
6. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ			✓		✓	✓
7. สัมผัสประสบการณ์คิด และการแก้ปัญหา			✓			✓
8. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	✓			✓	✓	✓
9. การพัฒนาสื่อ และนวัตกรรม						

	สำนักงาน เลขที่การตรวจ (2547 : 13)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษา (2550 : 20)	วีระ รุญเจริญ (2550 : 67)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2550 : 35)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2552: 78)	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 : 17-18)
องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้						
10. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง /ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะผู้เรียน					✓	✓
11. การใช้หลักจิตวิทยาในการจัด การเรียนรู้					✓	✓
12. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในการกำหนดกิจกรรม					✓	✓
13. การใช้ภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้	✓	✓				✓
14. การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง					✓	✓

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนต้องบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ใช้รูปแบบและเทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลาย การพัฒนาสื่อ และนวัตกรรม และวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง ฝึกทักษะ กระบวนการคิด และการแก้ปัญหา ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 21) ได้อธิบายถึงรายละเอียดดังนี้

### 1. การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้

การบูรณาการ หมายถึง การนำศาสตร์หรือความรู้วิชาต่างๆ ที่สัมพันธ์กันนำมาเข้าด้วยกันหรือผสมผสานได้อย่างกลมกลืน เพื่อนำมาจัดเป็นการเรียนการสอนภายใต้หัวข้อเดียวกัน เชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการเน้นองค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ของแต่ละรายวิชา และเน้นการสร้างความรู้ของผู้เรียนที่มากกว่าการให้เนื้อหา โดยครูเป็นผู้กำหนดการจัดการเรียนการสอนในการเขียนแผนการสอนของครูผู้สอนแบ่งออกดังนี้ 1) การบูรณาการภายในวิชา มีจุดเน้นอยู่ภายในวิชาเดียวกันอาจนำวิชาต่างๆ ที่สัมพันธ์กันมาบูรณาการกันเองของวิชานั้นและไม่แยกหรือขยายไปกับวิชาอื่น 2) การบูรณาการระหว่างวิชา มีจุดเน้นอยู่ที่การนำวิชาอื่นเข้าเชื่อมโยงด้วยกัน ตั้งแต่ 2 วิชาขึ้นไปโดยภายใต้หัวข้อเดียวกันว่าวิชาใดที่สามารถนำเข้ามาบูรณาการด้วยกันได้ ไม่จำเป็นว่าต้องทุกวิชา หรืออาจครบทุกวิชา หรือทุกกลุ่มประสบการณ์ก็ได้เป็นการนำวิชาหรือศาสตร์ต่างๆ เชื่อมโยงกันภายใต้หัวข้อเดียวกัน ประโยชน์ของการบูรณาการ ได้แก่ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนที่ลึกซึ้งและมีลักษณะใกล้เคียงกับชีวิตจริง ช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ความเข้าใจในลักษณะองค์รวมช่วยให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ ความเข้าใจจากสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัว เป็นแนวทางที่ช่วยให้ครูได้ทำงานร่วมกันหรือประสานงานร่วมกันอย่างมีความสุขและส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้คิดวิธีการหรือนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้

### 2. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

การออกแบบการจัดการเรียนรู้ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งวัดสมรรถนะของผู้เรียนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ แล้วจึงพิจารณาออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนด การออกแบบการเรียนรู้ในภาคเช้าของเวลาเรียนแต่ละชั้นปี เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาให้ผู้เรียนอ่านเขียน และคิดเลขให้คล่อง ภาคบ่ายเป็นการออกแบบการเรียนรู้ตามตัวชี้วัดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในและนอกห้องเรียนนั้นเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียน

ได้นำความรู้ไปใช้ในประสบการณ์จริง

### 3. การใช้รูปแบบและเทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลาย

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะกระบวนการ เจตคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และมวลประสบการณ์ของผู้สอนให้แก่ผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบัน เป็นยุคของการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้สอนจึงเปลี่ยนบทบาทจากการสอนมาเป็น การจัดการเรียนรู้ และผู้อำนวยการสะดวกผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือ ที่จะนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน อาทิ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการสร้างความคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย การใช้กิจกรรมโครงการ

### 4. การพัฒนาสื่อ และนวัตกรรม

สื่อการเรียนรู้เป็นเครื่องมือส่งเสริมสนับสนุนการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียน เข้าถึงความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สื่อการเรียนรู้มีความหลากหลายประเภท ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีในท้องถิ่น การเลือกใช้สื่อให้มีความเหมาะสมกับระดับพัฒนาการ และการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน ในการจัดทำสื่อ การเลือกใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อ การเรียนรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญของสื่อการเรียนรู้ เช่นความสอดคล้องกับ หลักสูตร วัตถุประสงค์การเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน เนื้อหามีความถูกต้อง ประโยชน์ของการใช้สื่อการเรียนรู้ คือช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความคิดรวบยอด ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นผู้เรียนมองเห็นสิ่งที่กำลังเรียนรู้ได้เป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการผู้เรียน เรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างสภาพแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่แปลกใหม่ น่าสนใจ และทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น ส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้เรียนทำให้ผู้เรียนที่มีความ สนใจและความสามารถในการเรียนรู้ที่ต่างกัน

### 5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลในชั้นเรียนมีจุดมุ่งหมายอยู่ 2 ประการ คือ การประเมินผลเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดและการประเมินผลเพื่อตัดสินผล การเรียน การให้น้ำหนักความสำคัญจะไปที่จุดมุ่งหมายแรก คือการวัดผลและประเมินผลเพื่อนำผล การประเมินมาช่วยพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะภารกิจที่สำคัญทางการศึกษา คือทำให้ผู้เรียน เรียนรู้ในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๔ ดังนั้น

การสร้างเครื่องมือในการประเมินผล ครูผู้สอนจำเป็นต้องรู้จักเทคนิคและมีความชำนาญในการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิด เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลแต่ละชนิดมีทั้งข้อเด่นและข้อจำกัดแตกต่างกันออกไป ครูผู้สอนจะต้องทำความเข้าใจในจุดเน้นแต่ละจุดว่าจะวัดความสามารถอะไร ทักษะใด หรือคุณลักษณะอะไร การประเมินผลนั้นก็ควรสอดคล้องกับการเรียนรู้

### 3. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนและครูเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะต่ำหรือสูงจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ของครูจะต้องอาศัยความรู้และกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องดำเนินงานร่วมกับนักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน และชุมชน ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติ ผู้นำ ผู้ร่วมมือ ดังนี้

1. ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการสนับสนุนให้การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญา กระบวนการเรียนรู้ และธรรมชาติของการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อจะได้สนับสนุน

1.1 งบประมาณในการจัดซื้อสื่อต่าง ๆ

1.2 อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมที่ต้องใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นภายนอกโรงเรียน

1.3 ช่วยเสนอแนะแหล่งวิชาการและแหล่งเรียนรู้

1.4 นิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

1.5 ให้กำลังใจทั้งครูและนักเรียน

2. ครูผู้สอน เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการที่จะแปลมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เป็นตัวหนังสือให้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม น่าสนใจ และมีกระบวนการเรียนรู้หลากหลายวิธีอย่างอิสระครูผู้สอนจำเป็นต้อง

2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.2 มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.3 มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
อย่างดี รวมถึงรู้วิธีการเรียนรู้ มีความสามารถในการสืบเสาะหาความรู้และแก้ปัญหา

2.4 มีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวนักเรียน พร้อมทั้งจะเรียนรู้เรื่องราวใหม่ ๆ  
พร้อม ๆ กับนักเรียน

2.5 เป็นผู้ที่มีความสนใจใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อนำ  
มาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

2.6 มีความสามารถในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ  
มีการใช้สื่อการเรียนการสอนหลากหลายและสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

2.7 มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมในอาชีพครูในฐานะครูวิชาชีพ

2.8 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับเพื่อนครูใน โรงเรียนและชุมชน เพื่อจะหา  
ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน

3. ผู้เรียน เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน ผู้เรียน  
แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความถนัด ความสนใจและความสมบูรณ์  
ของร่างกาย ผู้เรียนควรมีโอกาสร่วมคิด ร่วมวางแผนในการจัดการเรียนการสอน และมีโอกาสเลือก  
วิธีเรียนได้อย่างหลากหลาย ตามความเหมาะสมภายใต้การแนะนำของครูผู้สอน

4. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอน ครูผู้สอนต้องมีวิธีการ  
ที่จะจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทางวิชาการ เช่น จัดห้องชวนคิด  
ห้องกิจกรรมวิทยาศาสตร์ จัดระบบนิเวศจำลอง จัดบริเวณ โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ทางชีววิทยา  
ธรณีวิทยา ฯลฯ มีการคัดแปลงห้องเรียนให้นักเรียนทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์  
กันได้ดี และจัดกิจกรรมที่เอื้อให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนด้วย

5. มีแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ทุกเวลา  
ทุกสถานที่ ทั้งนี้ การเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นมีพื้นฐานมาจากการเรียนโดยใช้แหล่งข้อมูลเป็นฐาน  
เพราะความยืดหยุ่นในการเรียนที่สำคัญที่สุดคือการใช้ข้อมูลที่หลากหลายใน กระบวนการเรียนรู้  
ด้วยความเชื่อว่าผู้เรียนสามารถที่จะ ได้สิ่งต่อไปนี้คือ

5.1 มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ที่หลากหลาย

5.2 มีความสามารถในการเลือกและวิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาที่กำหนดให้  
และนำเสนอในรูปแบบของการรายงาน

5.3 มีความสามารถในการวางแผนการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อเป้าหมายต่าง ๆ

5.4 มีความสามารถในการพัฒนาทักษะการจัดข้อมูล

5.5 มีความสามารถในการพัฒนาการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย  
เช่น ห้องสมุด ข้อมูลการเรียนรู้ที่เป็นเอกสาร สื่อคอมพิวเตอร์ แหล่งข้อมูลการเรียนรู้จากเน็ตเวิร์ค  
วิดีโอเทป แผ่นโปร่งใสและสไลด์ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้ที่ใช้แหล่งข้อมูลเป็นฐาน

ต่าง ๆ เหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าเป็นกลวิธีในการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความสามารถที่จะค้นหาและใช้ข้อมูล และความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2547 : 15-16) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ความรู้ ทักษะ และความมุ่งมั่นตั้งใจของครูนำไปสู่คุณภาพของการพัฒนาบุคลากร
2. การเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง มีจุดเน้นการพัฒนาที่ชัดเจน
3. มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางเทคนิค นำไปสู่ วัสดุอุปกรณ์และการฝึกอบรม
4. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารนำไปสู่ การสนับสนุนและกำลังใจ

ปัจจัยที่กล่าวมานี้ นับว่ามีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ เอียน สมิซ และอนงค์ วิเศษสุวรรณ (2550 : 39) ได้อธิบายว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะมุ่งเน้นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยครูมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ 1) ผู้เรียนมีส่วนร่วมสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง 2) จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ แต่เป้าหมายที่สำคัญคือ จะจัดการอย่างไรให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ แนวทางในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการประเมิน การเรียนรู้ของผู้เรียนมีครูเป็นผู้นำ ครู ยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สอดคล้องกับไรด์เอาท์ (Rideout, 1997 : 3348-A) ได้กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนผู้บริหาร ครูผู้สอนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมและกำหนดแนวทางดำเนินงานการจัดการสรรทรัพยากร ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และเวิร์กแพรทิก (Kirkpatrick, 1997 : 352-A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ความร่วมมือระหว่าง โรงเรียน และบุคลากรต่างๆ พบว่าประกอบด้วย 1) วัสดุทัศน์ 2) ความรู้ความสามารถ 3) ทรัพยากรต่างๆ 4) บรรยากาศ 5) ปัจจัยเชื่อมโยง 6) ความต้องการที่ตรงกัน 7) กลยุทธ์ 8) เวลา 9) ความสัมพันธ์ และ 10) กระบวนการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นการหาวิธีการเรียนรู้ให้ครูสามารถจัดกระบวนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมีความหลากหลายที่เชื่อมโยงกัน และมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้เป็นครูที่มีคุณภาพที่ต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญที่สุด ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ผู้สอน 3) ผู้เรียน และ 4) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอน



## การประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control-AIC)

### 1. ความหมายและความเป็นมาของการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

การประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์หมายถึงการประชุมที่มีวิธีการและขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประชุมมีโอกาสสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหา ข้อจำกัดความต้องการและศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นการประชุมที่ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เมื่อดำเนินการถูกต้องตามขั้นตอน ผลงานที่ได้จากการประชุมมาจากผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน

เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เป็นเทคนิคที่พัฒนาจากแนวคิดของสถาบันพัฒนาองค์กรนานาชาติ (Organization for Development : International : ODII) ตั้งขึ้นโดยทูริด ซาโด และวิลเลียม อี สมิธ (Turid Sado and William E. Smith) กระบวนการนี้ได้นำมาทดลองและเผยแพร่ในประเทศไทยโดยสถาบันพัฒนาองค์กรนานาชาติ (ODII) ร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) จากการศึกษาได้พบว่า กระบวนการเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่มีศักยภาพในการสร้างพลังและกระตุ้นการยอมรับให้ร่วมกันพัฒนา เทคนิคสำหรับการประชุม คือ การระดมความคิด เป็นเทคนิคที่ง่าย และสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการวางแผนและการกำหนดแผนปฏิบัติและยังสามารถใช้ในการระดมความคิดเห็นและขั้นตอนที่จะรวมความคิดเห็นและขั้นตอนที่จะรวบรวมความคิดและความต้องการไว้ในแผนได้ เพราะรายละเอียดในส่วนของเทคนิค AIC มีเทคนิคในการประชุมระดมความคิดที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดอย่างเป็นประชาธิปไตย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งทำให้เข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการและศักยภาพของผู้ที่ระดมความคิด (ฉลาด จันทรสุมบัตติ. 2551 : 135)

ศูนย์พัฒนาทรัพยากรทางการศึกษา (CARD) (สืบค้นเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2553, จาก <http://cyberclass.msu.ac.th/cyberclass/cyberclassuploads/libs/html>) ได้กล่าวถึงการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์เป็นวิธีการและขั้นตอนที่ใช้ในการระดมความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ข้อเสนอที่ได้จากการนำเอากระบวนการจัดการประชุมมาใช้ในการพัฒนา พบว่า

1. กระบวนการประชุมนี้ช่วยกระตุ้นให้ตื่นตัวในการพัฒนา
2. เปิด โอกาสให้ มีส่วนร่วมในการคิด กำหนดทิศทางในการพัฒนา แก้ไขปัญหา และสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนา

3. กระบวนการนี้เน้นการวางเป้าหมายการพัฒนาที่พึงประสงค์ในอนาคต นับเป็นการรวมพลังการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำการประชุมมีหน้าที่หลักในการดำเนินการตามกระบวนการ AIC ดังนี้

1. เตรียมชุมชน เตรียมการประชุม ดำเนินการประชุม และสรุปผล
2. สร้างบรรยากาศในการประชุมเพื่อคลายความตึงเครียดของผู้เข้าร่วมประชุม
3. ควบคุมขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามกระบวนการ และความเหมาะสม (เวลาจะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์)
4. วิเคราะห์และสังเกตบรรยากาศในการประชุม ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการประชุม

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบกระบวนการ A-I-C กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผน	กระบวนการ A-I-C	ผลลัพธ์
การวิเคราะห์สถานการณ์	Appreciation	วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์
การพัฒนาทางเลือก	Influence	กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม
การตัดสินใจ	Control	แผนปฏิบัติการ

## 2. เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

การประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control-AIC)

มีเทคนิคที่ใช้หลายแบบ เช่น

1. เทคนิคการวาดรูป การวาดรูปเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการระดมความคิดที่ใช้มาก เพราะเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย เป็นการใช้นจินตนาการและสร้างภาพตามจินตนาการ อีกทั้งการวาดรูปเป็นการกระตุ้นให้ที่ประชุมใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ โดยอุปกรณ์ที่ใช้ได้แก่ กระดาษโปสเตอร์ กระดาษเอ 4 สีเทียน สีเมจิก กระดาษขาว
2. กิจกรรมต้นไม้ปัญหา ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาว่ามีปัญหาในเรื่องใดบ้าง อาจจะเป็นปัญหาของโรงเรียน ปัญหาของการพัฒนา ว่ามีปัญหากจากอะไรบ้าง และมีสาเหตุจากอะไร ฝึกให้ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนปัญหาและสืบหาสาเหตุของปัญหา ฝึกการวิเคราะห์ปัญหาให้ถูกต้อง
3. เทคนิคการ์ด ผู้ดำเนินการประชุมจะแจกการ์ดให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสวนา ผู้ร่วมประชุมเขียนเฉพาะคำหลักๆ หรือวลีสั้นๆ ที่ได้ใจความสำคัญ ลงบนแผ่นกระดาษ ผู้ดำเนินการ

