

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหาร โรงเรียนเอกชน กรณีศึกษา : โรงเรียนปรียาโชติ อำเภอตากาลี จังหวัดนครสวรรค์*

MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATION DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF PREEYACHOTI SCHOOL, TAKHLI, NAKORNSAWAN



ปาริชาติ ปรียาโชติ**
ดร.สมุทร ชำนาญ***
ดร.สมศักดิ์ ลีลา****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน กรณีศึกษา โรงเรียนปรียาโชติ อำเภอตากาลี จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้จำนวน 5 คน ซึ่งได้ จากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การพัฒนารูปแบบโดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยนำร่างรูปแบบ มาทดลองใช้ในโรงเรียนปรียาโชติ เป็นเวลา 1 ภาคเรียน และการตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายการวางแผนการบริหารโรงเรียนเอกชน ผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจำนวน 9 คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า

*วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

***ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

****ที่ปรึกษาร่วมอาจารย์ ภาควิชาวิจัยและวัดผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน กรณีศึกษา โรงเรียนปรียาโชติ อำเภอดาศิลี จังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 1) ชั้นให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บริบทเดิม การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายของงานร่วมกัน 2) ดำเนินการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอนเป็นการดำเนินการภายใต้การบริหารงานโรงเรียนเอกชนตามแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรม ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม ความพึงพอใจและสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการเผยแพร่นวัตกรรมต่อไป โดยในขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน จะมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้อย่างเหมาะสมมาใช้ 3) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและทีมงาน กลยุทธ์ เทคโนโลยี บรรยากาศในองค์กรและการสื่อสารจนเกิดผลสำเร็จ เกิดความพึงพอใจและสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาการบริหารงานอื่นให้ประสบผลสำเร็จ กลับเข้าสู่วัฏจักรเดิม โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเดิมเป็นไปตามรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

คำสำคัญ: การจัดการความรู้/ การบริหารโรงเรียนเอกชน/ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ABSTRACT

The purpose of the study was to develop the model of knowledge management for private school administration development : a case study of Preeyachot school, Takhli, Nakhonsawan. The sample used to construct the model included 5 educational management experts, derived by means of purposive sampling. They were in depth interviewed to response to the managerial question. The model was implemented in Preeyachot school, Takhli, Nakhonsawan by teachers and school administrators with PAR (Participatory Action Research) for one semester. The model was tested the appropriateness of the model with educational administration experts by using the focus group technique.

The results revealed that the model of knowledge management for private school administration development : a case study of Preeyachot school, Takhli, Nakhonsawan consists of Knowledge management deployment step, existing context analysis, collaborative visioning and objective setting and used knowledge management process 7 steps; 1) knowledge identification. 2) knowledge creation and acquisition. 3) knowledge organization. 4) knowledge codification and refinement. 5) knowledge access. 6) knowledge sharing. 7) learning. These 7 steps were operated under PAR (Participation Action Research) until objective achievement. This result will lead to innovation, satisfaction and learning society including innovation distribution. The appropriated knowledge management tools

and influencing management factors were used in knowledge management process. The satisfaction and learning society will bring the inspiration to staffs for work development and improvement lead to work achievement. The cycle will be started again from the existing context analysis that means the model of knowledge management for private school administration development will be repeated as well.

KEYWORDS: Knowledge Management/ Private School Administration/ Participation Action Research