ประชุมอ่านให้ผู้เข้าร่วมการประชุมฟังและนำไปคิดแผนกระดานหรือผนัง ประโยชน์มูลที่มีความหลากหลาย ในเวลาที่จำกัด ช่วยกระตุ้นบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมประชุมที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งใช้วิธีการเขียนแทนวิธีพูด

ฉลาด จันทรสุมบัตติ (2553 : 171-173) ได้กล่าวถึงเทคนิคการวาดภาพที่ใช้ในการประชุมตามกระบวนการ AIC จะมีวิธีการสื่อสาร โดยใช้เทคนิคการวาดภาพในช่วงขั้นการสร้างความรู้ โดยการวาดภาพมีความสำคัญดังนี้

1. การวาดภาพจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถสร้างจินตนาการ โดยไม่ต้องจำกัดอยู่ที่ตัวอักษร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่ไม่ถนัดวาดภาพจะช่วยให้ผู้ที่ไม่ถนัดในการเขียนหนังสือสามารถสื่อความหมายได้

2. การวาดภาพเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมต้องพูด อธิบายภาพ หรือสัญลักษณ์ที่ตนเองวาดและต้องอธิบายอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอื่นสามารถซักถามข้อมูลจากภาพได้เป็นการเปิดให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูล การพูดเป็นประโยชน์ในการกระตุ้นให้สมาชิกที่ไม่ค่อยกล้าพูด

3. การรวมภาพของแต่ละบุคคลเป็นภาพของกลุ่มทำได้ง่ายกว่าการที่จะพยายามรวมแนวความคิด หรือคำอธิบายในรูปของข้อเขียน การสร้างภาพของกลุ่มโดยมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลอยู่ในภาพ จะสร้างความเป็นเจ้าของภาพ (ความคิด) และการมีส่วนร่วมในการสร้างกรอบความคิดตามภาพของกลุ่ม

4. การใช้เทคนิควาดภาพช่วยเสริมบรรยากาศในการประชุมให้มีความสนุกสนาน เป็นกันเองมากยิ่งขึ้น

### 3. ขั้นตอนการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

ขั้นตอนการประชุม มีดังนี้

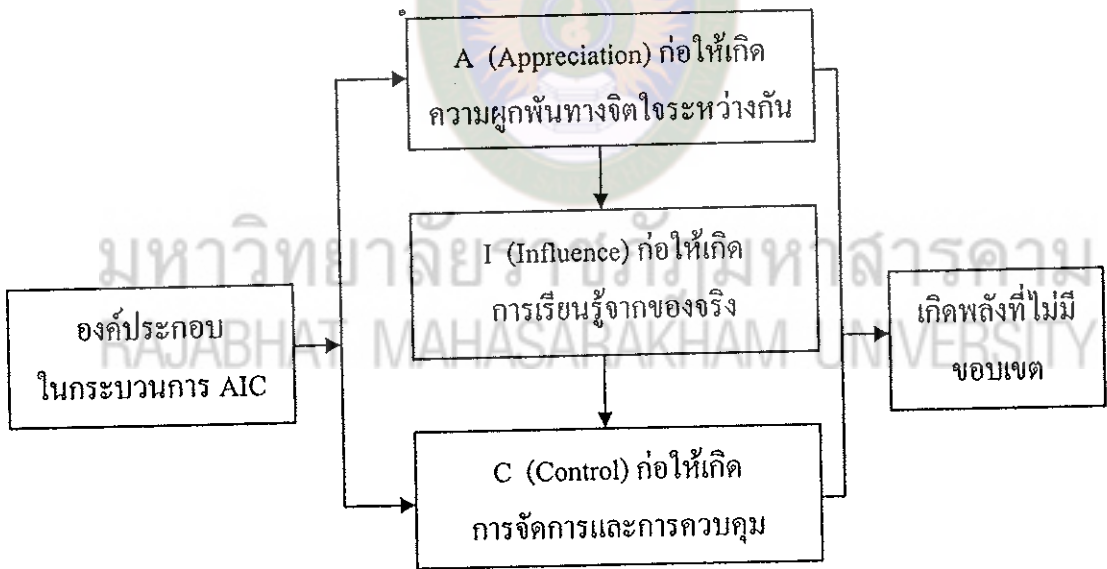
1. ขั้นเตรียมการ หมายถึง กิจกรรมที่ควรดำเนินการก่อนที่จะจัดการประชุม เพื่อระดมความคิด ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาสภาพปัญหาต่างๆ

1.2 การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จได้

1.3 การเตรียมตัวเพื่อให้สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่น สร้างความมั่นใจในการนำการประชุม และให้ทีมงานเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการจัดการประชุม ต้องมีการเตรียมตัวดังนี้ คือ ศึกษาขั้นตอนการจัดการประชุม AIC อย่างละเอียด วางแผนการดำเนินการประชุม

- 1.4 การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่จัดประชุมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
2. **ขั้นสร้างความรู้** คือการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟังและหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยใช้การวาดภาพเป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วง ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดขนาดความต้องการให้เกิดการพัฒนาในทิศทางใด
3. **ขั้นการสร้างแนวทางการพัฒนา**คือขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้สามารถพัฒนาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วง A2 และเป็นช่วงการหามาตรการหรือวิธีการในการพัฒนาและการค้นหาเหตุผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม
4. **ขั้นการสร้างแนวปฏิบัติ** คือการนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติ และจัดกลุ่ม ผู้ดำเนินการซึ่งจะรับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจกรรมขั้นตอนนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ การแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ และการตกลงรายละเอียดในการดำเนินการ



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างเทคนิคการระดมสมองเชิงสร้างสรรค์ AIC (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2553 : 281 )

ความสำเร็จประการหนึ่งในการจัดประชุมตามกระบวนการนี้ อยู่ที่ความสามารถและศิลปะของผู้นำการประชุม ทักษะในการนำการประชุมนี้เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ การเตรียมตัวของผู้ประชุมมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้สามารถนำและดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

2. เพื่อสร้างความมั่นใจในการประชุม

3. เพื่อให้ทีมงานเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการในการจัดการประชุม

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร (สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2553, จาก <http://webhost.cpd.go.th/pdf/>) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำการประชุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนา มีดังนี้

1. เตรียมการประชุม ดำเนินการประชุม และสรุปผล

2. สร้างบรรยากาศในการประชุมเพื่อคลายความตึงเครียดของผู้เข้าร่วมการประชุม

3. ควบคุมขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามกระบวนการและความเหมาะสม

4. สรุปความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมประชุมโดยไม่สอดแทรกความเห็นหรือเจตคติของตนเอง

5. วิเคราะห์และสังเกตบรรยากาศในการประชุม ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในขณะประชุม

การดำเนินการประชุมตามกระบวนการนี้จะมีผู้นำการประชุมเพียงคนเดียวก็ได้ แต่ถ้าต้องการให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สนุกสนาน และลดความเหน็ดเหนื่อยในการประชุม การดำเนินการควรทำงานเป็นทีม

การเตรียมการประชุม เตรียมอุปกรณ์ และสถานที่ การจัดเตรียมขั้นนี้มีความสำคัญมาก โดยมีแนวทางดังนี้

1. สถานที่ ห้องประชุม หรือสถานที่ประชุมควรเป็นห้องขนาดพอสมควร แต่มีพื้นที่เพียงพอสำหรับจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ควรมีผนังหรือแผ่นกระดาษที่สามารถใช้ติดภาพและรายงานได้ การจัดที่นั่ง ระหว่างการประชุมควรจัดเป็นรูปครึ่งวงกลม เพื่อให้พูดคุยและเสนอความเห็นได้สะดวก นอกจากนี้การเตรียมสถานที่สำหรับประชุมกลุ่มย่อยตามจำนวนกลุ่ม และควรจะอยู่ห่างจากกันพอสมควรเพื่อมิให้เสียงรบกวนซึ่งกันและกัน

2. อุปกรณ์ การจัดประชุมชนิดนี้จำเป็นต้องจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในระหว่างการประชุมให้เพียงพอ อุปกรณ์ที่สำคัญมีดังนี้

2.1 กระดาษเขียนรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม

2.2 ป้ายชื่อ หากผู้เข้าร่วมประชุมไม่คุ้นเคยกัน และผู้นำการประชุมไม่รู้จักผู้เข้าร่วมประชุม

2.3 กระดาษสีขาว หรือกระดาษเอ 4 ไม่มีเส้นสำหรับการวาดภาพขนาดเล็กของผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการประชุม AIC คือบรรยากาศในการประชุม โดยเฉพาะความสนใจในการประชุมของผู้เข้าร่วมประชุม การประชุมควรดำเนินไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็นไปในแต่ละช่วงของการประชุมอย่างต่อเนื่อง และที่ประชุมควรมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บรรยากาศในการหารือกิจกรรมหรือโครงการ การให้เหตุผล และการวางแผน

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

การประชุม AIC จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำการประชุมที่มีความรู้และเข้าใจขั้นตอน รวมทั้งประสบการณ์ในการจัดการประชุมและทักษะในการนำการประชุมที่สามารถสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการประชุม ได้แสดงความคิดเห็น

2. การเลือกสมาชิกที่เข้าประชุม ผลของการประชุมจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมเป็นสำคัญ กล่าวคือ ถ้าเลือกสมาชิกที่มีความคิด มีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างแท้จริงยอมให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ทุกขั้นตอน ของการประชุม แต่ถ้าหากเลือกสมาชิกที่ไม่สนใจ แต่มาเข้าร่วมประชุมด้วยความจำเป็น หรือถูกบังคับ อาจจะไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ หรือไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการประชุมนั้นยอมไม่ประสบความสำเร็จ

3. การดำเนินการประชุมตามลำดับขั้นตอน เนื่องจากการประชุมนี้เป็นกระบวนการ จึงต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ไม่สามารถกระโดดข้ามขั้นตอนหรือละเว้นขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ผลสำเร็จของการประชุมจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการประชุมอย่างเป็นขั้นตอน

ผลที่ได้จากการจัดประชุม การจัดประชุม AIC มีดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา รวมทั้งการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. สมาชิกมีความตื่นตัวและมีพลังในการพัฒนาตนเอง โยจากกิจกรรมที่สมาชิกจะทำเอง พลังนี้เกิดจากการที่บุคคลต่างๆ ได้มาสร้างภาพที่พึงประสงค์ร่วมกัน และได้เข้าใจถึงความจำเป็นในการช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่มาจากความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ

4. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ได้ใกล้ชิดและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ

สรุปได้ว่ากระบวนการ AIC เป็นวิธีการที่เปิดโอกาส ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหา

ความต้องการข้อจำกัด เป็นกระบวนการที่ช่วยให้มีการระดมพลัง สมอบในการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาผู้ซึ่งวิจัยเลือกใช้เทคนิคการวาดรูปและกิจกรรมค้นไม่ ปัญหาในการประชุม

## การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มีชื่อเรียกกันไป ในแต่ละแห่ง เช่น “Investigation Action Participatory” (IAP) “Research Participative” หรือ “Research Action” หรือ “Collaborative Action Research” เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร นัยแห่งความหมายก็จะคล้ายกัน คือเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อทางเลือกที่ดีกว่าการวิจัย ในรูปแบบเดิมที่เคยทำมาหรือในแนวเก่า (ฉลาด จันทรสุมบัตติ. 2551 : 261 )

### 1. ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ไว้ดังนี้

สมโภชน์ อเนกสุข (2548 : 18) ให้ความหมายว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นรูปแบบของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมส่วน หนึ่งขององค์กรและเป็นนักวิจัย เป็นการนำแนวความคิดและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาศึกษา โดยผู้มีส่วนร่วมในการกระบวนการวิจัยช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการ แก้ปัญหา มีการพัฒนาความสำนึกในการวิเคราะห์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสภาวะ ความเป็นอยู่และวิถีชีวิตตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพ โครงสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคม ตนเอง ฉลาด จันทรสุมบัตติ (2551 : 264) ให้ความหมายว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมกันดำเนินการกระบวนการวิจัยโดยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ทั้งที่เป็นชาวบ้านและ นักพัฒนา กับผู้วิจัยภายนอกเพื่อให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงในสภาพความเป็นจริงของสังคมนั้น และเพื่อให้เห็นภาพแห่งคุณลักษณะสำคัญของการการวิจัยแบบมีส่วนร่วมที่เด่นชัด เจมส์ (James, E.Alana. 2008 : 6) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่พัฒนาที่มีส่วนร่วมระหว่าง ครู ผู้บริหาร โรงเรียน และชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับเดือนใจ รักษาพงษ์ (2551 : 53) และสุภางค์ จันทวานิช (2551 : 67-73) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแก้ปัญหา พัฒนาองค์กร ตั้งแต่นั้นจนจบกระบวนการวิจัย และเป็นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วม อย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัย แต่ระบุปัญหาการดำเนินการ

การติดตามผล จนถึงขั้นประเมินผลในการวิจัยชนิดนี้คำว่า ปฏิบัติการ (Action) หมายถึงกิจกรรมที่โครงการวิจัยต้องการจะดำเนินการ ส่วนใหญ่แล้วปฏิบัติการมักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนา ด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายถึง การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่ร่วมกิจกรรมวิจัย การวิเคราะห์สภาพปัญหา หรือสถานการณ์อันใดอันหนึ่งแล้วร่วมในกระบวนการวิจัย และดำเนินการจนสิ้นสุดการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ การนำแนวคิด 2 ประการมาผสมผสานกันการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หมายถึงกระบวนการที่ผู้วิจัยได้เลือกกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เขาเห็นว่าดี เหมาะสมตามความรู้ความเข้าใจของผู้วิจัย มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อทดลองว่าใช้ได้หรือไม่ ประเมินดูความเหมาะสมในความเป็นจริง ควบคุมแนวทางปฏิบัติการ แล้วนำผลมาปรับปรุงปฏิบัติการเพื่อนำไปทดลองใหม่ จนกว่าจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และเผยแพร่ได้ การวิจัยชนิดนี้ถือต่อการเรียนรู้แผนการดำเนินงาน เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น ทำให้รูปแบบการวิจัยยืดหยุ่นได้ การวิจัยเชิงปฏิบัติเป็นแบบมีส่วนร่วมหรือไม่ก็ได้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกในชุมชน เพื่อค้นหาศักยภาพ ปัญหา แนวทางแก้ปัญหาด้วยการวางแผน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ประเมินงานเป็นระยะเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำการที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น และมีอำนาจร่วมกันในการวิจัย

## 2. ประวัติความเป็นมาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการวิจัยที่นำแนวความคิด

2 ประการ มาผสมผสานกัน คือการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) กับการมีส่วนร่วม

(Participatory) มาใช้ในกระบวนการดำเนินการวิจัย ประวัติความเป็นมาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แบบมีส่วนร่วมนั้นเชื่อมโยงกับความเข้าใจของการพัฒนาสะท้อนให้เห็นถึงความร่วมมือ

ของประชาชนในการพัฒนาชุมชนของตน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้รับความนิยม

มากในต่างประเทศตั้งแต่ปี 1970 เป็นต้นมา ในแนวทางดั้งเดิมของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แบบมีส่วนร่วมได้ใช้ใน 5 สาขา คือ 1) องค์กร 2) การพัฒนาชุมชน 3) โรงเรียน 4) การมีส่วนร่วม

ของเกษตรกรและการสร้างเทคโนโลยี 5) การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม สำหรับในประเทศไทย

เรานับตั้งแต่ได้มีการกำหนดความจำเป็นพื้นฐานใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมก็ถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง การวิวัฒนาการของรูปแบบ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการวิจัยนี้มีการเลือกวิธีการตามอิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาที่แต่ละประเทศ

ให้ความสำคัญ จึงมีความหลากหลายไปตามกระบวนการพัฒนาซึ่งเป็นแบบของการพัฒนาที่เน้น

ไปที่ประชาชน เป็นแบบที่มีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น มีการบูรณาการมากยิ่งขึ้น



และความน่าเชื่อถือ ซึ่งระยะต่อมานำมาใช้ในการวิจัยทางการศึกษาเนื่องจากพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนมากขึ้น และมี แนวโน้มที่จะนำมาใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากขึ้นเพราะตอบสนองต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จริง และแก้ปัญหาได้ตรงกับความต้องการ (อังคณา ตูกะสมิต. 2550 : 12)