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 กำหนดนโยบายการศึกษาของไทยที่ให้จัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาต้องยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 เป็นกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติที่ได้กำหนดหลักการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหาร เพื่อทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน ให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น การลงทุนในระดับสูงที่ทำให้เกิดคุณภาพในทุกด้านจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เมื่อมีการลงทุนผู้เรียนจึงต้องเสียค่าธรรมเนียมบางอย่างนอกเหนือจากส่วนที่รัฐอุดหนุน การจ่ายเงินของผู้ปกครองที่ส่งเด็กเข้ามาเรียนในโรงเรียนเอกชนย่อมต้องการรับบริการอย่างมีคุณภาพ มุ่งหวังถึงความคุ้มค่าของการเรียนการสอน เช่นเดียวกับการลงทุนของโรงเรียนเอกชนกับการบริหารจำเป็นต้องใช้กระบวนการให้เกิดคุณภาพแบบคุ้มค่า และสามารถพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในอีกส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอีกนวัตกรรมหนึ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเป็นสิ่งที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นกระบวนการที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาบุคลากร พัฒนางานและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันคือ การจัดการความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพสูงขึ้นตามเป้าหมายของโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการนำการจัดการความรู้สู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาทุกระดับ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ก่อให้เกิดการขับเคลื่อน โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ นำมาเป็นเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ใช้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรการศึกษาเพื่อสร้างให้เกิดความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้น ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต่อเนื่องอย่างยั่งยืน



วิจารณ์ พาณิช (2548) ได้ให้ความสำคัญของคนและกระบวนการอย่างมาก เพราะหลักสำคัญของการจัดการความรู้ คือกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน โดยการดำเนินการจัดการความรู้ มีบุคคลหรือคนสำคัญในหลากหลายบทบาทและหลากหลายรูปแบบ ที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ในบทบาทหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดมีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นสามารถขับเคลื่อนไปอย่างสวยงาม กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด เป็นสังคมอุดมปัญญา คือสังคมที่ทุกคนต้องร่วมกันค้นหาใช้ สร้าง และพัฒนาความรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ดังนั้น การจัดการศึกษาที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มคน องค์กร ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างสร้างสรรค์ สามารถทำให้ระบบการจัดการศึกษาทั้งปัจจุบัน และอนาคตเกิดการเรียนรู้จากการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับโรงเรียนเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ เกิดคุณค่าเพิ่มในตัวบุคคลและงานมากขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมผลสำเร็จในงานอย่างหลากหลายทั่วทั้งองค์กร เมื่อบุคคลเรียนรู้ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

คำถามในการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ใช้แนวคิดเชิงระบบเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามกระบวนการ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) ผู้วิจัยได้ยึดรูปแบบการจัดการความรู้ของ แอนเดอร์สันและเอพีดีซี (Andersen and APDC อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 หน้า 3) ที่เน้นปัจจัยหลัก 3 กลุ่ม คือ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยกระตุ้นความสำเร็จหรือปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ โดยนำรูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาหู” ของสถาบันส่งเสริมความรู้เพื่อสังคม เป็นโมเดลตั้งต้น

ขั้นตอนดำเนินการ (Process) โดยดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ในการบริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดของเคมมิส และแม็คแท็กการ์ท (Kemmis and McTaggart, 1988) ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Action)

การสังเกตผล (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) โดยเริ่มต้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคคลและกลุ่มงาน ภายใต้ระบบโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร

ผลที่ได้รับจากการวิจัย (Output) ได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ เกิดการพัฒนาคน งานและองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัตร เมื่อองค์การมีสมาชิกที่ดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง พัฒนาเป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) แดกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ องค์กรจะสามารถพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ที่ศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาสำคัญคือ 1) การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ 3) ผลที่ได้รับได้แก่รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

2.1 ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice) และเป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของสภามิภาค

2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของ Kemmis & McTaggart (1998) ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ คณะผู้บริหารและครูโรงเรียนปริยาโชติ จำนวน 13 คน

2.3 ผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยเลือกจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร กำหนดนโยบาย และการวางแผนการบริหารโรงเรียนเอกชน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจาก

นักวิชาการ จำนวน 4 คน ซึ่งมีคุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาเอก เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 คน โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียน ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนเป็นที่ประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(Participatory Action Research: PAR) โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นร่างรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน จากผลการวิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน โดยการนำรูปแบบที่พัฒนามาจากขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ประสบการณ์การใช้กระบวนการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ มีสาระสำคัญดังนี้