### 3. แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ได้หลอมรวมทั้งการวิจัยอย่างมี ส่วนร่วม (Participatory Research) และการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็น กระบวนการวิจัยและพัฒนาที่เน้นการวิเคราะห์ปัญหา/พัฒนา ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหา/ พัฒนา วางแผนในการดำเนินการแก้ปัญหา/พัฒนาปฏิบัติการตามแผนและติดตามประเมินผล ทั้งนี้ในทุกขั้นตอน สมาชิกในชุมชนนั้นๆ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยมีจุดเด่นที่สำคัญคือ การริเริ่มและเรียนรู้โดยสมาชิกของชุมชนภายใต้การยอมรับความหลากหลาย และความเชื่อว่า ชุมชนมีศักยภาพเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา ขอเพียงได้รับการกระตุ้นที่เหมาะสม และเป็น กระบวนการที่ดำเนินการ ไปอย่างต่อเนื่อง และไม่สิ้นสุดในวงจร แต่เป็นการเริ่มเพื่อนำไปสู่วงจร ใหม่ ดังนั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นอกจากจะเป็นการแก้ปัญหา และพัฒนา ความต้องการจนบรรลุผลสำเร็จด้วยกระบวนการกลุ่มแล้วยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคน ในชุมชน ให้มีความเข้มแข็งที่จะเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบด้านอีกด้วย ในปัจจุบัน และแนวคิดที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 49) ได้เปรียบเทียบการวิจัยแบบเดิมว่าคล้ายคลึงกับ รูปแบบการบริหารที่ใช้อำนาจ โดยเฉพาะในประเด็นที่ผู้บริหารจะแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้ดี และกล่าวถึงการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยที่มีการเปลี่ยน รูปแบบแบบบนสู่ล่าง (Top-down Approach) เป็นแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) เปลี่ยนบทบาทจากผู้ถูกวิจัย จากผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้ถูกกระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) เปลี่ยนวิธีการวิจัย จากการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขา (By Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในการวิจัยทุกขั้นตอนเป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ร่วมได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น เปลี่ยนบทบาทของผู้วิจัย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้ดี จากภายนอก (Outside Expert) กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน เปลี่ยนจุดมุ่งหมายในการวิจัย ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจ หรือเพื่อความรู้อันปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวัง ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเนื่องจากความมีพันธะผูกพันและจากการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน นั้น ในทางปฏิบัติเป็นทั้งการทำวิจัย การบริหาร การพัฒนาและการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาในเวลา เดียวกัน โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์

ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข และสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนมีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวมแล้วมีข้อมูลย้อนกลับ โดยในขั้นตอนต่างๆ อาศัยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ ทั้งวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การบันทึกรายวัน หรือการบันทึกภาพ

สุภางค์ จันทวานิช (2551 : 67) ได้สรุปการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทุกขั้นตอนเป็นสิ่งที่ชุมชนหรือชาวบ้านร่วมรับรู้ และใช้ประโยชน์ด้วย ข้อมูลที่ได้จะมีความชัดเจน สะท้อนความคิดอ่าน ความต้องการและแบบแผนการดำเนินชีวิต อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่นำไปสู่ปฏิบัติการ โดยตรงก็ได้ นักวิจัยต้องทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นครั้งคราว เพื่อให้สอดคล้องกับความเห็นอันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การวิจัยจะผสมผสานระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีของนักวิจัย เป้าหมายแล้ววัตถุประสงค์ของนักพัฒนา ในแง่ของการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมใช้วิธีการเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ เริ่มตั้งแต่การเข้าสนามและสร้างความสัมพันธ์ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ ซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนมากกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะต้องมีการปฏิบัติกิจกรรมเพิ่มเข้ามา ตลอดจนการติดตามและปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมนั้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการทำกิจกรรมและการติดตาม ยังคงใช้วิธีการเชิงคุณภาพ เช่นกัน

#### 4. วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สำนักมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2545 : 241) ได้นำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งเข้าร่วมศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งการหาประเด็นปัญหาเชิงพัฒนา และวรรณกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนคนมิใช่รอคอยแต่นักวิจัยและนักพัฒนามาดำเนินการให้
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลความเป็นจริง แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม หรือมีความสอดคล้องกับบริบทของชุมชนท้องถิ่นนั้น
3. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนมวลสมาชิกเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการของผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกัน และแก้ปัญหาไปพร้อมๆ กัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์การประชาชน ชุมชน และชีวิตครอบครัว โดยมีสาระที่สำคัญ คือการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อส่งเสริมจุดมุ่งหมาย ของความเสมอภาค และความ เป็นประชาธิปไตยเปิดกว้างให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเกิดความ ร่วมมือในการตัดสินใจ มีความเห็นร่วมกันทั้งในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การและเป็น ผู้ร่วมกระทำกิจกรรมการวิจัยบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ทางการเมืองการวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ยังมีจุดเน้นที่การกระจายอำนาจทางการเมืองไปสู่ประชาชนให้มี ส่วนร่วมในการออกแบบ และกำหนดวิธีการปฏิบัติในโครงการวิจัยนั้น การร่วมกันปฏิบัติ ในการดำเนินการวิจัยเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการวิจัย รูปแบบนี้ ดังนั้นการมีส่วนร่วม ของแต่ละบุคคลในการวิจัย จะทำให้คนส่วนใหญ่เกิดความเข้าใจที่ดีในรายละเอียดและทำให้เกิด ข้อปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การควบคุมวิถีชีวิตในส่วนที่เกี่ยวข้องตลอดจนวิธีการที่จะต้อง ปฏิบัติทั้งหมด (Merriam, 2002 : 138-139) เป็นรูปแบบของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้อง ในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนหนึ่งขององค์การและการเป็นนักวิจัย เป็นการนำแนวคิด และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการศึกษาโดยผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยช่วยกันแสวงหา รูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการแก้ปัญหา มีการพัฒนาความสำนึกในการวิเคราะห์วิจารณ์ ของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสภาวะความเป็นอยู่และวิถีชีวิตตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพ โครงสร้างและความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมของตนเอง ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการ ปรับปรุงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรการปฏิบัติช่วงต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบการปฏิบัติงาน ที่พึงพอใจ ซึ่งกระบวนการวิจัยต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเป็นพลวัต ไม่จำเป็นต้องเป็นการ ดำเนินงานเชิงเส้นตรง สามารถทำการวิจัยซ้ำๆ กันได้อีก โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนงานและกระบวนการวิจัยในลำดับต่อไป (สม โภชน์ อเนกสุข, 2548 : 18)

##### 5. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานในการวิจัยทาง สังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สังคม ระบบอุตสาหกรรม และองค์กรต่างๆ แต่มีน้อยมาก ในงานด้านการศึกษา ซึ่งมีอยู่บ้างเมื่อครูแต่ละคนทำการแก้ปัญหาในชั้นเรียนหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนของตนเอง การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องมีการทำความเข้าใจ ที่ชัดเจนร่วมกับชุมชนและสังคม และมีจุดเน้นของการวิจัยที่ส่งเสริมให้คนในชุมชนมีความเป็น อิสระหรือมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคม การวิจัยในลักษณะนี้มักจะเก็บรวบรวมข้อมูล เชิงคุณภาพ และอาจจะเก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมด้วยก็ได้ (Creswell, 2002 : 550)

สมโภชน์ อเนกสุข (2548 : 18) อธิบายว่าลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการปรับปรุงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไปจนกว่าจะได้รับการรูปแบบของการปฏิบัติที่พึงพอใจ ซึ่งกระบวนการวิจัยต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเป็นพลวัต ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเชิงเส้นตรงสามารถทำการวิจัยซ้ำกัน ได้อีกโดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแผนงานและกระบวนการวิจัยลำดับต่อไป

ดังนั้นลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือรูปแบบเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเน้นการปฏิบัติ และมีกระบวนการยืดหยุ่น เป็นพลวัตเกิดขึ้นซ้ำกันได้อีกเป็นเกลียวปฏิสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหาการรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติ

สิทธิรัฐ ประพุทธนิตินสาร (2546 : 45) สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มี 3 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาและการแสวงหาคำความรู้ทั้งการพัฒนาและการแสวงหาคำความรู้
2. การกระทำ (Action) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมองค์ความรู้มีการเชื่อมต่อการปฏิบัติการหรือการได้มาซึ่งผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาแบบวงจร
3. กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

วิธีดำเนินการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะร่วมกันกับการวิจัยปฏิบัติการหลายประการจึงขอสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการ ดังนี้

การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เป็นรูปแบบของการแสวงหาคำความรู้ความจริงอย่างเป็นระบบ โดยผู้ที่ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้เทคนิคกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของตน (Gall & Others. 1999 : 468) ลักษณะของการวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบของปัญหาต่างๆ ไปในระดับย่อยหรือเฉพาะท้องถิ่น โดยอาจศึกษาจากกลุ่มเฉพาะเล็ก ๆ ซึ่งการวิจัยลักษณะนี้ไม่เคร่งครัดในกฎเกณฑ์และรูปแบบเหมือนกับวิธีการวิจัยตามปกติ การวิจัยปฏิบัติการเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ เป็นงานวิจัยที่มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากข้อค้นพบที่มีคุณภาพจากข้อมูลในการวิจัยเข้ากับประสิทธิผลของระบบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวิจัยนั้น (Fryer & Feather. 1994 : 230) และใช้ข้อค้นพบนั้น ไปปรับปรุงหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพิจารณากระบวนการวิจัยปฏิบัติการจะพบว่ามีลักษณะเป็นเกลียวของการคิดการพิจารณา และการกระทำซึ่งเรียกว่า “เกลียวปฏิสัมพันธ์ (Interacting Spiral)” ซึ่งเสนอไว้โดยสตริงเกอร์ (Stringer, 1999 cited in Creswell, 2002 : 610) ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ดูว่ามีปัญหาอะไร (Look) คิด

พิจารณา (Think) และลงมือปฏิบัติ (Act) ซึ่งรูปแบบลักษณะนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่จำเป็นต้องเป็นแนวเส้นตรง กระบวนการทั้งหลายสามารถเกิดขึ้นได้ซ้ำอีกและจะมีการปรับปรุงกระบวนการและการให้ความหมายในขั้นตอนต่อไป สอดคล้องกับเครสเวลล์ (Creswell, 2002 : 614) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยปฏิบัติการ ดังนี้

1. มีจุดเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติ
2. การดำเนินการวิจัยมีการปฏิบัติร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นความร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยและผู้เข้าร่วมการวิจัย
4. เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ที่มี

กระบวนการย้อนกลับและนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป (Back and Forth) จากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการปฏิบัติ

5. การพัฒนาแผนการดำเนินงานต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้

6. มีการนำเสนอผลการวิจัยต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนในท้องถิ่น ชุมชนและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

เจมส์ (James, E. Alana, 2008 : 15) ได้สรุปกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา
2. เป็นการพัฒนาสภาพที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
3. การวัดผลการดำเนินงานจากผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน
4. สะท้อนสถานการณ์และกระบวนการระดมความคิดและขั้นตอนการพัฒนา

เคมมิส และแม็กแท็กการ์ท (Kemmis and Mc Taggart, 1992 : 47-48) ได้ให้ข้อคิดว่า

วัฏจักร กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการ การสังเกต และการสะท้อนผล กระบวนการหนึ่งวงจรนั้นใช้ระยะเวลาในการดำเนินการไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนในแต่ละวงจร กิจกรรมบางอย่างการดำเนินการจนครบวงจรอาจใช้ระยะเวลาเพียง 7-10 วันเท่านั้น เช่นการจัดการเรียนการสอน ขณะที่กิจกรรมบางอย่างอาจใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนานถึง 1 ปี ซึ่งนักวิจัยมือใหม่ไม่ควรใช้ระยะเวลาในแต่ละวงจรวานานมากนัก เนื่องจากจะทำให้เกิดความยากลำบากในการรับผิดชอบและการมองเห็นความก้าวหน้า รอบวงจรหนึ่งๆ ไม่ควรมีระยะเวลา นานกว่า 1 เดือน จะทำให้นักวิจัยได้รับประโยชน์จากการศึกษากระบวนการต่างๆ ได้ดีกว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้อง

ในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนหนึ่งขององค์การและการเป็นนักวิจัย เป็นการนำแนวคิดและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการศึกษา โดยผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการแก้ปัญหา มีการพัฒนาความสำนึกในการวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสถานะความเป็นอยู่และวิถีชีวิต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพโครงสร้างและความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมของตนเอง ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการปรับปรุงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรการปฏิบัติช่วงต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ซึ่งกระบวนการวิจัยต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเป็นพลวัต ไม่จำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานเชิงเส้นตรง สามารถทำการวิจัยซ้ำๆ กันได้อีก โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนงานและกระบวนการวิจัยในลำดับต่อไป (สมโภชน์ อเนกสุข. 2548 : 18)

จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาตั้งแต่ต้น สรุปได้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีอยู่ 3 กลุ่ม คือ 1) ชาวบ้าน หรือสมาชิกในชุมชน / องค์การ 2) นักวิจัยซึ่งเป็นตัวแทนของนักวิชาการ และ 3) นักพัฒนา ซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายรัฐบาล องค์การเอกชน บุคคลกลุ่มหลังนี้ส่วนมากจะเป็นวิทยากรให้ความรู้ หรือเป็นที่ปรึกษาโครงการ เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วเป็นการสัมผัสกับปัญหาในชุมชน หน่วยงานหรือองค์การนั้นมาเป็นเวลาพอสมควรแล้วจึงพัฒนาใช้กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้นจากผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย โดยจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาที่ยั่งยืน

#### 6. ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

อังคณา ตูละสมิต (2550 : 17-18) ได้กล่าวว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีลักษณะเป็นเกลียวเวียนหรือวงจรต่อเนื่องกันไป (Spiral of Steps) ตามแนวคิดดั้งเดิมของเคอร์ เลวิน (Kurt Lewin) ในแต่ละวงจรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนเตรียมการเบื้องต้น (Pre-step) ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายโดยทั่วไป
2. ขั้นตอนการวางแผน (Planning)
3. ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Action)
4. ขั้นตอนการค้นหาข้อเท็จจริง (Fact Finding)

สำหรับยุทธวิธีในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมนั้น อาจใช้วิธีการให้ร่วมคิดประเด็นปัญหาใกล้ตัวในพื้นที่และมีแนวทางการพัฒนาที่ไม่ยากเกินไปนัก พร้อมกับให้ร่วมคิดประเด็นปัญหา

โดยพิจารณาลำดับกิจกรรมจากง่าย ไปยาก และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิด และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีการจูงใจ เสริมแรง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ มาดำเนินการให้เกิดการมีส่วนร่วมได้ เช่น เทคนิคการประชุมแบบ AIC (Appreciation-Influence-Control) ซึ่งเริ่มจากสร้างความและความตระหนักในปัญหาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา และขั้นตอนในการควบคุมแบ่งงานการปฏิบัติร่วมกัน

กระบวนการดำเนินการวิจัยตามแนวคิดของแนวคิดของเคมมิต และแม็กแท็กการท์ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนสู่การปฏิบัติ (Planning) ลงมือปฏิบัติการตามแผน (Action) สังเกตการณ์ (Observation) กระบวนการ และผลของการเปลี่ยนแปลง และสะท้อนกลับ (Reflection) สอดคล้องกับเจมส์ (James, E. Alana. 2008 : 15) สรุปขั้นตอนได้ 4 ขั้น คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา (Diagnose) เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น โดยการประเมินปัจจัย วิเคราะห์ สภาพปัจจุบันร่วมกันระหว่างชุมชนหรือทีมนักการศึกษา
2. การลงมือปฏิบัติ (Act) เป็นการพัฒนางาน โดยแต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการวางแผน การหาแนวทาง กิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. การวัดผล (Measure) การใช้รูปแบบการวัดประเมินผลที่หลากหลายในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่ดำเนินการพัฒนา

4. การสะท้อนผล (Reflect) ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสะท้อนผล ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ทั้งในขั้นตอนการระดมความคิด และขั้นตอนการดำเนินการ ไพโรจน์ ชลาวัณย์ (2549 : 20-21) ได้อธิบายขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ขั้นการศึกษาบริบท นักวิจัยจะทำการกำหนดพื้นที่หรืออาณาบริเวณที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อทำประชาคม
2. ขั้นการกำหนดปัญหา ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสรุปคำถามหรือปัญหา รวมทั้งอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้เห็นภาพและเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและตรงกัน นักพัฒนาทำความเข้าใจประเด็นปัญหาและมองถึงผลของการวิจัยได้ อย่างชัดเจน และครอบคลุมส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ และชาวบ้าน ได้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาที่ประสงค์ได้นั้น รวมถึงการสร้าง ความตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ขั้นกำหนดปัญหาร่วมกับชุมชน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ก่อนจะเริ่มดำเนินงานในขั้นตอนนี้

3. ขั้นตอนการปฏิบัติงานวิจัยให้ชัดเจน รวมทั้งระบุด้วยว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วมอะไร และอย่างไร รวมทั้งระบุว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วมอะไรและอย่างไร เมื่อใดบ้าง พร้อมทั้งแผนการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการวิจัย ส่วนนักพัฒนาจะเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยโดยติดตามผลการดำเนินงานวิจัยทุกขั้นตอน และคอยตรวจสอบผลของการดำเนินงานว่าสิ่งใดที่ผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย หรือมีสิ่งใดที่เกิดแทรกซ้อนขึ้นมาหรือไม่

4. ขั้นการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง รวมทั้งการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานวิจัย ในขั้นนี้ นักวิจัยมีส่วนร่วม โดยการพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายแล้วนำมาทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยนักพัฒนาจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานวิจัย และประเมินว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะประชาชนหรือชาวบ้านจะเข้าร่วมด้วยการรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามที่นักวิจัยกำหนด รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แสดงถึงความพึงพอใจและความสำเร็จของการดำเนินการวิจัย

5. ขั้นการสรุปผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะทำการสรุปผลการวิจัย และเรียบเรียงเป็นรายงานการวิจัยออกเผยแพร่ นักพัฒนามีส่วนร่วมด้วยการรับทราบและตรวจสอบประเมินผลการวิจัยว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

ธีระวัฒน์ เข็มแสง (2550 : 49-52) ได้สรุปขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลของผู้วิจัย ประกอบด้วย
  - 1.1 การเตรียมความพร้อมทางวิชาการ
  - 1.2 การกำหนดกรอบดำเนินงาน
  - 1.3 การสร้างความรู้ ความเข้าใจ
2. การปฏิบัติและการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย
  - 2.1 การแนะนำตัว
  - 2.2 การสร้างความไว้วางใจและความคุ้นเคย
  - 2.3 การสร้างความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร
    - 2.3.1 ขั้นที่ 1 การกำหนดประเด็นปัญหา/ความต้องการ
    - 2.3.2 ขั้นที่ 2 การสร้างความไว้วางใจ
    - 2.3.3 ขั้นที่ 3 ปฏิบัติตามแผน
    - 2.3.4 ขั้นที่ 4 ประเมิน/สะท้อนกลับ



- 2.4 การติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงาน
- 2.5 ประเมินความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้
- 2.6 การประเมินประสิทธิภาพผลความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร
- 2.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ประกอบด้วย
  - 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.2 การนำเสนอข้อมูล

จากความหมาย แนวคิด ลักษณะสำคัญ และขั้นตอนของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์เป็นขั้นตอนของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอน	ขั้นตอนดำเนินการ
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผน	1. การศึกษาบริบท สภาพปัจจุบันปัญหา 2. การร่วมระดมความคิด และเลือกประเด็น ปัญหา
ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติการ	1. ร่วมกันวางแผนการพัฒนา 2. จัดทำแผนการพัฒนาและกำหนดตัวชี้วัด 3. การลงมือปฏิบัติและดำเนินการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสังเกต	สังเกตการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นสะท้อนผล	1. การติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง 2. ประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน 3. สรุปผลการดำเนินงาน
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นสะท้อนผล	1. การนำเสนอผลงานของครู 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## บริบทโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500)

### 1. ประวัติโรงเรียนบ้านบัวขาว(วันครู 2500)

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนบ้านขาว (วันครู 2500) ตั้งอยู่ตำบลบัวขาว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งเป็นตำบลขนาดใหญ่ มีพื้นที่กว้างขวาง ประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ห่างจากจังหวัดประมาณ 80 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งหมด 14 ไร่ 50 ตารางวา ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2456 สมัยหลวงประเวทย์ อรรถพันธ์ (ลี มัชฌม นันท์) เป็นนายอำเภอ โดยใช้ศาลาวัดทุ่งบัวขาว เป็นสถานที่มีชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาลบัวขาว 1 (วัดทุ่งบัวขาว) ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ พ.ศ. 2461 ได้รับการยกฐานะเป็นโรงเรียนรัฐบาล พ.ศ. 2464 ทางราชการได้ตราพระราชบัญญัติประถมศึกษาและโอนเป็นโรงเรียนประชาบาลดำรงอยู่ได้ด้วยเงินพื้อ อาศัยศาลาวัดทุ่งบัวขาว ในปัจจุบัน คือวัดบุญชุกริกาวาส เป็นสถานที่เรียน พ.ศ. 2483 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียน 2 ชั้น 12 ห้องเรียน จำนวน 1 หลัง ณ บริเวณโรงเรียนที่ตั้งอยู่ปัจจุบัน เนื้อที่ 14 ไร่ 50 ตารางวา สร้างเสร็จแล้วได้ย้ายจากวัดทุ่งบัวขาวมาอยู่ที่ราชพัสดุซึ่งเป็นที่อยู่ปัจจุบัน และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนกุฉินารายณ์ทวีวิทย์”พ.ศ. 2500 ได้รับเงินจากสมาชิกคุรุสภาทั่วประเทศบริจาคคนละ 1 วันของรายได้ สมาชิกแต่ละคนได้มาสร้างอาคารเรียนแบบติดดิน จากนั้นจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500)” ปีการศึกษา 2553 มีนักเรียน 1,179 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 57 คน ผู้อำนวยการคนปัจจุบัน คือ นายสรเดช วันนุ ปัจจุบันมีการสอนในระดับอนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6 รวม 37 ห้องเรียน

### 2. ข้อมูลทั่วไป

#### 2.1 ข้อมูลครุ

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ปัจจุบัน จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลครูโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500)

ตำแหน่ง	อัตราค่าจ้าง	อันดับ			ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
		1	2	3	1	2	3
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	1	1	-	-	-	-	1
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	2	1	1	-	-	1	1
ครู	54	44	7	3	3	29	21
รวม	57	46	8	3	3	29	21

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ดังนี้ เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 1 คน นักการภารโรง จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 4 คน

จำนวนครูที่สอนตรงตามวิชาเอก 31 คน จำนวนครูที่ไม่ได้สอนตรงตามวิชาเอก แต่ได้สอนตามความถนัด 23 คน

#### 2.2 ข้อมูลนักเรียน

ข้อมูลนักเรียนโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) ปีการศึกษา 2552 ปรากฏดังตารางนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลนักเรียนโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500)

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน			จำนวนห้องเรียน
	ชาย	หญิง	รวม	
อนุบาล 1	33	54	87	3
อนุบาล 1	34	54	88	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	72	98	170	5
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	79	71	150	5
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	85	87	172	5
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	93	104	197	5
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	98	103	201	5
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	102	96	198	6
รวม	596	667	1258	37

### 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) มีหมู่บ้านในเขตบริการ มี 5 หมู่บ้าน คือ บ้านบัวขาว หมู่ที่ 1 หมู่ที่ 2 หมู่ที่ 3 หมู่ที่ 4 และหมู่ที่ 5 สภาพเศรษฐกิจ/อาชีพ ประชากร ส่วนใหญ่ มีอาชีพค้าขาย รองลงมาคืออาชีพรับจ้าง และทำนา ศาสนา ประชาชนนับถือศาสนา พุทธวัฒนธรรม ปฏิบัติตามวัฒนธรรมท้องถิ่น เหมือนคนอีสานทั่วไป คือปฏิบัติตาม ประเพณี ทั้ง 12 เดือน

### 2.4 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.4.1 ข้อมูลผลคะแนนทดสอบ LAS ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2552  
ปรากฏดังตารางนี้

ตารางที่ 8 แสดงข้อมูลผลคะแนนทดสอบ LAS ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2552

วิชา	จำนวน นักเรียน	คะแนน เฉลี่ยร้อยละ	ร้อยละจำนวนนักเรียน		
			ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ภาษาไทย	150	60.14	4.00	62.00	34.00
คณิตศาสตร์	150	67.38	2.00	45.33	52.67
วิทยาศาสตร์	150	50.00	16.67	58.67	24.67
รวมทุกวิชา	150	60.14	-	-	-

2.4.2 ข้อมูลผลคะแนนทดสอบ LAS ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2552  
ปรากฏดังตารางนี้