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย ขั้นให้ความรู้เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และความรู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ในความรู้ที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บริบทเดิม การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายของงานร่วมกัน จากนั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุมารู้ คือร่วมวิเคราะห์ประเด็นปัญหาพร้อมกัน เพื่อกำหนดประเด็นให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งระบุข้อมูลที่ต้องการรู้ การเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ อย่างตรงเป้าหมาย และตรงความสามารถ และมีกำหนดแหล่งข้อมูลที่จำเป็น
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือการมอบหมายบุคคลในการแสวงหาข้อมูลที่ต้องการ



มีกระบวนการในการพัฒนาอย่างหลากหลาย การสร้างความรู้ภายในองค์กร พัฒนาและเรียนรู้จากนอกองค์กร เกิดความรู้จากสถานการณ์จริงด้วยตนเอง การหาความรู้จากผู้ภายใน นอกองค์กร

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การรวบรวมข้อมูลไว้ในที่เดียวกัน มีผู้รับผิดชอบ หน้าที่จัดเก็บข้อมูล สร้างรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลตามต้องการ โดยจัดกลุ่ม แยกประเภท ลักษณะทั้งเอกสาร แฟ้มข้อมูล กลุ่มภาพ ไฟล์ อย่าง หลากหลาย ใช้เครื่องมือ ICT ช่วยในการจัดการมีการพัฒนาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้อย่างหลากหลายและสามารถจัดการความรู้ได้อย่างดีและมีระบบจนกลายเป็น Best Practice

4. การประมวลผลกรองความรู้ คือมีการวิเคราะห์ข้อมูลเดิม ก่อนการทำงาน เลือกสิ่งที่เป็น และเป็นประโยชน์ในการทำงาน มีการการประมวลผลความรู้ ก่อน /ระหว่าง /หลัง การทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และมีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน

5. การเข้าถึงความรู้ คือการเข้าถึงความรู้โดยบุคคล โดยเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเข้าถึงข้อมูลความรู้หลายรูปแบบอย่างผสมผสาน

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือบุคลากรมีความเข้าใจประโยชน์ของการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน มีการแลกเปลี่ยนหลายรูปแบบทั้งภายในองค์กรและข้ามองค์กร ทั้งการเผชิญหน้าและเวทีสื่อ

7. การเรียนรู้ คือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ทีม ใน Cops เรียนรู้เรื่องคน เรื่องงาน องค์กรและวัฒนธรรม เกิดการเรียนรู้กระบวนการอย่างหลากหลาย เรียนรู้ระบบการบริหาร การจัดการเรียนรู้และการนำไปใช้ การเชื่อมโยงต่อยอดความรู้

ในขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน จะมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ รวมถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ได้แก่ ภาวะผู้นำและทีมงาน กลยุทธ์ เทคโนโลยี บรรยากาศในองค์กรและการสื่อสารจนเกิดผลสำเร็จ เกิดนวัตกรรมจนสามารถเผยแพร่ได้ จากวิธีดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ เป็นแรงบัลดาลใจในการพัฒนาการบริหารงานอื่นให้เกิดความสำเร็จต่อไป ซึ่งจะเข้าสู่ วัฏจักรเดิม โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเดิมเป็นไปตามรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

อภิปรายผล

1. ด้านการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาความรู้หรือการให้ความรู้เป็นการพัฒนาความรู้จากเดิมให้มีความรู้เพิ่มขึ้นจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานบริหารโรงเรียน ทั้งความรู้เรื่องการจัดการความรู้และความรู้อื่น ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 ก, หน้า 84) ได้ระบุไว้ว่า ในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพนั้น ครูต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพส่วนตัวและมีความรู้ความเข้าใจในงานของครู ประกอบด้วย ความรู้ในสาขาวิชาที่สอน และ สอดคล้องกับความเห็นของบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 45) ที่เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ ต้องมีการพัฒนาความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ต้องมีการจัดการความรู้คือ บุคคลมีความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

2. ด้านการวิเคราะห์บริบทเดิม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพเกิดจากการที่ได้นำผลการทำงานที่ผ่านมาซึ่งประสบความสำเร็จต่างกัน เป็นข้อมูลการดำเนินงานครั้งต่อไป เพื่อกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน อาจต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ตามกระบวนการ P-D-C-A อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า ฐ๗) ซึ่งรายงานว่าการพัฒนาครูสิ่งแรกต้องดำเนินการ คือ การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู โดยให้ประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่เป็นระบบ คือโรงเรียนควรมีสารสนเทศการพัฒนาครูเป็นรายบุคคลที่สะท้อนความต้องการในแต่ละปี สอดคล้องกับแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของวินัย ดิสงส์ (2549, หน้า 65) ที่ชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นต้องศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อน ซึ่งอาจมีหลายวิธี เช่น ศึกษาจากผลผลิตขององค์กร ศึกษาจากการปฏิบัติงานของบุคคลผู้ปฏิบัติงานว่าปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และศึกษาจากนโยบายวิธีการปฏิบัติงาน แผนงานและเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดเป้าหมายงานร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่าการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สามารถทำให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจตรงกันเกิดความร่วมมือที่ต่างก็ทำบทบาทหน้าที่ของตนเองไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าเสี่ยงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาจะต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหารในฐานะผู้นำในสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดความรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 หน้า 6; บุญส่ง หาญพานิช, 2546 หน้า 14; & Grundstein, 2001, pp. 266-267 ; Sallis & Jones, 2002, pp.126-129) นอกจากนี้ ยังต้องทำให้ทุกคนในสถานศึกษามีความเข้าใจในบริบทและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (กานต์สุตา มาชะศิรานนท์, 2546, หน้า 59 & Petrash. 2001 :p16; Orr, & Persson, 2003, pp.20-30)

4. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน ผลจากการดำเนินการวิจัยพบว่าการดำเนินงานตามรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน เป็นกระบวนการหลักที่ฝ่ายบริหารโรงเรียนได้ดำเนินการใช้รูปแบบ ทำให้ส่งผลถึงการบริหารโรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้น เกิดประสิทธิภาพในทุกฝ่ายที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิชาลาภรณ์ (2547 ก) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน และกระบวนการจัดการความรู้มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

4.1 ด้านการระบุนความรู้ ผลจากการวิจัยพบว่า การระบุนความรู้ในการทำงานของฝ่ายบริหารมีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานทุกงาน ความรู้ที่สำคัญถูกระบุไว้อย่างชัดเจนทำให้การทำงานมีเป้าหมาย ทิศทางชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานได้



ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของหลายคน ที่เห็นว่า การระบุนวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; O'Dell, 1996; Beckman, 1997; Kucza, 2001; Mertin, Heisig, & Vorbeck, 2003, p. 48; McKee & Smich, 2003, pp. 51-58)

4.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ผลจากการวิจัยพบว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มเติมความรู้ใหม่หรือแทนที่ความรู้ที่มีอยู่เดิมทำให้เกิดทักษะเทคนิควิธีการบริหารงานการทำงานได้อย่างดี ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ พัฒนาแนวคิดรวมไปถึงวิธีการดำเนินการ โดยการสร้างแสวงหาด้วยตนเอง ระดับกลุ่มหรือทีม ดังคำกล่าวที่ว่า การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร (Alavi and Leidner, 2001) ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ และ โนนาเกะ (Nonaka, 1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากความเห็นที่ว่า เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นที่ครูจะต้องร่วมมือกันในการแสวงหาความรู้ ทั้งของตนเองและของแต่บุคคลมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนให้มากที่สุด เพื่อพัฒนาการเรียนของผู้เรียนให้รักการเรียนแบบมีส่วนร่วม รู้ทันโลก และมีความสามารถในการใช้แหล่งความรู้และสื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 45-46)

4.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ผลจากการวิจัยพบว่า เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลที่ได้อาจจัดการให้เป็นระบบ หมวดย่อย สามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็ว ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือหลัก นอกจากนี้ได้มีการกำหนดให้มีบุคคล กลุ่มงานรับผิดชอบและกำหนดความรู้ที่ต้องจัดเก็บอยู่ในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น CD VCD จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และรายชื่อผู้รู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้ในรูปแบบเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือเอกสารเพื่อเป็นข้อมูล เครื่องมือในการพัฒนางานต่อไป สอดคล้องกับความคิดเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเก็บข้อมูล อาจเนื่องจากการเก็บความรู้เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดย่อย เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยสถานศึกษาจะต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ มีการกำหนดหน่วย กลุ่มงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้หลักของสถานศึกษา และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะ เก็บรักษา มีเครือข่ายการจัดเก็บที่สะดวก และปลอดภัย เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสะดวก รวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป (Marquard, 1996, pp. 27-30; Macintosh, 1999, pp. 1-2; Davenport & Prusak, 1999, pp. 229-238 และบุญส่ง หาญพาณิชย์, 2546, หน้า 50-55)

4.4 ด้านการประมวลผลกรองความรู้ ผลจากการวิจัยพบว่า ความรู้ประสบการณ์ วิธีการกระบวนการ เอกสารที่มีอยู่หรือที่ได้มาบางส่วนเป็นข้อมูลที่เก่าเกินไป มากเกินไปไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้กับงานในปัจจุบันจำเป็นต้องมีคัดเลือกหรือคัดออก เพื่อให้ข้อมูลมีความเหมาะสมและ

เป็นประโยชน์มากที่สุด ข้อมูลสารสนเทศในยุคไอซีที มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ แซลลิส และโจนส์ (Sallis & Jones, 2002, pp. 22-29) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ต้องมีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้ระหว่างครูและนักเรียน ระหว่างทีมงาน รวมทั้งการรู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษาในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม โดยเฉพาะครูต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน จากการเป็นผู้ให้ความรู้แก่นักเรียนมาเป็นวิธีการให้ความรู้ด้วยวิธีสอนให้นักเรียนรู้จักคิด

4.5 ด้านการเข้าถึงความรู้ ผลจากการวิจัยพบว่าการได้มาซึ่งความรู้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และองค์กรอย่างยิ่ง จำเป็นต้องหาวิธีต่าง ๆ การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ โดยตัวบุคคล โดยเครื่องมือการจัดการความรู้หรือเทคโนโลยีซึ่งเป็นการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว อาจใช้วิธีการแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่เลือกใช้ สอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า สถานศึกษาจึงต้องจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา (Marquard & Reynolds, 1994, pp. 26-34 & Cumming & Worley, 2001, pp. 526-528; Little, Quintas & Ray, 2002, p. 42)

4.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผลจากการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะไร การแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นและประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานทั้งงานโครงการหลักไปจนถึงกิจกรรมหรืองานย่อยเล็ก เป็นความสำคัญของกระบวนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่การแลกเปลี่ยน แบ่งปันตั้งแต่ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มงาน ทั้งภายในและภายนอกระบบโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรไปจนถึงการและเปลี่ยนแปลงปันข้ามองค์กร ดังความคิดเห็นของ วิจารย์ พานิช (2547 ข, หน้า 9) ที่ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผลักดันให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการและเปลี่ยนความรู้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น การเก็บความรู้ที่อยู่ในตัวโดยขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ที่มีอยู่ก็จะเก่าและล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ถ้ามีการแลกเปลี่ยนความรู้กันมาก ก็ยิ่งทำให้ยิ่งได้ความรู้มากทั้งต่อตนเองและองค์กร ทั้งยังจะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความรู้ สามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติได้อีกด้วย โดยเฉพาะในสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูกับครู ครูกับนักเรียน และระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา จะช่วยให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทางวิชาการฐานะผู้นำความรู้ในสังคม (Marali, 2001, pp. 44-45; Davenport, Long & Beers, 1998, pp. 45-47; Sallis & Jones, 2002, p. 22)

4.7 ด้านการเรียนรู้อะไร ผลจากการวิจัยพบว่าประสบการณ์หรือบทเรียนที่ได้จากการบริหารงานของฝ่ายบริหารรวมถึงการปฏิบัติงานของครูบุคลากรที่ดำเนินงานตามรูปแบบในทุกด้านตามขั้นตอน แต่ละคนได้รับประสบการณ์หรือบทเรียนจากการทำงานนั้นด้วยตนเอง เรียนรู้จากการลงมือทำทั้งถูกและผิด นำผลที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่าง (Best Practice) เพื่อวางแผนการทำงานให้พัฒนาขึ้น หากการทำงานทำไม่ถูกต้องประสบปัญหาอุปสรรคก็ถือว่า "ผิดเป็นครู" นำปัญหานั้นมาแก้ไขได้ทันที่และสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นได้จนประสบความสำเร็จ เรียนรู้



เรื่องความสามารถของคนในองค์กรที่มีศักยภาพต่างกัน เรียนรู้เรื่องงานการทำงานที่ยากง่ายอย่าง หลากหลาย รวมถึงวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ประโยชน์และความสำคัญของการกำหนด เป้าหมายการทำงาน กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การมีผู้นำ ที่มีความเหมาะสม และวิธีการอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข ร่วมชื่นชมความสำเร็จตนเอง ของเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของงานที่ร่วมคิดร่วมทำ ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร สอดคล้อง กับ นิววิส, ดิเบลลา และโกนิต (Nevis, Dibella, & Gonid, 1995) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กร ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิง ประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กรแม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการสร้างความรู้ การใช้ความรู้ และการแลกเปลี่ยนจนกลายเป็นวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ภายใต้สถานศึกษา และสถานศึกษาเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่มีพลังมากที่สุด (วิจารณ์ พานิช, 2547 ข, หน้า 62-67) และองค์กรใดมีการจัดการความรู้ ย่อมจะทำให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรจะมีลักษณะเด่นในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Marquard, 2002) มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สนับสนุนให้มีการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์และมีการเพิ่มคุณค่าให้แก่ความรู้ ขององค์กร

5. ด้านปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำและทีมงาน บรรยากาศ ในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ส่งผล ต่อการจัดการความรู้โดยมีผลจากการวิจัยพบว่า การกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์สำคัญใน การทำงานเป็น กลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันทำให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงาน สามารถปรับ กลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่จำเป็นและเป็นปัญหาได้ เกิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามความสามารถ ของบุคลากรในทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจและทำงานร่วมกันอย่าง มีความสุขและพึงพอใจในการทำงานอื่นต่อไป นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้ในทีมงานเป็นการ ต่อยอดความรู้ในทีม เป็นการพัฒนางานจากการร่วมคิดร่วมทำ และเกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ที่ดีส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเองกล้าพูดแสดงความคิดเห็นการรับฟัง เป็นได้ทั้งผู้นำ และผู้ตามในการปฏิบัติงานต่างร่วมกัน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ การจัดเก็บความรู้ การสร้างงานโครงการรวมไปถึงการใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนแบ่ง ปันความรู้ ใช้ค้นคว้าหาความรู้ตลอดจนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบง่ายต่อการนำไป ประยุกต์ใช้ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ใช้เป็นเครื่องมือในการผลิตสื่อรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนา งานบริหารและการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารการประชุมที่มีรูปแบบ และ ไม่มีรูปแบบ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการทำงานที่ประสบความสำเร็จ (Best Practices) ทำให้ผู้ร่วมงานผู้รับผิดชอบในงานมีแบบอย่างที่ดีมีการทบทวนตรวจสอบปรับปรุงและพัฒนา งานจนเกิดความมั่นใจ บรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีความสุขสนุกสนานเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีมากยิ่งขึ้น ยิ่งพูดคุยกันบ่อยก็มีความเข้าใจสามารถประเมินติดตามงานได้ง่าย การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญและจำเป็นต่อความ สำเร็จของการจัดการความรู้ในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน

สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข, หน้า 101) ได้ระบุไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา การแก้ปัญหาของกลุ่มประกอบด้วย การจัดการให้ครูในโรงเรียนมีเป้าหมายและมองเห็นปัญหาร่วมกัน มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน และบริหารจัดการเพื่อให้ทีมงานทำงานอย่างมีความสุข การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้เมื่อทุกฝ่ายมีความเต็มใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเซงกี (Senge, 1994, pp. 6-7) ที่ชี้ให้เห็นว่า การสนทนาแลกเปลี่ยนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ถ่ายโยงประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้ทีมงานมีเอกภาพทางความคิดและการปฏิบัติ รวมทั้งการสร้างวินัยในการเรียนรู้ของทีมงาน จากข้อค้นพบกระบวนการพัฒนา ส่งผลให้ผลการวิจัยนี้ สามารถสร้างเกณฑ์การพัฒนาในด้านการพัฒนาทีมงาน ประกอบด้วย ครูเข้าร่วมกิจกรรมการสร้างทีมงานร้อยละ 90 ครูได้ช่วยเหลือกันในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร้อยละ 100 ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการจัดทำแผนการเรียนรู้ การสังเกตชั้นเรียน การผลิตสื่อ การใช้เทคโนโลยี การใช้สื่อและอุปกรณ์ และการทำวิจัยในชั้นเรียน กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ร้อยละ 85 และการได้รับการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันร้อยละ 90 สอดคล้องกับความคิดของ โนนากะ (Nonaka, 1994) นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเป็นไปได้ด้วยดี โดยการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Nonaka, 2006) และเมื่อองค์กรใดมีการจัดการความรู้ ย่อมจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรจะมีลักษณะเด่นในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Marquard, 2002) มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สนับสนุนให้มีการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ มีการเพิ่มคุณค่าให้แก่ความรู้ขององค์กรซึ่งยังมี อนันตะมูล (Anantatmula, 2004) เสนอว่าที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรเร็วขึ้น องค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรดีขึ้น รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นด้วย ส่วนประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการปรับตัวและมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญคือ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงาน มีความรักเพื่อนร่วมงาน และองค์กรมากขึ้นด้วย ดังนั้น โนนากะ (Nonaka, 2006) จึงได้ย้ำว่า จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เนื่องจากความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร ที่ช่วยสร้างคุณค่า และทำให้สามารถดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

6. ด้านผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ในความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจ การเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ การเผยแพร่ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างในองค์กร นอกองค์กร เกิดนวัตกรรม ความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินตามรูปแบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของครูและบุคลากร ส่วนใหญ่มีการพัฒนางานของตนเองอย่างเห็นได้ชัด ครูที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่าง (Best Practices) ในการปฏิบัติหน้าที่ มีรูปแบบการทำงานเป็นของตนเอง และเป็นที่ยอมรับจนเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้จากกลุ่มเล็กๆ ไปจนถึงระดับองค์กร มีการแบ่งปันความรู้ถ่ายทอดวิธีการเชื่อมโยงความรู้ขณะที่ทำงาน

ร่วมกัน เกิดกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรแบบธรรมชาติโดยไม่รู้ตัว ผลของการใช้การจัดการความรู้สามารถพัฒนาคนได้ทุกระดับ ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน พัฒนางานได้ทุกระดับทั้งระดับงานบุคคล ระดับงานกลุ่มซึ่งเป็นกิจกรรมย่อย ตลอดจนโครงการระดับโรงเรียนที่สามารถพัฒนาขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียน ครูบุคลากร ผู้บริหาร ตลอดจนโรงเรียนได้รับคัดเลือกเข้ารับรางวัลด้านวิชาการ กิจกรรม การบริหารอย่างมีคุณภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ประชาชนทั่วไป ทั้งโรงเรียนภาครัฐและเอกชนรวมถึงส่วนราชการด้วยความภาคภูมิใจ สอดคล้องกับที่ว่า สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการสร้างความรู้ ใช้ความรู้และมีการแลกเปลี่ยนความรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา โดยการจัดตั้งทีมความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและอาศัยความรู้ ความคิดของแต่ละคนในทีมความรู้ (Team Learning) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับตัวเอง ทีมความรู้และสถานศึกษาได้อย่างเป็นผลดีและเกิดการสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบอันจะนำไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, หน้า, คำนำ-9; Sallis & Gary, 2002, p. 123 cited in Senge; วิชัย วงษ์ใหญ่, 2542, หน้า 9-10; Petridies & Gulney, 2004)

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้ ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำรูปแบบดังกล่าวนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษาของตนเองได้ ซึ่งควรกำหนดเป็นนโยบายเชิงรุก เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เกิดจากการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและปรับปรุง รวมถึงการร่วมยินดีในความสำเร็จ และจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในกระบวนการวิธีการไปพร้อมกับการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ “ไม่ทำ ไม่รู้”

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป คือ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนภาครัฐ และสถานศึกษาในระดับอื่น การจัดการความรู้สามารถพัฒนาเป็นเกลียวความรู้ที่ไม่สิ้นสุดและยั่งยืนสามารถต่อยอดจากการจัดการความรู้ที่มีสังคมแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- _____. (2545). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กานต์สุดา มาพะควานนท์. (2546). *การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2547 ก). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่*. วันที่ค้นข้อมูล 20 พฤศจิกายน 2551, เข้าถึงได้จาก <http://www.odc.or.th>.
- _____. (2548). *การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้*. วันที่ค้นข้อมูล 26 ธันวาคม 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.kmi.or.th>
- _____. (2547 ข, ธันวาคม). *ความรู้ยุคใหม่ อยู่ในคนมากกว่าตำรา*. *สานปฏิรูป*, 160-168.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). *องค์กรเรียนรู้*. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 1(1), 9-12
- วินัย ดิสงส์. (2549). *การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: อารักษ์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *สถิติข้อมูลทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547*. กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2550). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟิค
- เสรีศักดิ์ วิศวลาภรณ์. 2536. *การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ*. ในทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. เอกสารการสอนหน่วยที่ 5 -8. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anantatmula, V. (2004) *Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*. Ph.D. Dissertation, Faculty of Science. The George Washington University. US.
- Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management*. In Proceedings of the IASTE International conference on artificial intelligences and soft computing (pp. 29- 32). Canada: Banff
- Cumming, T.G., & Worley, C. G. (2001). *Organization Development & Change*. (7th ed.). Australia: South-Western College Publishing.
- Davenport, T., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management project. *Sloan Management Review*, 39, 43 – 57.



- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Grundstein, M. 2001. *From Capitalizing on Company Knowledge Management*. In Knowledge Management : Classic and Contemporary Works. Morey, Daryl; et al. pp 261 – 287. London: The MIT Press.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Geelong, Australia: Deakin University Press.
- Kuczaj, T. (2001). *Knowledge management process model*. Retrieved November 20, 2006, from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>
- Little, S. E., Quintas, P., & Ray, T. (2002). *Managing Knowledge*. London: The Open University.
- Macintosh, A. (1999). *Knowledge Management*. Retrieved March 26, 2007, From <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kaminks.html>
- Marali, Y. 2001. *Building and Developing Capabilities: A Cognitive Congruence Framework*. In Knowledge Management and Organization Competence. pp. 41-46. New York: University.
- Press. Marquard, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw – Hill.
- Marquard, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN
- Marquard, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. California: Davies – Black Publishing.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT Happen: Critical Issues in IT Management*. Ontario:Wiley
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management: Concepts and Best Practices* (2nd ed.). New York: Springer.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. (2006). *Knowledge-Based Management Synthesizing East and West*. การบรรยายที่กระทรวงศึกษาธิการ. กทม. วันที่ 27 มิถุนายน 2549.
- O'Dell, C. (1996). *A current review of knowledge management best practice*. In *Conference on knowledge management and the transfer of best practices*. London: Business Intelligence.
- Orr, E., & Person, M. (2003). *Performance Indicator for Measuring Performance of Activity*. In *Knowledge Management Projects*. Master Thesis M.D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburge: Graduate School The University of Gothenburge. Photocopied.



Petrash, G. (2001). Strategy : *Compelling Word, complex Concept. In Knowledge Management: Classic and Contemporary Works.* Morey, Daryl; et al. pp. 13-18. London: The MIT Press

Sallis, E. & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education.* London: Kogan Page.

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

“บุรุษเหนือบุรุษย่อมถ่อมตนในวาจา
แต่ล้ำหน้าในการกระทำ”

ขงจื้อ