ตารางที่ 9 แสดงข้อมูลผลคะแนนทดสอบ LAS ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ปีการศึกษา 2552

วิชา	จำนวน นักเรียน	คะแนน เฉลี่ยร้อยละ	ร้อยละจำนวนนักเรียน		
			ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ภาษาไทย	201	56.36	1.49	17.91	81.60
คณิตศาสตร์	201	29.42	31.84	67.16	1.00
วิทยาศาสตร์	201	25.64	6.37	53.43	40.20

วิชา	จำนวน นักเรียน	คะแนน เฉลี่ยร้อยละ	ร้อยละจำนวนนักเรียน		
			ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ภาษาต่างประเทศ	201	25.64	9.31	83.33	7.35
รวมทุกวิชา	201	51.36	-	-	-

2.4.3 ข้อมูลผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2552 ปากฎตั้งตารางนี้

ตารางที่ 10 แสดงข้อมูลผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2552

วิชา	จำนวน นักเรียน	ระดับ โรงเรียน	ระดับ จังหวัด	ระดับ สังกัด	ระดับ ประเทศ
ภาษาไทย	198	41.67	39.15	38.01	38.58
คณิตศาสตร์	198	42.34	37.14	34.93	35.88
วิทยาศาสตร์	198	44.44	38.94	37.51	38.67
สังคมศึกษา	198	38.88	33.46	32.67	33.90
ศิลปศึกษา	198	51.06	42.94	41.38	42.49
การงานอาชีพ และเทคโนโลยี	198	58.91	51.59	50.62	51.69
สุขศึกษาและพลศึกษา	198	70.67	63.77	63.55	64.76
ภาษาอังกฤษ	198	39.41	34.33	30.20	31.75

### 3. แนวคิดหลักของการพัฒนาโรงเรียน

การจัดการศึกษาได้จัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันทั้งบุคคลที่มีความบกพร่อง และบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ และไม่เสียค่าใช้จ่ายในการศึกษา เน้นการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากที่สุด ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ ทำเป็น คิดเป็น รวมทั้งการปลูกฝัง คุณธรรม ค่านิยมที่งาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร ด้านระบบบริหารจัดการ

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) จัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน เพื่อไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรกในปีการศึกษา 2548 และรอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) และในวันที่ 26-27 พฤศจิกายน พ.ศ.2550 ได้ผ่านการรับรอง การประเมินภายนอกระดับดี

แนวคิดที่โรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ คือการทำงานแบบที่มีส่วนร่วมโดยมีการร่วม คิดร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ของบุคลากรทุกระดับและทุกฝ่าย บริหารงานตามระบบ PDCA ในทุกกิจกรรมที่มีการดำเนินงานมีการกำกับ ติดตามการประเมินงานเป็นระยะๆ โดยผู้ที่ได้รับ มอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โรงเรียนมีการแบ่ง โครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารงานทั่วไปกลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงบประมาณ มีรองผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบดูแล 2 คน ในแต่ละฝ่ายจะมีการแบ่งงานย่อยออกไปเป็นงานต่างๆ โดยมีหัวหน้างานรับผิดชอบร่วมกับ คณะทำงานในแต่ละงาน มีหัวหน้าสายชั้นดูแลในแต่ละระดับชั้น และมีคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในการร่วมปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจเบื้องต้นในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา แล้วนำมาพิจารณาร่วมกันในระดับสถานศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป สถานภาพ ของโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) อยู่ในตำแหน่ง เอื้อและแข็ง กล่าวคือ ปัจเจกภายนอก มีโอกาสมากกว่าอุปสรรคและพร้อมให้การสนับสนุน และปัจเจกภายในมีความเข้มแข็งมากกว่า อ่อนแอจึงมีความพร้อมที่จะพัฒนางานในอนาคต ทั้งนี้อาศัยความมุ่งมั่นในการพัฒนาจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกับ โรงเรียนทุกฝ่าย

#### 4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

##### 4.1 วิสัยทัศน์

โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ เป็นคนมีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ สร้างองค์ความรู้ ด้วยตนเอง ใช้ภาษาไทยกลางในการสื่อสาร มีความสำนึกในความเป็นไทย ชุมชนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

##### 4.2 พันธกิจ

4.2.1 จัดการเรียนการสอน โดยเน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

4.2.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อม และมีความรู้ด้านเทคโนโลยี

4.2.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมและจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นความรับผิดชอบต่อ

มีระเบียบวินัย และคุณธรรมจริยธรรม

4.2.4 พัฒนาด้านการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน

4.2.5 พัฒนาผู้เรียนให้รักและขยัน ในการแสวงหาความรู้ และใฝ่เรียนรู้

4.2.6 ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม

### 4.3 เป้าประสงค์

#### 4.3.1 ด้านนักเรียน

- 1) นักเรียนมีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพตามที่สถานศึกษากำหนด
- 2) นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานครบทุกสาระการเรียนรู้
- 3) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ความสุข

#### 4.3.2 ด้านครู

1) ครูมีมาตรฐานวิชาชีพครู สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงงาม และสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน

2) ครูมีจรรยาบรรณครูมีแบบอย่างที่ดี มีความรู้คู่คุณธรรม มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ

#### 4.3.3 ด้านสถานศึกษา

1) โรงเรียนมีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้บรรลุหลักการและจุดมุ่งหมาย

2) โรงเรียนมีการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการมีบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจความร่วมมือ มีการบริหารตนเองให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลมีการประเมินภายในและพัฒนาการประกันคุณภาพภายนอก สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

## 5. จุดที่ควรพัฒนาและแนวทางการพัฒนา

### 5.1 จุดที่ควรพัฒนา

พัฒนาผู้เรียนให้มีวินัยและความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ขกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้มาตรฐาน พัฒนาทักษะกระบวนการคิด การอ่าน การเขียน การพูดให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมนิสัยรักการอ่านให้ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ป้องกันสภาวะความเสี่ยงจากอบายมุขและสิ่งเสพติดให้โทษอย่างเข้มแข็ง เพิ่มอัตรากำลังครูให้เพียงพอต่อภาระงาน

ที่รับผิดชอบ ให้ความรู้กับครูในการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การทำวิจัยชั้นเรียน มีการจัดระบบการนิเทศการสอน ส่งเสริมให้ครู ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างต่อเนื่องทั่วถึง พัฒนาการ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน เน้นการใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาโดยพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

## 5.2 แนวทางการพัฒนา

มุ่งพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา อบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสื่อความให้ได้มาตรฐาน ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมระบบ ช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง กระจายภาระงานที่รับผิดชอบของครูให้เท่าเทียมกัน อบรมและ ให้ความรู้แก่ครูในการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมครูให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ในทุกด้านอยู่เสมอ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นอกสถานที่ตามท้องถิ่น ส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียนให้ครบร้อยละ 100 ปรับปรุงระบบการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มากขึ้น มีการติดตามนิเทศการสอน ของครูอย่างต่อเนื่อง จัดหาสื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมใช้งานได้ให้เพียงพอ ส่งเสริมการเรียนรู้นอกสถานที่ ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชน

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรกระหว่าง วันที่ 24-26 สิงหาคม 2547 ได้รับข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน คือ ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนา ด้านการเรียนการสอน ด้านความรู้ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะในการทำงาน ผู้เรียนควรพัฒนาด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สถานศึกษา บูรณาการสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาควรจัดอบรมครูให้มีความรู้ ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนในวิชาที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ทิศทางการพัฒนาในอนาคตควรหา แนวทางพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระ ที่รับผิดชอบ เป็นแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจากรายงาน ผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2 (2549-2553) เมื่อวันที่ 26-27 พฤศจิกายน 2550 ผลการประเมินมีคุณภาพระดับดี ได้รับข้อเสนอแนะควรส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูได้รับการศึกษา อบรม ประชุมสัมมนาและศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ตน



รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดการเรียนการสอนด้วยเทคนิค วิธีการ และการประเมินผล  
ที่หลากหลาย

กล่าวโดยสรุป บริบทโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีความเหมาะสมในการที่จะพัฒนา  
ครูให้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อหาแนวทาง  
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปกรอบแนวคิดที่ทำการวิจัยในการเสริมสร้างความเข้าใจ  
และการประยุกต์ใช้ตลอดจนสร้างการมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพนักเรียน คุณภาพผู้ปฏิบัติงาน และสถานศึกษาร่วมกัน  
อย่างมีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY