

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยจัดลำดับเนื้อหาสาระที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารจัดการ

2.2 การจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของความรู้

2.2.2 ประเภทของความรู้

2.2.3 ความหมายของการจัดการความรู้

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.5 ความสำคัญของการจัดการความรู้

2.2.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.2.7 กระบวนการจัดการความรู้

2.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายการจัดการความรู้ในโรงเรียน

2.3.2 องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.3.3 ปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

2.5 การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารจัดการ

แนวคิดการบริหารจัดการ

นิรมิต เทียมทัน (2549) ได้กล่าวว่า คำว่า การบริหารจัดการ เป็นการแปลความมาจากภาษาอังกฤษ 2 คำ ได้แก่ Administration และ Management โดยแปลความหมาย Administration หมายถึงการบริหาร ส่วน Management หมายถึงการจัดการ ซึ่งทั้งสองคำมีความแตกต่างกันใน

สาระสำคัญ คือ ความรับผิดชอบ (Accountability) กล่าวคือ การจัดการจะมีความรับผิดชอบในระดับความเข้มข้นมากกว่าการบริหาร การบริหารมักจะใช้กับการปฏิบัติที่เป็นเรื่องของกระบวนการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนปกติ ตามคู่มือ ตามกฎระเบียบ และกฎหมาย โดยเฉพาะการบริหารองค์กรภาครัฐหรือลักษณะการทำงานของผู้บริหารทั่วไป เพราะความรับผิดชอบของเขาสัมผัสเพียงรับรู้ว่าได้เอาใจใส่งานในหน้าที่แล้ว แต่ผลสำเร็จจะเกิดหรือไม่ไม่สำคัญ (Responsibility) ในทางปฏิบัติของการทำงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะงานที่ต้องบริหารคืองานปกติ (Routine Work) และงานที่ต้องแก้ปัญหา หรือพัฒนา จำเป็นต้องเข้าไปจัดการ ลงมือทำหรือร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่า การจัดการ สำหรับไทยใช้ทั้งสองคำ บางครั้งใช้คำว่าการบริหาร บางครั้งใช้คำว่า การจัดการ บางครั้งใช้รวมกันเรียกว่า การบริหารจัดการ

ชงชัย สันติวงษ์ (2532) กล่าวว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มทุกกลุ่มที่รวมตัวกันก็คือ “องค์กร” ซึ่งมีการรวมเอาทรัพยากรทั้งบุคคลและสิ่งของมารวมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ แต่จากลักษณะธรรมชาติที่มีอยู่ในมนุษย์แต่ละคน นอกจากจะแตกต่างกันในความสามารถแล้วยังมีลักษณะนานาจิตตัง การเข้ามารวมตัวกันเอง จึงย่อมเกิดปัญหาขัดแย้งได้ง่าย ความสับสน ความสูญเสียและสิ้นเปลืองเนื่องจากงานซ้ำซ้อนก็จะก่อให้เกิดการเสียหายแก่ทรัพยากรที่เอามาลงทุนได้เสมอด้วยเหตุนี้เอง ในทุกกลุ่มคนจึงต้องมีการกำหนดหน้าที่ให้คนใดคนหนึ่งเป็นหัวหน้า หรือ “ผู้บริหาร” เพื่อที่จะให้มาเป็นผู้กำหนดคดึกาให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดระเบียบ แบ่งงาน แบ่งทรัพยากร และกำหนดหน้าที่ให้กับทุก ๆ คนที่จะทำงานให้กับส่วนรวม คือ องค์กรการบริหาร จึงเท่ากับ “การทำให้งานขององค์กรเสร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” จากแนวคิดทางการบริหารของนักคิดทางการบริหาร หากพิจารณาจากวิธีการบริหารต่าง ๆ แล้ว อาจสรุปให้เห็นได้ดังนี้

1. วิธีการบริหารที่ตัวงาน

แนวคิดการบริหารของ Frederick W. Taylor ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์งานต่าง ๆ แล้วแกะแบ่งแยกย่อยงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วพิจารณาหนทางที่จะทำให้งานนั้นเสร็จสิ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือถ้าจะกล่าวง่าย ๆ วิธีของ Taylor คือ ค้นหา “วิธีที่เป็นเลิศที่ดีที่สุด” ที่จะนำมาใช้ทำงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการศึกษา “การเคลื่อนไหวในการทำงาน” ของ Frank Lillian M. Gilberth และขณะเดียวกัน Henry L. Gantt นำเอาเทคนิค “การจัดตารางเวลาการทำงาน” มาใช้ เพื่อสำหรับปรับปรุงยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมกันนั้นนักวิชาการอีกคนคือ Mary Parker Follet ได้คิด “วิธีการประสานร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน”

2. วิธีการบริหารตัวองค์กร

“ทฤษฎีสำหรับการบริหาร” โดย Henry Fayol เป็นผู้ริเริ่มต้นพัฒนาทฤษฎีนี้เป็นครั้งแรก วิธีการบริหารของ Fayol ใช้วิธีการที่จะนำมาบริหารองค์การโดยรวม นั่นคือ หน้าที่งานบริหาร ซึ่งแยกแยะว่าวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ประสานงานและควบคุม พร้อมกับหลักบริหาร 14 ประการ คือ (1) การแบ่งงาน (2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ (3) การสร้างวินัยการทำงาน (4) เอกภาพการบังคับบัญชา (5) การมีทิศทางร่วม (6) การไม่ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ (7) การตอบแทนที่เป็นธรรม (8) การรวมอำนาจ (9) การชำระสายบังคับบัญชา (10) การจัดระเบียบขององค์การ (11) ความยุติธรรมในการปกครอง (12) ความมั่นคงในอาชีพการงาน (13) การสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม (14) ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจ

3. วิธีการบริหารโดยใช้หลักของพฤติกรรมศาสตร์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้

Elton Mayo ผู้วางรากฐานมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นผู้ค้นพบว่า วิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต้องทุ่มเทสนใจปัญหาและความต้องการของมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน การค้นพบที่โรงงาน Hawthorne ทำให้ทราบความจริงว่า การที่ผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้นได้นั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ปัจจัยด้านจิตวิทยา และปัจจัยทางสังคมของผู้ทำงาน ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงาน Mayo และคณะศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารทุกคนต้องสนใจต่อความรู้สึกของคนผู้ทำงาน จึงจะเป็นบ่อเกิดทำให้การเพิ่มผลผลิตและการสร้างความสำเร็จทางการบริหารบรรลุผลสำเร็จได้

Chester Barnard ได้วางหลัก “อำนาจว่าด้วยการยอมรับ” โดยชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารจะได้รับการร่วมแรงร่วมใจจากผู้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจถูกต้องตามครรลองคลองธรรม จึงจะทำให้การใช้อำนาจหน้าที่ได้ผล เพราะจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วหน้า

Douglas McGregor ได้วางหลักข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคน แยกเป็น 2 แนว ตรงกันข้าม คือ Theory X ที่ว่า “คนธาตุแท้ไม่ดี” และ Theory Y ที่ว่า “คนธาตุแท้เป็นคนดี” และโดยการสำรวจใจเชื่อว่า คนเป็นตาม Theory Y ได้จริง เท่านั้น จึงจะเป็นหนทางให้ผู้บริหารส่งเสริมความเจริญเติบโตพร้อมขวัญและกำลังใจ ที่จะทำให้งานทางานดี และมีผลผลิตสูง ได้เป็นผลสำเร็จ

4. วิธีการบริหารโดยอาศัยเชิงคณิตศาสตร์ในการจัดการหรือที่เรียกว่า “วิทยาการจัดการ” (Management Science)

คือ การชำระผลผลิตให้สูงขึ้น และดีขึ้น โดยองค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้นด้วยการใช้วิธีวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ และการใช้รูปแบบการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

5. วิธีการบริหารตามสถานการณ์

วิธีนี้มุ่งเน้นที่จะให้ยอมรับกันว่าในทางปฏิบัติจะไม่มีวิธีบริหารอันใดอันหนึ่งที่ใช้ได้ในทางการบริหาร หากแต่การแก้ปัญหาใด ๆ นั้น วิธีการใดที่เหมาะสมและจะนำมาใช้ได้ผลนั้น

จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นของสถานการณ์ในขณะนั้น วิธีการบริหารแบบนี้จะไม่ตายตัว โดยเป็นการประสานการใช้เทคนิคทางการบริหารหลาย ๆ อย่างมาใช้ร่วมกัน วิธีนี้จะคล้ายคลึงกับหลักวิธีการแก้ไขปัญหาคือ จะเริ่มด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ และจะจบลงด้วย การคิดหาทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหา การประเมินทางเลือก และการให้ข้อเสนอแนะทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาทางการบริหารที่ดีที่สุด

วิธีหนึ่งของการบริหารตามสถานการณ์ ก็คือ Theory Z โดยการคิดค้นของ William G. Ouchi ซึ่งถือเป็นวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งหลักใหญ่ก็คือ การมุ่งใช้วิธี “ร่วมกันลงมติตัดสินใจ” ในระหว่างผู้ทำงานในกลุ่ม โดยทุกฝ่ายในกลุ่มจะมีโอกาสได้ใช้ข้อมูลความรู้ และประสบการณ์จากทุกฝ่ายในกลุ่ม แล้วร่วมกันพิจารณากลับกรอง แล้วตัดสินใจ ตาม Theory Z จะถูกแปลความออกมาเป็น “ระบบการจ้างงานตลอดชีวิต” ซึ่งเป็นแบบที่ได้สร้างความจงรักภักดี ตามแบบอย่างของชาวญี่ปุ่น แต่ในสหรัฐอเมริกา แนวคิดนี้ กลับประยุกต์ออกมาเป็นรูปแบบวิธีทำงานแบบ “กลุ่มคุณภาพ” หรือที่รู้จักกันในนาม Q.C. และแถมด้วยการบริหาร โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิต (Quality of work life) Q.C. คือ กลุ่มขนาดเล็กที่ตัวแทนคนงานและนายจ้างจะหมั่นพบปะประชุมกันในช่วงพักทำงาน เพื่อมุ่งประสงค์จะหาวิธีปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพชีวิตไปในตัวด้วย สมาชิกของกลุ่ม Q.C. ต่างจะช่วยกันแก้ปัญหาและหาคำตอบที่ดีที่สุด แล้วนำเสนอให้ฝ่ายบริหารเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

Richard L. Daft (1999) อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่าหน้าที่ในการจัดการที่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายในลักษณะที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยผ่านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

แนวคิดการบริหารจัดการมีนักวิชาการได้เสนอไว้หลากหลายแนวคิด ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการและภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะนำโรงเรียนนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ โดยทั้งนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้กระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2544, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องมาจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคน หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไป ย่อมมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

ภิญโญ สาธร (อ้างอิงใน สมคิด บางโม, 2544, หน้า 2) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่าง ๆ อันเกี่ยวเนื่องกับการศึกษา ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคิด พฤติกรรม ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาออกไปมีคุณภาพตามมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นการที่จะบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารองค์กร รวมทั้งความรู้ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวิทยา จิตวิทยา การเมือง การปกครอง ชีววิทยา และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

ผู้บริหารที่หวังผลในการบริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการ ทฤษฎีทางการบริหาร เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ ย่อมประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีแต่ประสบการณ์อย่างเดียว ความรู้เรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้ เป็นพื้นฐานในการศึกษาหาความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การบริหารจึงจำเป็นต้องทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่การที่จะนำศาสตร์ไปบริหารอย่างเป็นศิลปะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล และสถานการณ์ โดยเข้าใจธรรมชาติของการบริหารอย่างแท้จริง นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจปรัชญาในการบริหารองค์กรว่าควรจะใช้แบบใดจึงจะเหมาะสม หรือทำอย่างไรองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถจัดเก็บและแบ่งปันขยายผลความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคคลในองค์กรอย่างเหมาะสมและทั่วถึง ซึ่งการจัดการความรู้ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, หน้า 243) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความรู้” หมายถึง สิ่งที่สั่งสมจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ

นิสาร์ตัน มงคลรัตน์ (2546, หน้า 18) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นเรื่องราวของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยนำความรู้กับความจำเกี่ยวกับเรื่องราวข้อเท็จจริงที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2533, หน้า 120-121) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้จากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แล้วจัดเป็นระบบโครงสร้างของความรู้ที่ผสมผสานระหว่างความจำ กับสภาพจิตใจ ความรู้จึงเป็นกระบวนการภายในที่อาจส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ต่อไป

บุญดี บุญญกิจ และคณะ (2549, หน้า 14) ได้ให้ความหมาย ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ดาเวนพอร์ต และ พรูแซค (Davenport and Prusak, อ้างใน กิริติ ศษย์ยิ่งยง, 2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนดเป็นกรอบการทำงาน สำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ นอกจากนี้ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่ในรูปเอกสารเท่านั้น แต่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน และอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร

สอดคล้องกับ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 17) ได้กล่าวถึง ความรู้ ว่าเป็นกรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่าง ข้อมูล ข้อเท็จจริง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม แล้วจัดเป็นระบบโครงสร้างของความรู้ที่ผสมผสานระหว่างความจำ กับสภาพจิตใจ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และสามารถประยุกต์นำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.2.2 ประเภทของความรู้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549, หน้า 21-22) กล่าวว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรับตำรา (Explicit knowledge) เช่น หลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลาย ผ่านกระบวนการวิจัย 2) ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ เป็นภูมิปัญญา เป็นเทคนิคเฉพาะตัว สอดคล้องกับน้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 16) กล่าวว่า ความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่มีอยู่

ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เช่น ความเชื่อ อุดมคติ ความรู้ประเภทนี้จะอยู่ในสมองของแต่ละบุคคล และความรู้แบบบันทึกไว้ (Explicit knowledge) เช่นเอกสาร สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล เป็นต้น

พรณี สวนเพลง (2552, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่ง จำขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน จะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์กรและผู้แข่งขัน 2) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน คู่มือการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบและกระบวนการผลิต เป็นต้น

ชู (Choo, อ้างถึงใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 17-18) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท

1. ความรู้โดยนัย (Tacit or Implicit Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกับสติปัญญา และประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ เพื่อเป็นความรู้ที่ฝังกับองค์กร ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดออกมาจากบุคคลในรูปแบบของการบันทึกรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร สื่อโสตทัศน์

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากพงสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นเวลานาน จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถบันทึกบันทึกลงในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร สื่อโสตทัศน์ 2) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) เป็น ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ มาจากการปฏิบัติ การศึกษา การสนทนา ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล ภูมิปัญญา เป็นเทคนิคเฉพาะตัว สามารถแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้ โดยการสังเกต หรือการปฏิบัติตาม

2.2.3 ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” ไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้ พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ และความรู้ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้

หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 9) การจัดการความรู้ หมายถึงการยกระดับความรู้ขององค์การ ซึ่งได้สรุปความหมายไว้หลายประการ คือ

1. การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการบันทึกการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งพฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม พฤติ และวิธีปฏิบัติต่อการแบ่งปันความรู้
3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ช่วยตีความและประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำองค์การ
4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เพราะเชื่อว่าจะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นตัวบ่งบอกถึงผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 15-16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ และการบริหารในทุกองค์การโดยใช้สารสนเทศในการเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปัน การใช้สารสนเทศในองค์การจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บรูปร่างนั้น ไม่เพียงแต่เฉพาะความรู้ภายในองค์การเท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้จากภายนอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

ยุทธนา แซ่เตี๋ย (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาความสามารถขององค์การ โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, หน้า 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการกับข้อมูล ข้อเท็จจริง สารสนเทศใหม่ ๆ และประสบการณ์ของบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ นำมาจัดเก็บในลักษณะของ แหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้บุคลากรได้รับความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะกระจายทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไป เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร มีหลายรูปแบบ พอสรุปได้ ดังนี้

แนวความคิดของบริษัท ซีรีอ็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox Corporation)

การจัดการความรู้ตามแนวความคิดของบริษัท ซีรีอ็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักคือ (ศิริไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธพิบูลย์ชัย, 2549 หน้า 344-345)

1. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior management) สร้าง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ

2. การสื่อสาร (Communication) องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม และเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อม สร้าง ความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ รวมถึงจัดการฝึกอบรมที่ เหมาะสมให้กับบุคลากร

5. การวัดผล (Measurement) เลือกรูปแบบการวัดผลเพื่อให้ทราบถึงสถานะ ความคืบหน้าและผลที่ได้ เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Precognition and Power) มีการยกย่องชมเชย และมีระบบ ให้รางวัล เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ข้างต้น ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจและ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจปรับให้เหมาะสมกับลักษณะ องค์กรที่แตกต่างกัน โดยอาจเพิ่มหรือลดขั้นตอนของกระบวนการ

แนวความคิดของ Thai - UNAids Model (ประพนธ์ ภาสุกยี่ด, 2547)

รูปแบบแนวความคิดของ Thai-UNAids Model (TUNA model) เป็นการมองการจัดการความรู้
อย่างง่าย โดยแบ่งวงจรของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่า ทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร
2. Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และเวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต
3. Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป

รูปแนวคิดนี้ ให้ความสำคัญกับการเรียนที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ในการเรียนรู้
ทุกขั้นตอนการทำงานเช่น

1. ก่อนเริ่มทำงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในงานที่กำลังจะทำการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีการทำการศึกษา วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไรและสามารถที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มานั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำนั้นได้อย่างไร

2. ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานตลอดเวลา หรือที่เรียกว่ามีการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวน กิจกรรมย่อยในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) กล่าวคือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นคืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่จะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร

3. เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) จะต้องมีการทบทวนสิ่งที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า รีโทรสเปค (Retrospect) ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) แต่เพียงแค่วงจรของการเรียนรู้อย่างเดียวคงไม่สามารถที่จะเรียกว่าการจัดการความรู้ จนกว่าจะมีการจัดการความรู้ ซึ่งรูปแบบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. ความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่าง ๆ (Source of knowledge) ที่อยู่ข้างนอกซึ่งอาจเป็นบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จากเว็บไซต์ (Website) หรือ ความรู้ที่ได้จากการ “คบหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) และผ่านชุมชนเสมือนจริง (Virtual Community)

2. ความสามารถในการ “คว่า” กล่าวคือ นำความรู้ที่ต้องการใช้โดยไม่ลืมนขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง

3. การนำมา “ปรับใช้” กล่าวคือ นำความรู้ที่นำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

แนวคิดของสตีเฟน เอฟ. กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow, อ้างใน กิริติ ศษย์ยิ่งยง, 2550, หน้า 59-62)

Stephen F. Goodfellow (2005) ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองปัจจัยขององค์การความรู้ สรุปได้ ดังนี้

1. พันธกิจ – วัตถุประสงค์ขององค์การ (Mission State – The Corporate Objective) จุดเริ่มต้นขององค์การแห่งความรู้อยู่ที่พันธกิจขององค์การ เพราะพันธกิจเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่าง ๆ จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้จึงต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของแนวคิดขององค์การ

ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

2. การจัดการเนื้อหา(Content Management) เป็นการเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสาร ฐานความรู้ คือข้อมูล และการที่ข่าวสารถูกปัจจุบันในเอกสารและฐานข้อมูลซึ่งถูกใช้เป็นความรู้ ดังนั้น ความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเนื้อหา ในส่วนนี้ การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสารสิ่งพิมพ์ที่สามารถจับต้องได้เป็นองค์ประกอบสำคัญ

ดังนั้น การบันทึกข้อมูล (Pecos's Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการบันทึกข้อมูล (Data) ที่ดีและถูกเสมอไว้กับเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว องค์การที่มีคลังข้อมูลที่มีความหลากหลาย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในแต่ละความสำคัญ เพื่อจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่าง ๆ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

3. การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการ ใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์การอย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่จัดเก็บ ไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานประจำวัน คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอยู่ที่การใช้ และการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องและการค้นหาบทเรียนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวก ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้แต่หลายครั้งแนวคิดการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการสะสมข้อมูลที่มีความล้ำสมัยเร็ว

4. การจัดการสื่อสาร (Communication Management) การจัดการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งความรู้ กล่าวคือ ความร่วมมือของคนภายในและคนภายนอกองค์การ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีหรือรายงานที่เป็นทางการ แต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์กรหลายแห่งมีการนำกิจกรรมทางสังคมรวมไว้กับงานประจำ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่สร้างกิจกรรมในหมู่พนักงานแต่เป็นการพัฒนาให้เข้มแข็งขึ้นด้วย

ความรู้ต้องครอบคลุมทั้งองค์กร การนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน โดยไม่เข้าพฤติกรรมการเรียนรู้ จะให้เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความรู้ ไม่ว่าจะผ่านไปนานเท่าใดก็ตาม

ความร่วมมือ คือ การที่ทำให้แต่ละส่วนยึดเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน และความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความคิด และถูกสร้างขึ้นเมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือการอภิปราย ดังนั้น การจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทางเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนให้องค์กรแห่งความรู้ก้าวหน้า

การสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความรู้ที่เป็นทางการต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนารากฐานของแนวคิดเพื่อให้ปรับเป็นวัฒนธรรมนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุน การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการแบ่งปันความรู้หรือการสร้างแรงจูงใจใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ เช่น การให้รางวัลประจำเดือนแก่พนักงานที่ได้แบ่งปันความรู้ เป็นต้น สิ่งสำคัญของการนำไปใช้คือการจูงใจให้ยอมรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการนี้มีอิทธิพลต่อองค์กรประกอบขององค์ความรู้ โดยบูรณาการแรงจูงใจ การปฏิบัติจริง ทักษะ และประสบการณ์ ให้กลยุทธ์ยึดเกาะอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการเป็นวัฒนธรรมองค์กรตลอดไป

แนวคิดของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้กับประสบการณ์ตรง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ การลงมือปฏิบัติ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การร่วมมือจากองค์กรอื่น ๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจ และการลงทุน การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การจ้างพนักงานใหม่ การคู่มือ วิดีโอ และภาพยนตร์ การอ่านหนังสือสิ่งพิมพ์ และบทความ

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ (Generative) ทั้งนี้ การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความรู้ของคนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่นเช่น การทำงานอย่างใกล้ชิด

2.2 ความรู้ที่เป็นการนำองค์ความรู้ที่องค์ความรู้มีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในด้วยที่สมาชิกขององค์กรค้นหาแนวทางได้โดยปริยายซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.4 การเรียนรู้โดยปฏิบัติ

2.5 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.6 การทดลอง โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดว่าอะไร สิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ที่องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่า ความรู้ให้ดีที่สุด การจัดเก็บในที่นี้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

การสืบค้นความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องด้วยความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล องค์กรต้องสร้างช่องทางหรือจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรต่อไป ดังนี้ 1) ความจำเป็นของการเรียนรู้ 2) วัตถุประสงค์ของงาน 3) ความชำนาญของผู้ใช้ 4) หน้าที่ / การใช้สารสนเทศ 5) สถานที่ตั้ง (สารสนเทศ ถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร)

4. การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศการถ่ายทอดความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายในการสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมาขณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

แนวความคิดของคาร์ล เอ็ม. วิกค์ (Karl M. Wiig, อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 67-75)

การจัดการความรู้ของคาร์ล เอ็ม. วิกค์ เป็นการจัดการความรู้อย่างครอบคลุม (CKM : Comprehensive Knowledge Management) นำมาใช้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพื่อมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความรู้ (ทุนทางปัญญา) ที่ต้องสร้างและรักษา รวมถึงความรู้ ที่ทำให้เกิดผลผลิตของงาน และรูปแบบการบริการที่แข็งแกร่งได้ตามที่ต้องการ
2. จัดหาและเปลี่ยนรูปแบบความรู้ที่ต้องการ และทำให้แน่ใจว่า มีการทำให้มีการเกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง
3. ทำให้มั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดที่มี (ทุนทางปัญญา) อยู่ในระดับที่เหมาะสม
4. ควบคุมดูแลการจัดการความรู้ ขั้นตอน ความสำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยเตรียมการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร

นอกจากนี้ การจัดการความรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป (IKM : Incremental Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ที่ไม่อาจจะบอกได้อย่างเจาะจงว่าปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ขององค์กร เป็นการขยายของเขตกิจกรรมที่มีอยู่เดิมหรือเป็นการพัฒนาตามภาวะปกติของธุรกิจและไม่ได้มุ่งเน้นในการนำทรัพย์สินทางความรู้มาใช้

องค์กรที่ปฏิบัติตามการจัดการความรู้อย่างครอบคลุม และเป็นระบบพบว่าเป็นการปฏิบัติตามย่อย ๆ ไปสู่ความสำเร็จในภาพรวม มีการเตรียมพร้อมในการมุ่งสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเองเพื่อความสำเร็จ วิธีการปฏิบัติเหล่านี้ ได้แก่

1. ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความรู้รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและนับถือซึ่งกันและกัน มีความปรองดองและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงานที่ดีและไม่ล่าช้า
2. ทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนาความเข้าใจให้ครอบคลุมภารกิจตลอดจนบทบาทและความใส่ใจของบุคลากรในการสนับสนุนองค์กร
3. เน้นวิธีการปฏิบัติความรู้ให้เป็นทิศทางที่ต้องการทำให้แน่ใจว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้รับการดูแลรักษาไว้อย่างเหมาะสม

4. การปฏิบัติเร่งการเรียนรู้ปฏิบัติตามให้ครอบคลุมเปลี่ยนกิจกรรม เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่มีค่าได้รับการจัดการว่าโครงสร้างรวมทั้งซ้ำประโยชน์ปัจจัยส่งเสริมคือการทำให้ความรู้ที่สำคัญเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในระดับที่เหมาะสม

5. ทำตามปัจจัย 4 ของความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านี้เน้นบุคลากรดังนี้

5.1 ความรู้และทรัพยากร ความเป็นมืออาชีพ ทักษะและแนวทางต้องทำให้พนักงานสามารถนำมาใช้ทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพตามสถานการณ์และข้อกำหนดอย่างสร้างสรรค์

5.2 การให้อำนาจ พนักงานต้องถูกใจให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่สามารถคิดนอกกรอบจากวิธีปฏิบัติที่เคยทำมา เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5.3 สร้างแรงจูงใจ พนักงานต้องมีแรงจูงใจในการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดและยากที่จะประสบความสำเร็จทั้งนี้ต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมและการสื่อสารทางตรง

6. สร้างขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานความสามารถที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นมาใหม่หรือสนับสนุน การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับปฏิบัติการความรู้ การครอบคลุม การประเมินผล และการให้คำแนะนำ กิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการวางแผน ผลลัพธ์และโอกาส ตัวแบบวิธีปฏิบัตินำมาใช้วางรูปแบบของกิจกรรมและถูกนำไปรวมอยู่ในวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบัน (Institutional Knowledge Evolution Cycle) และวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการของบุคคล (Personal Knowledge Evolution Cycle)

วัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบันพิจารณาได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนาความรู้ผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการนำเข้ามาจากภายนอก
2. การครอบครองความรู้ รวบรวมและเก็บรักษาความรู้สำหรับใช้งาน
3. กลั่นกรองความรู้ จัดรูปแบบ ปรับรูปแบบหรือรวบรวมบทความฐานความรู้ให้พร้อมใช้ประโยชน์

4. จัดระเบียบและกระจายความรู้ไปที่หน่วยปฏิบัติการ (POAS: Points-of-Action) ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ (Automated Knowledge-Based Systems) เครือข่ายอัจฉริยะ ปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการ

5. การยืมความรู้ การประยุกต์ใช้ กลายเป็นพื้นฐานการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม

วัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของบุคคล เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ความรู้กลายเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับในใจคน และเปลี่ยนจากความเชื่อที่เกิดจากการรับรู้ไปเป็นความเข้าใจ และนำมาใช้ประโยชน์ สรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 Tacit subliminal knowledge เป็นการมองเพียงแวบเดียวที่มีต่อแนวคิดใหม่ ความรู้นี้เป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบความคิดที่อธิบายถึงการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition)

ขั้นตอนที่ 2 Idealistic vision and paradigm knowledge ส่วนหนึ่งของความรู้ประเภทนี้เป็นสิ่งที่รู้จักกันดี และมีความชัดเจน เราใช้จิตสำนึกกับความรู้ประเภทนี้ ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์และตัวแบบความคิดไม่เป็นที่รู้จักกันนัก เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ และมีการส่งผ่านเล็กน้อย

ขั้นตอนที่ 3 Systematic Schema and Reference Methodology knowledge เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในระบบ เป็นวิธีปฏิบัติทั่วไป เป็นกลยุทธ์ การแก้ปัญหาที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ความรู้ประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่าความรู้ฝังลึก (Deep knowledge) ซึ่งจะช่วยให้เข้าสู่ระบบพื้นฐานความรู้

ขั้นตอนที่ 4 Pragmatic Decision - Making and Factual knowledge เป็นความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ คือ ภาวปฏิบัติที่ใช้งานได้จริงและชัดเจนที่สุด ช่วยสนับสนุนงานประจำวันและการตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับและถูกนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติในระดับนี้ มีการพยายามรวมส่วนหนึ่งของความรู้ประเภทนี้เข้าระบบปัญญาประดิษฐ์

ขั้นตอนที่ 5 Automatic Routine Working Knowledge ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ฝังลึก เราใช้ความรู้ประเภทนี้ทำงานโดยอัตโนมัติปราศจากการไตร่ตรองเหตุผล ความรู้ประเภทนี้ส่วนหนึ่งได้จากการทำงานประจำวัน และส่วนหนึ่งได้จากการฝึกอบรม เมื่อเราผ่านกระบวนการเรียนรู้ซ้ำ ๆ ความรู้เติบโตจากสิ่งที่อยู่ได้จิตสำนึกไปสู่อุดมคติ ที่กลายมาเป็นการเริ่มต้นสร้างความรู้ที่ดีและความเข้าใจ ผู้ที่เป็นระบบและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและท้ายที่สุดเป็นความรู้โดยอัตโนมัติเมื่อเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จากความรู้ที่สร้างไว้อย่างดีแล้วเราเริ่มสร้างแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม

ความรู้ของบุคคลสามารถบ่งบอกลักษณะได้ครอบคลุม 2 ประเด็นหลัก คือ

1. จิตความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำเป็นประจำ และงานที่ซับซ้อน

2. ความรู้ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติทั่วไป ระดับบนสู่ระดับล่าง แต่หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมที่ตื่นตัวเรื่องความรู้ที่ได้รับการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูง โดยที่บูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน หากพิจารณาเกี่ยวกับมุมมองเรื่องความรู้ในการค้นหาความชำนาญและความเข้าใจที่เหมาะสมไปสู่การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมที่นำไปสู่บรรยากาศการร่วมมือกัน มีลักษณะที่เฉพาะของพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งถูกจำแนกโดยวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ อย่างครอบคลุม

2.2.5 ความสำคัญของการจัดการความรู้

ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2548, หน้า 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และทำให้คนในองค์กรต้องเป็น Knowledge Worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูง (High Competency) เพื่อสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก KM (Knowledge Management) จะเป็น “ตัวต่อ” หรือ Jigsaw ชิ้นสำคัญ ที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพ จะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ณพิศภุ จักรพิทักษ์ (2552, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ช่วยในการพัฒนาต่อยอด ทักษะในการแก้ปัญหาขององค์กร โดยการรวบรวมประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งวิธีการทำงาน กฎเกณฑ์การทำงาน วิธีการใช้เอกสารสำคัญประกอบการทำงาน (Repository) แหล่งความรู้ (Portal) ที่ต้องใช้อ้างอิงในการทำงานทั้งที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร รายชื่อผู้เกี่ยวข้องหรือ ผู้เชี่ยวชาญ (Contacts) รวมทั้งสารสนเทศที่ใช้ในการทำงาน (Working Information) ที่มีประโยชน์ในการเรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา และตัดสินใจ ดังนั้นการจัดการความรู้ทำให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานสำคัญ ๆ ขององค์กรที่ต้องการความรู้ความสามารถและประสบการณ์พิเศษ

สมศักดิ์ ภิญ โยธรรมากร (2548, หน้า 3) มีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ กระจุกกระจายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การจัดการฐานความรู้ (Knowledge Base) สามารถ สะสมและรวบรวม มีการส่งเสริม และนำองค์ความรู้มาแบ่งการใช้งาน (Knowledge Sharing) ให้กับ ทุกคนในองค์กรทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้น และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) การดำเนินงาน การบริหารงานในองค์กรมีความซับซ้อนกว่าเดิม มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้หน่วยงานต้องทำ การพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ความรอบรู้ต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ของผู้บริหาร ตลอดจนการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้ จากบทเรียนและประสบการณ์ของตนเอง ด้วยเหตุนี้การเก็บรวบรวมความรู้ ทั้งที่จับต้องได้ เช่น ตำรา เอกสาร คู่มือ อินเทอร์เน็ต และที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นความรู้ที่สั่งสมอยู่ในแต่ละบุคคล และเชื่อมโยง กับประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อไม่ให้ความรู้ เหล่านั้นสูญไป

บาชา (Bacha, อ้างถึงในสุทธีมน ศรีโชค และคณะ 2548 : 38) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ประสบการณ์ใน องค์กรที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การลาออก การเกษียณอายุ
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เพราะทำให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขันทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

5. การพัฒนาทรัพย์สิน การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถนำทุนทางปัญญาที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์นั้น

7. การบริหารลูกค้า การจัดการความรู้ทำให้องค์กรเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรในที่สุด

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ในด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นการเพิ่มความสามารถให้กับองค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก หากองค์กรมีการจัดการความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กร มาจัดการฐานความรู้สามารถสะสมและรวบรวม มีการส่งเสริม และนำองค์ความรู้มาแบ่งการใช้งาน ให้กับทุกคนในองค์กรทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้นไป หรือนำไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

2.2.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น การจัดการความรู้ต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ นั้นด้วย มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

จิระประภา อัครบวร (2552, หน้า 23) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดยเฉพาะคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

สอดคล้องกับ นันทิพย์ วิภาวิน (2547, 17-18) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งด้านคน เป็นด้านที่ควรพัฒนาอันดับแรก ส่วน

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เป็นไปเพื่อการแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 40-41) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้น มี 4 เรื่องหลัก ๆ คือ

1. บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ส่วนบุคลากรทั้งหมดจะเป็นส่วนที่สร้างความรู้ และใช้ความรู้ในองค์กรให้เกิดคุณค่าสูงสุด

2. การจัดการในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและเครื่องมือที่ช่วยบริหารต่าง ๆ ในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดระบบงานที่เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนหรือนำมาใช้

3. พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี เป็นกลไกในการช่วยการจัดการความรู้ให้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาได้

4. ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ จะต้องมีการกำหนดและจัดสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่น้อยเกินไปจนอยู่ในสภาพที่ขาดแคลน ไม่เพียงพอเมื่อต้องการใช้ หรือมากเกินไปจนกระทั่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ต้องจัดเก็บหรือใช้เวลาในการค้นหาหรือจะดำเนินการใด ๆ กับความรู้ที่มีความซับซ้อน แยกแยะยากเหมือนกองขยะ
วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปลงข้อมูล (Data) เป็นสารสนเทศ (Information) แปลงสารสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่าความคิดความงาม

2. ระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานองค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบให้ค้นหาได้ง่ายนำไปสู่การจัดการบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. กระบวนการแปลหรือประมวลข้อมูลไปเป็นสารสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความ หรือจัดรูปแบบ (Pattern) ภายใต้กรอบบริบท (Context) ของเรื่องนั้น ๆ

4. ในระดับสารสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ (ให้เหมาะสม) จัดเก็บ ให้บริการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

5. กระบวนการแปลสารสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในและกระบวนการระหว่างคน โดยนำสารสนเทศมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับการทำงาน

6. ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา)

7. เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นสารสนเทศ และความรู้ สำหรับนำประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบ เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

8. การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่ายและทุกสังคม เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยไม่มีระบบแบบแผนแต่ยังขาดพลัง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ บุคลากรต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม องค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

2.2.7 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการหลากหลายท่านได้ อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547, หน้า 54-58) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้

เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ / หัวเรื่อง
- หน้าที่ / กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบหรือเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำ จำกัดความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล / ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะ ข้อมูล / ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล / ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล / ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

6.1 ทีมข้ามสายงาน

6.2 Innovation and Quality Circles (IQCs)

6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP

6.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

6.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

6.7 การเรียนรู้ (Knowledge Access)

7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคลากร ไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

วิจารณ์ พาณิช (2548, หน้า 12) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา ความรู้และยึดกุมความรู้ ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่าง สม่ำเสมอจนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหา ตลอดจนยึดกุมแหล่งของความรู้ที่จะเสาะหา หรือจากที่ผู้ทำงานด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (Create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้ผู้เชี่ยวชาญในมุมมอง ใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงานเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมองซึ่งอาจจะพูด ออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงานและสรุปประมวล ประสบการณ์หลังจากการทำงาน

4. การกลั่นกรอง (Distill) ความรูบบางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับ บริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรองเพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่ เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยนมิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าหากขาด การแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จะเก่าและล้าสมัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอม แลกเปลี่ยนเพราะกลัวเสียเปรียบต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้ เกิดประโยชน์แก่ ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนหรือ ปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ พัฒนากระบวนการทำงานพัฒนาสมาชิกองค์กร

ประพนธ์ ฝาสุกขีต (2549, หน้า 37 – 44) มีแนวคิดการจัดกระบวนการความรู้ หรือจัด ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเรียกว่า “โมเดลปลาทู” สำหรับใช้ทำความเข้าใจ 3 ส่วนของการจัดการความรู้ สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบ KM กับปลาทู ซึ่งปลาทูจะ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หัวปลาทูจะเป็นส่วนที่เรียกว่า “KV” ซึ่งย่อมาจาก (Knowledge Vision) หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของตัวปลาที่เรียกว่า “KS” ย่อมาจาก (Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นส่วน ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญและทำยากที่สุดของทั้ง 3 ส่วน

ส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้าย คือ ส่วนของหางปลาที่เรียกว่า “KA” ย่อมาจาก (Knowledge Assets) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ ซึ่งต้องมีการอัปเดตให้มีความทันสมัยต่อ

เหตุการณ์อยู่เสมอ อาจใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) ใช้กรณีศึกษา (Case Study) และมีการใส่ชื่อ บุคคลอ้างอิงหรือแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมด้วยในส่วนของหางปลา เป็นส่วนที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต ที่สามารถ ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่าง กว้างขวาง

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 45-46) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. Define การกำหนดชนิดทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ของ องค์กรหรือการปฏิบัติงาน
2. Create การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไป ศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร
3. Capture การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ใน รูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุน ความรู้ขององค์กร
4. Share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลาย ช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนา การสอนงาน การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
5. Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ นำไปสู่การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันของ องค์กรสูงขึ้น

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 42) ได้อธิบายว่า กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมี ผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้ทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ โดยทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่ง สำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ตามความต้องการ
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็น สำหรับองค์กรมาก เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้และพัฒนาได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและ ถ่ายทอดอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 255-261) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ว่า ในการจัดการความรู้นั้นก็เหมือนศาสตร์แห่งการจัดการอื่น ๆ คือ มีการวางแผนและการปฏิบัติในขั้นตอนการวางแผนนั้นไม่ได้มีความแตกต่างจากการวางแผนอื่น ๆ มากนักคือ มีการสำรวจสภาพปัจจุบันและการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัตินั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นเช่นไร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์ความรู้ควรจะตอบคำถามต่อไปนี้

- 1.1 องค์กรมีฐานความรู้ในด้านใดบ้าง
- 1.2 ฐานความรู้ที่อยู่เหล่านั้น อยู่ที่ใครหรือหน่วยงานไหน
- 1.3 พนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง

2. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) ด้วยคำว่า “พัฒนา” อาจทำให้ฟังดูเหมือนกับว่าเราจะจำกัดความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาในที่นี้หมายความว่า การทำการใด ๆ ก็ได้ เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร

2.1 การพัฒนาความรู้จากภายนอก วิธีที่พบได้บ่อย เช่น การซื้อหนังสือทางวิชาการการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมทีม หรือแม้กระทั่งซื้อ Solution สำเร็จรูปจากที่ปรึกษามาช่วยออกแบบระบบงานบางอย่างหรือเครื่องมือทางการจัดการ

2.2 การพัฒนาความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบเห็นได้บ่อย ๆ แต่ในอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ไม่ค่อยพบเห็นบ่อยนัก คือ การบันทึกเรื่องราว และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในที่ผ่านมามาว่า ที่ผ่านมามีการประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์ไม่ได้ทำเฉพาะในภาพรวมขององค์กรเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้าน Logistics ด้านการเงินและบัญชี ซึ่งการวิเคราะห์เหล่านี้มีความแตกต่างจากการทำรายงานผลการดำเนินงานที่ฝ่ายต่าง ๆ นำเสนอผู้บริหาร และรายงานที่ผู้บริหารนำเสนอแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งมักจะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานว่าดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร แต่ขาดการวิเคราะห์ในเชิงลึกในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพว่าองค์กรในขณะนั้นมีสภาพการณ์เช่นไร มีผลดำเนินการเช่นไร นำเครื่องมือใดมาใช้ในการบริหารจัดการบ้าง มีกิจกรรมใดที่ช่วยให้เกิดการพัฒนา หรือมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น องค์กรมีความล้มเหลวในจุดใดบ้าง อะไรเป็นสาเหตุของสิ่งเหล่านั้น

3. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่พัฒนามีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมายในกระบวนการถ่ายทอดความรู้นั้นแต่ละอย่างก็มีเป้าหมายแตกต่างกันไปใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 เน้นประสิทธิภาพหรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็น ไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุด ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ลักษณะนี้ได้แก่ การย้ายเดือนความรู้บางอย่างให้กับพนักงาน การให้ความรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติ

3.2 เน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างครบถ้วนมีการตกหล่นน้อยที่สุด ถ้าให้คน 100 คนเข้าไปฟังก็ควรเข้าใจถูกต้องตรงกันทั้ง 100 คน ตัวอย่างของความรู้ที่ควรถ่ายทอดในลักษณะนี้ได้แก่ แนวทางปฏิบัติซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น Best Practices สิ่งที่ไม่ปฏิบัติแล้วจะนำความเสียหายอย่างร้ายแรงในการถ่ายทอดความรู้ ถ้าหากเรากำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้เสียก่อนว่ามีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยขนาดไหน เนื้อความมีความสำคัญขนาดไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด ก็จะช่วยให้เราสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 หน้า 5-6) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือ พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 หน้า 54) ได้ขยายความว่า ในการค้นหาว่าองค์ความรู้มีอะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและรู้อย่างไรที่องค์กรต้องมี จะทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรานั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ในขั้นตอนนี้เพื่อว่าความรู้ใดมีความสำคัญองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บ และรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (เตือนใจ รักษาพงศ์ 2551 หน้า 22) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องกำหนด

วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผล เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานขององค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายไว้ว่า จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าว จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณา กำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงการสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ มีการเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไป การแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร

3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง

3.3 หน้าที่/กระบวนการ

3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริหาร กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

การครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับ การใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้ มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึก ในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นทางการแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปและภาษาที่เข้าใจง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วนเที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ หมายถึง เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-Base” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based” องค์กรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบ พี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าใจถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดาษ

เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในคน นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะทำให้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

- 6.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team)
- 6.2 นวัตกรรมและวงจรกิจภาพ (Innovation & Quality Circles)
- 6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop)
- 6.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 6.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- 6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ที่ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของปีเตอร์ ซิง (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามที่มีประสิทธิภาพ” (Knowledge is the Capacity for Effective Actions) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้ มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร ด้วยการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยแต่ละองค์กรอาจจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการใด จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้บุคลากรต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบ กระบวนการ และขั้นตอนของการจัดการความรู้

2.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ในอดีตที่ผ่านมา ความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งจะมีมากมายแต่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดเก็บให้เป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้ต่าง ๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม พฤติกรรม การสอนก็จะจางหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ จากการศึกษา หรือ โอนไปปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคน ๆ นั้น ไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง ส่วนความรู้สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือความรู้ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำราเอกสาร สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา บรรลุผล การจัดการความรู้เพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล สถานศึกษาที่จะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้อีกด้วย (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2548 หน้า 12-15)

2.3.1 ความหมายการจัดการความรู้ในโรงเรียน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง วิธีการจัดการกับข้อมูล ข้อเท็จจริง สารสนเทศใหม่ ๆ และประสบการณ์ของบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ นำมาจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้บุคลากรได้รับความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะกระจายทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร

จากความหมายดังกล่าว หากนำมาพิจารณาใช้ในบริบทของสถานศึกษา การจัดการความรู้ในสถานศึกษา จึงควรหมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดหา และนำความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) หรือความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และความรู้ที่เป็นนามธรรม (Tacit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ความรู้ที่แสดงออกในที่ประชุม ความรู้ที่แสดงออกด้านความคิด ประสบการณ์ของบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถ สร้างความรู้ เข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูและพัฒนาสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ได้

3.3.2 องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วซึ่งต้องมียุทธศาสตร์องค์ประกอบในการจัดการความรู้ที่ครบถ้วนและเป็นระบบ ดังที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 15-23) กล่าวถึงองค์ประกอบการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะกรรมการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างสรรคให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษายึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

- การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนเสนอแนะหรือให้คำแนะนำสิ่งใหม่แนวคิดใหม่มาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารกล้าเสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นและไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับ

- การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นนั้น ครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมตามความสมัครใจ ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตลอดจนทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง

- การสร้างสรรค์คุณภาพพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดค่านิยมในการสร้างสรรค์คุณภาพ ได้แก่ การปลูกฝังให้ครูและบุคลากรทุกคนทำงานของตนให้ดีที่สุด และถูกต้องที่สุดอยู่เสมอ ครูและบุคลากรควรประเมินตนเอง หรือเปิดใจกว้างยอมรับผลการประเมินของผู้อื่น และไม่ควรมองข้ามคุณสมบัติของตนที่คิดว่าไม่เหมาะสม โดยไม่หาทางแก้ไขเปลี่ยนแปลง ควรปลูกฝังแนวคิดที่ว่า “ทำงานวันนี้ให้ดีที่สุด” ให้กับครูและบุคลากรทุกคนเป็นประจำ การพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน

- ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต ในการปลูกฝังค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตนั้นควรเป็นความซื่อสัตย์สุจริต 3 ประการ คือ กายสุจริต วาจสุจริต มโนสุจริต

- ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ครูและบุคลากรทุกคนควรได้รับการปลูกฝังให้ได้ใช้ความมานะพากเพียรพยายามในการทำงานตามคติพจน์ที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

- การปรับปรุงงาน ค่านิยมในการปรับปรุงงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพงาน ถ้าทุกงานมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ครูและบุคลากรทุกคนพยายามทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน โดยการหาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นคณะหรือมีการหาทางแก้ไข แก้ปัญหา ร่วมกัน ก็จะนำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

นอกจากค่านิยมที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีค่านิยมในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษาอีกดังนี้ (1) ความสำนึกด้านความเสมอภาคและเสรีภาพของบุคคล (2) การยอมรับมาตรฐานกลางของสังคมทางด้านความรับผิดชอบ (3) ความเชื่อมั่น ศรัทธาในตนเอง และศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย (4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (5) การประหยัดพลังงาน

ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนค่านิยมในสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยยึดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาแถลงค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของข้าราชการ เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมทำงานใหม่ โดยเน้นที่ ความขยัน อดทน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต รักษาเกียรติของอาชีพและมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานให้มีคุณภาพ

ขั้นที่ 2 เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของข้าราชการใหม่ โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถจริยธรรม และคุณธรรม รับผิดชอบในการสร้างระบบการทำงานใหม่ เน้นวัฒนธรรมการประเมินการทำงานเป็นทีม การทำงานตามมาตรฐานคุณภาพ โดยยึดความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดี ความชอบ โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ขั้นที่ 3 สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานในสถานศึกษาให้เป็นมิตร อบอุ่น โดยใช้ ปัญญาธรรม การวะธรรม และสามัคคีธรรม เป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงกระบวนการให้ขวัญกำลังใจ รางวัล และการลงโทษโดยดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ปรับปรุง กระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคนดี และป้องกันไม่ให้คนไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์ไม่ให้ก้าวหน้าด้วยการจกชิงผลประโยชน์ของผู้อื่น

เพื่อให้ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากรบรรลุผล สถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการความรู้ในการพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการความรู้ นั้น นอกจากการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว ยังสามารถทำได้โดยวิธีการต่อไปนี้

1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนามตามลำดับ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การใฝ่ใจพัฒนาคน (Personal Mastery) หมายถึง การปลูกฝังความคิดรวบยอด (Concept) ให้ครูและบุคลากรทุกคน ใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน และเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพงาน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพทางด้านภาษาของตนอยู่ตลอดเวลา การจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างโมเดลความคิด (Mental Models) ผู้บริหารจะต้องพยายามให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงความคิดเก่า ๆ เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ โดยเปลี่ยนมาพัฒนา

รูปแบบความคิด และความเชื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีการหาโอกาสพบบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอื่น หรือมีการไปศึกษาดูงานการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในหน่วยงานภาคเอกชน ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลต่อการจัดการความรู้ และครู/บุคลากรทุกคนจะต้อง มุ่งมั่น มานะ ทุ่มเท และเพียรพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างทีมงานทางปัญหาการสร้างทีมงานทางปัญญา (Team Learning) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้หน่วยงานของตนมีทีมงานทางวิชาการ และทีมงานทางวิชาชีพมีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกให้มีทักษะ วิชิต และทักษะการบริหารชีวิต เพื่อพัฒนาทีมงานโดยรวม เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 5 ปลุกฝังวิถีคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้แก่ การคิดในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

2. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่อไปนี้

2.1 ดึงศักยภาพของครูบุคลากรทุกคนให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานอื่น ในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนทุนปัญญา

2.3 ฝึกทักษะในการสื่อสารให้ครูและบุคลากรสามารถสื่อสารได้ดีทุกรูปแบบ โดยคิดดี คิดเป็น และนำความคิดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถสื่อสารกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร สามารถนำความรู้ที่เหมาะสมที่สุด ไปใช้ประโยชน์ในเวลาที่เหมาะสม สามารถจัดการความรู้ทำให้ความรู้ งาน และคน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเกิดประโยชน์ต่อเครือข่าย สังคม ต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานการให้บริการทางวิชาการที่คล่อง ตัวและมีอิสระทางความคิดโดยวิธีการ

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3.2 ให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความรู้

3.3 ให้บริการทางการพัฒนาวิชาชีพข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร ฯลฯ

3.4 พัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงและของรัฐ

3.5 วิจัยและพัฒนา (Research and Development) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาพร้อมทั้งเผยแพร่ผลการวิจัย

4. จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 จัดทำฐานข้อมูลของข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้

4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น และเป็นระบบเปิด เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้เกี่ยวข้อง ได้ใช้บริการและเข้าถึงได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

4.4 จัดทำระบบเครือข่าย (Networking) เพื่อผนึกกำลังของบุคลากรเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้”

การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดีก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษากำลังจะทำอะไร ทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา แก่ครูและบุคลากรทุกคนและก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหนอย่างไรจะเริ่มเมื่อใด ดังนั้นถ้าขาดการจัดวางระบบการสื่อสารที่ดี เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่องการสื่อสารก็จะขาดตอน ทำให้ “การจัดการความรู้” ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจ จัดทำระบบการสื่อสาร มีการสื่อสารการจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยในการสื่อสารนั้น ควรกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะต้องสื่อสารในเรื่องที่จำเป็น 3 เรื่อง คือ

- เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้
- กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือในการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมากนัก เพราะการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้น เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน เครื่องมือประเภทนี้คือ

- การสัมมนาหรือประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกัน
- การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล
- การสอนงาน
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ
- การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นจะมีส่วนที่ต้องนำมาใช้ในการค้นหา ความรู้ รวบรวมความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดเก็บข้อมูลและการเสาะแสวงหาข้อมูล ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการจัดการความรู้ จึงควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตภายในสถานศึกษา หรือจัดศูนย์การศึกษาโดยใช้สื่ออุปกรณ์ที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”

การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้” ควรมีวัตถุประสงค์ต่อไปนี้ คือ

- เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
- เพื่อสร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้จัดการความรู้ (CKO) ผู้อำนวยการสะดวกและปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ
- เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรของสถานศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เสวนา ประชุม สัมมนาและเผยแพร่ความรู้ โดยเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
- สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้

รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (KM Model) ในการเริ่มพัฒนาโครงการการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้น จะต้องมีการกำหนดขอบเขตของโครงการ และสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องการ (Desired State) เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร ต้องการผลลัพธ์อะไรและ

ผลลัพธ์นั้นสอดคล้อง สนับสนุนกับทิศทางการดำเนินงานเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้
อย่างไร หลังจากนั้นจะเป็นการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 5 (Measurements) “การจัดการความรู้”

การวัดผลจะทำให้รับรู้ว่าการจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และมีปัญหา
และอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการ
ต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะ
ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น หรือปรับปรุงวิธีการจัดการความรู้ใหม่ นอกจากนี้การวัดผล
ยังจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้รับรู้ถึงสภาพการณ์ในขณะนั้นว่า ได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้ว
หรือยัง

องค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารควรร
หาโอกาสที่จะให้ผู้ที่ตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้ มีโอกาสได้รับแรงจูงใจ ในการทำงาน เพื่อทำให้มีกำลังใจ
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยอาจจะเสริมสร้างให้เกิดแรงจูงใจในเรื่องต่อไปนี้

- แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ตลอดจนวัสดุที่เป็นเครื่องใช้ในสำนักงาน
- แรงจูงใจที่เป็นโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่น เกียรติยศ อำนาจ บารมี (Personal Power) การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานการประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น
- แรงจูงใจที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีการติดเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
- แรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในสถานภาพของตน ความรัก
ภักดีต่อองค์กร การได้ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

แรงจูงใจทั้ง 4 ประการนี้ จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการ
ความรู้ ด้วยความเต็มใจยิ่งขึ้น

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

อย่างไรก็ตามในการทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษابรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารกระทรวง
ศึกษาธิการ 2548 หน้า 21-23) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้ คือ

1. บทบาทของ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้แก่ ผู้บริหารทุก ๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุด
ของสถานศึกษา จะต้องผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่อไปนี้

- 1.1 การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาของทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM Web Site)

- 1.3 การฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 1.4 มีระบบการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.5 มีการสื่อสารการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.6 มีฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 1.7 มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็น Chief Knowledge Officer (CKO) และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.8 มีการประเมินผลการจัดการความรู้
- 1.9 มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team) โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีคณะทำงาน และมีสมาชิกในหน่วยงานร่วมในการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ KM”
 - 1.10 มีการจัดมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM corner, หรือ KM Board)
 - 1.11 มีการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้
 - 1.12 มีการประกวดคำขวัญในการจัดการความรู้
 - 1.13 มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจากการสนับสนุนจาก CKO แล้วเป้าหมายหรือทิศทาง (Desired State) และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะ สถานศึกษาจะต้องรู้ว่า จะจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา เพื่ออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะต้องนำเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานหรือโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

2. บทบาทของคณะทำงาน KM Team

- 2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานต้องศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา
- 2.2 คณะทำงาน KM Team จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมการจัดการความรู้
- 2.3 เชื่อมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้
- 2.4 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่จำเป็นต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กรการจัดการความรู้ต้องกำหนดไว้ในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard ด้วย
- 2.5 ดำเนินการจัดการความรู้ตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.5.1 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 2.5.2 การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจการจัดการความรู้
 - 2.5.3 กระบวนการทำงานและเครื่องมือ

- 2.5.4 การอบรมและการเรียนรู้
- 2.5.5 การยอมรับและการให้รางวัล
- 2.5.6 ประเมินผลการจัดการความรู้

3. บทบาทของสมาชิกในสถานศึกษา

- 3.1 มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.2 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน
- 3.3 มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.3.3 ปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 หน้า 259-261) ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดการความรู้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร คือวัฒนธรรมขององค์กร ในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรด้วยกัน สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอก็คือ การที่ผู้ที่มีความรู้นั้นไม่ยอมถ่ายทอด ซึ่งอาจเป็นเพราะการมีความรู้ดังกล่าวทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจ มีความสำคัญ บางองค์กรทำให้ปัญหาดังกล่าวนี้เลวร้ายมากยิ่งขึ้น ด้วยการประเมินบุคลากรจากความรู้ที่มีโดยไม่ให้ออกาสในการสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง หรือแม้แต่การนำความรู้มาใช้เพื่อเป็นอำนาจต่อรองทางการเมืองภายในองค์กรอีกด้วย

ในขณะที่ด้านผู้รับความรู้ก็เกิดปัญหาการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นบุคลากรระดับเดียวกัน เคยปฏิบัติงานร่วมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าความรู้อาจจะเปิดรับความรู้ จากการถ่ายทอดในลักษณะดังกล่าวนี้ได้ยาก หรือบางองค์กรมีวัฒนธรรมการแข่งขันที่สูงมาก ถ้าฟังจะทำให้พนักงานมีความรัก ความสามัคคีกัน ก็เป็นเรื่องยากอยู่แล้ว เมื่อต้องการแข่งขันกันยิ่งทำให้การรับและถ่ายทอดความรู้แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร อีกลักษณะหนึ่ง คือ บุคคลขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ โดยทั่วไปการหาความรู้ของบุคลากรมักจะมีแนวโน้มที่ถดถอยลงเมื่ออายุสูงขึ้น เรียกว่าทำงานอยู่ตัวแล้ว ก็เลยพยายามทำงานจากทักษะหรือประสบการณ์มากกว่าการใช้ความคิดที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาตนเอง ซึ่งการเปิดรับความรู้อยู่เสมอจะไม่ทำให้ทักษะในการเรียนรู้ลดลง สังคมไทยไม่มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการศึกษาเท่าไร ถ้าใครตั้งใจเรียนหยิบจับหนังสือมาอ่านก็ดูเหมือนจะเป็นคนเฉย ๆ ไม่มีความน่าสนใจ กลายเป็นว่าตั้งใจมากเกินไปก็เป็นเรื่องผิดอีก เมื่อสังคมเราหล่อหลอมคนมาเป็นเช่นนี้ ส่งผลให้แนวคิดในสังคมกลายเป็นแนวคิดในที่ทำงานอีกด้วย

ปัญหาสุดท้าย คือ การยอมรับในความผิดพลาด ในสังคมวัฒนธรรมของเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดีต้องหลีกเลี่ยง ถ้าหากทำขึ้นมาแล้วต้องปกปิดให้มิดชิด ก็เลยเป็นที่เราได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียวคือ มุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนที่จะมีความสำเร็จต้องผ่านความยากลำบากอะไรบ้าง เราจะไม่รู้เลยว่าอะไรผิด อะไรควรหลีกเลี่ยง ไม่ทำอีกเพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ

แล้วครั้งเล่า เราจะไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะเราไม่เคยนำปัญหาวิเคราะห์ แล้วคิดกันต่อว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไรนี่คือ สภาพที่เป็นจริงในสังคม และเมื่อมาเกิดซ้อนทับภาพที่เกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรเลยไม่มีโอกาสที่จะได้นำปัญหาวิเคราะห์ ไม่เคยมีการระดมสมองเพื่อคิดป้องกันแก้ปัญหา นี่เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาจะมีหลายวิธี แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดร่วมของการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ การแก้ไขวัฒนธรรมองค์กร มีการเปิดใจยอมรับในการที่จะรับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะมาจากที่ใด ในขณะที่ผู้ให้ก็ต้องคิดว่าการถ่ายทอดความรู้ นั้น เมื่อยังให้ก็ยังไม่ได้รับในส่วนหนึ่งขององค์กรก็ควรต้องมีสิ่งจูงใจทั้งการให้ความรู้ และการรับความรู้ มีการปรับทัศนคติต่าง ๆ ของการเรียนรู้ และในปรากฏที่สุดท้ายคือการปรับเจตคติของผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับให้ยอมรับความผิดพลาดเพื่อจะได้แก้ปัญหาต่อไป

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ในสถานศึกษา คือการไม่ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการหวงความรู้ การไม่ยอมรับผู้ถ่ายทอดความรู้ในระดับเดียวกันหรือผู้ที่มีประสบการณ์ที่มากกว่าไม่ยอมรับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า วัฒนธรรมที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การรับและถ่ายทอดความรู้เกิดอุปสรรคเพราะไม่ยอมให้ผู้อื่นเหนือตนเอง การขาดความเอาใจใส่และความกระตือรือร้น ไม่พัฒนางาน การไม่ยอมรับในความผิดพลาด ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสที่จะได้นำปัญหาวิเคราะห์ หรือไม่มีการระดมสมองเพื่อคิดป้องกันแก้ปัญหา รวมไปถึงการจัดเก็บความรู้ที่ไม่เป็นระบบยากต่อการเข้าถึง การไม่ต่อยอดความรู้มาใช้ประโยชน์ การไม่นำความรู้มาปรับใช้ ดังนั้นสถานศึกษาที่จะจัดการความรู้จึงต้องปรับเปลี่ยน ปรับเจตคติและพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทุกระดับและแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

2.4.1 สภาพการจัดการศึกษา

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 (2557, หน้า1-7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ประกอบด้วย พื้นที่ จังหวัดลำปางและจังหวัดลำพูน มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ 409/1 ถนนพระเจ้าทันใจ ตำบลต้นธงชัย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล

3. กลุ่มนโยบายและแผน

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

7. หน่วยตรวจสอบภายใน

และได้กำหนดให้มีกลุ่มโรงเรียน จำนวน 7 กลุ่ม ตามระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ว่าด้วย กลุ่มโรงเรียน พุทธศักราช 2554 ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มโรงเรียนในจังหวัดลำปาง จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มโรงเรียนบุญวาทย์ สถานที่ตั้ง โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
- 2) โรงเรียนเสด็จวนชยางค์กุลวิทยา
- 3) โรงเรียนแม่เมาะวิทยา
- 4) โรงเรียนกั่วลมวิทยา
- 5) โรงเรียนสบจางวิทยา
- 6) โรงเรียนประชารัฐธรรมคุณ
- 7) โรงเรียนเมืองมาวิทยา
- 8) โรงเรียนประชาราชาวิทยา

1.2 กลุ่มโรงเรียนกัลยา สถานที่ตั้ง โรงเรียนลำปางกัลยาณี ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนลำปางกัลยาณี
- 2) โรงเรียนเขลางค์นคร
- 3) โรงเรียนห้างฉัตรวิทยา
- 4) โรงเรียนปงแสนทองวิทยา
- 5) โรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม
- 6) โรงเรียนโป่งหลวงวิทยา รัชมังคลาภิเษก
- 7) โรงเรียนแม่สันวิทยา

1.3 กลุ่มโรงเรียนเถินบูรินทร์ สถานที่ตั้ง โรงเรียนเถินวิทยา ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนเถินวิทยา
- 2) โรงเรียนแม่ทะวิทยา
- 3) โรงเรียนสบปราบพิทยาคม
- 4) โรงเรียนเสริมงามพิทยาคม
- 5) โรงเรียนเวียงมอกวิทยา
- 6) โรงเรียนแม่ทะพัฒนศึกษา
- 7) โรงเรียนไหล่หินวิทยา
- 8) โรงเรียนแม่ทะประชาสามัคคี
- 9) โรงเรียนเกาะคาพิทยาคม
- 10) โรงเรียนแม่พริกวิทยา

1.4 กลุ่มโรงเรียนพญาวัง สถานที่ตั้ง โรงเรียนเมืองปานวิทยา ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนเมืองปานวิทยา
- 2) โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา
- 3) โรงเรียนวังเหนือวิทยา
- 4) โรงเรียนเมืองปานพัฒนวิทย์
- 5) โรงเรียนทุ่งกว๋าววิทยาคม
- 6) โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา

2. กลุ่มโรงเรียนในจังหวัดลำพูน จำนวน 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มโรงเรียนจามเทวี สถานที่ตั้ง โรงเรียนบ้านแป้นพิทยาคม ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนบ้านแป้นพิทยาคม
- 2) โรงเรียนสวนบุญบุญปลัมภ์ ลำพูน
- 3) โรงเรียนป่าซาง
- 4) โรงเรียนวชิรป่าซาง
- 5) โรงเรียนน้ำดิบวิทยาคม

2.2 กลุ่มโรงเรียนหริภุญชัย สถานที่ตั้ง โรงเรียนท่าขุมเงินวิทยาคาร ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนท่าขุมเงินวิทยาคาร
- 2) โรงเรียนจักรคำคณาทร จังหวัดลำพูน
- 3) โรงเรียนแม่ท่าวิทยาคม
- 4) โรงเรียนป่าตาลบ้านธิพิทยา
- 5) โรงเรียนอุโมงค์วิทยาคม

2.3 กลุ่มโรงเรียนศรีวิชัย สถานที่ตั้ง โรงเรียนชिरกานท์บ้านโฮ้ง ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนชिरกานท์บ้านโฮ้ง
- 2) โรงเรียนเวียงเจดีย์วิทยา
- 3) โรงเรียนแม่ตื่นวิทยา
- 4) โรงเรียนทุ่งหัวช้างพิทยาคม
- 5) โรงเรียนบ้านโฮ้งรัตนวิทยา

จำนวนบุคลากรและนักเรียน

ตารางที่ 2.1 จำนวน ผู้บริหาร ครู โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 35 ปีการศึกษา 2557 จำแนกตามจังหวัด

ตำแหน่ง	จ.ลำพูน จำนวน(คน)	จ.ลำปาง จำนวน(คน)	รวม (คน)
ผู้บริหารสถานศึกษา	40	73	113
ข้าราชการครู	792	1,331	2,123

ที่มา : สารสนเทศทางการศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
(2557, หน้า 46)

ตารางที่ 2.2 จำนวนนักเรียนทั้งหมดจำแนกตามจังหวัด ชั้น ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ปีการศึกษา 2557

ชั้น	เพศ	จังหวัดลำปาง	จังหวัดลำพูน	รวม
		จำนวน(คน)	จำนวน(คน)	
ม.ต้น	ชาย	5,283	3,166	8,449
	หญิง	6,248	3,589	9,837
	รวม	11,531	6,755	18,286
ม.ปลาย	ชาย	4,299	3,089	7,388
	หญิง	7,133	4,463	11,596
	รวม	11,432	7,552	18,984
ปวช.	ชาย	124	6	130
	หญิง	121	35	156
	รวม	245	41	286
รวมทั้งหมด (คน)	ชาย	9,706	6,261	15,967
	หญิง	13,502	8,087	21,589
	รวม	23,208	14,348	37,556

ที่มา : สารสนเทศทางการศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
(2557, หน้า 18)

ผลการดำเนินงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ดำเนินงานตามภารกิจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

1. ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามหลักสูตร โดยจัดทำโครงการและกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา ศิลปะ และการงานอาชีพ โดยมีการพัฒนาครู พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ตามระดับการศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาตอนต้น/มัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นการคิดวิเคราะห์ มีการพัฒนาแบบทดสอบเรื่องการคิดวิเคราะห์ สอดแทรกตามสมรรถนะของผู้เรียน พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนเรื่อง “การคิดวิเคราะห์” มากขึ้น เพื่อเชื่อมโยงกับแบบทดสอบในระดับชาติ (NT และ O-NET) จากผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 4 ปีการศึกษา 2555 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล นักเรียนในสังกัดจำนวน 39,684 คน มีผลการประเมินระดับปรับปรุงและระดับพอใช้ จำนวน 2,408 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.07 ระดับดี ดีมาก และระดับดีเยี่ยม จำนวน 37,276 คน คิดเป็นร้อยละ 93.93 และผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ทั้งในระดับชั้น ม.3 และ ระดับชั้น ม.6 ในปีการศึกษา 2555 มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2554

2. ด้านการปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและส่งโรงเรียนเข้ารับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียง รวมปีการศึกษา 2550 และ 2556 จำนวน 46 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้สนับสนุนและส่งเสริมโรงเรียนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความมีจิตสาธารณะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

3. ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ให้กับผู้เกี่ยวข้อง ได้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการรับนักเรียน โดยการประชาสัมพันธ์การรับนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดทำโครงการพัฒนาการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และโครงการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีอัตราการออกกลางคัน ในปีการศึกษา 2555 ร้อยละ 0.40 และในปีการศึกษา 2556 ร้อยละ 0.33 ซึ่งลดลงร้อยละ 0.07

4. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ อย่างมีคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 มีแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี (พ.ศ.2554 – 2557) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดได้รับการพัฒนา อย่างทั่วถึง นำความรู้ที่มีอยู่ภายนอกองค์กรมาปรับใช้ มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน โดยเน้น สร้างกระบวนการคิด เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อพัฒนา ศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

นอกจากนี้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายังได้รับการพัฒนาตาม โครงการพัฒนา คุณภาพทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมถึงได้รับการสนับสนุนให้เข้า รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านภาษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมี จำนวนผู้เข้ารับการอบรมและผ่านการอบรม คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากร ในสังกัด

5. ด้านพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ปีการศึกษา 2554 มีระบบ ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (SAR) ตามมาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพ ภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยทุกโรงเรียนผ่านการรับรองมาตรฐานจาก การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง และสถานศึกษา จำนวน 42 โรงเรียน เข้ารับการประเมินภายนอก รอบสาม ได้รับการรับรอง จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ไม่รับรอง 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.33

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 มีการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อ ยกกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ บุคคล งบประมาณ การบริหาร ทั่วไป มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแผนงาน/โครงการในการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา ให้สามารถบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาระบบการ ประกันคุณภาพในสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย มีระบบนิเทศ

มีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และตอบสนองความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 และ โรงเรียนในสังกัด รวมทั้งสร้างเครือข่ายทางวิชาการและวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในด้าน วิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป

2.4.2 นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ จุดเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (2557, หน้า19-22)

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและมุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พันธกิจ

พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 และสถานศึกษาบริหารจัดการด้วยระบบบริหารจัดการคุณภาพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 และสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล
3. ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล
4. สถานศึกษามีและใช้แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี เป็นไปตามมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน
6. ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานสากล และมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 และสถานศึกษาจัดการศึกษาโดยมีเครือข่ายร่วมพัฒนาการศึกษา

กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้ยึดแนวทางการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามกลยุทธ์ และจุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้นการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน โดยยึดจุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Students' Competencies) ดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 4

1.1.2 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

1.1.3 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

1.1.4 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะ ทางสังคมที่เหมาะสม (Students' Characteristics & Social Skills) ดังต่อไปนี้

1.2.1 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหาและอยู่อย่างพอเพียง

1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่งดงามของไทย

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with Special Needs)

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน การเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development)

2.1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

2.1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐาน ที่กำหนดและสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

2.1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา

2.1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจ และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and Rewarding System)

2.2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ

2.2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ

2.2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเชิงประจักษ์และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

2.3 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional Ethics)

2.3.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ที่มุ่งพัฒนาการศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

3.1.1 สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกและที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข แทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลัก เพื่อให้สถานศึกษาทาแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุด ของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม

3.1.4 องค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการและติดตามประเมินการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุดคือคุณภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

3.2 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามระดับมาตรฐาน (Management with Quality and Standards)

3.2.1 สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

3.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีพื้นที่ครอบคลุม จังหวัดลำปางและจังหวัดลำพูน มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 46 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนในจังหวัด ลำปาง 31 โรงเรียน และโรงเรียนในจังหวัดลำพูน 15 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2557 มีจำนวนผู้บริหาร วิทยาลัย โรงเรียนทั้งหมด 113 คน ข้าราชการครู 2,123 คน และมีจำนวนนักเรียน 37,556 คน มีนโยบายที่มุ่ง พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตาม มาตรฐานการศึกษาของชาติและมุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเน้น การดำเนินงาน 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.5 การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

ชวลิต ขอดศิริ (2550, หน้า 57 - 62) ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติในประเด็นต่อไปนี้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีที่สนับสนุน การสื่อสาร วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักเรียน ขอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนครูพัฒนาตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูในด้านวิชาการจัดการความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้ เผยแพร่ความรู้ที่ตนเองสร้างขึ้นให้แก่เพื่อนครู เชิญตัวแทนจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ มาจัดการเรียน การสอนร่วมกันในโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารพัฒนาองค์การด้านความรู้และนวัตกรรมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ การศึกษาในปัจจุบัน จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับโดยไม่ปิดกั้นความคิด ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ทุกครั้งที่มี โอกาสนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมกลับมาพัฒนาตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ บุคคลอื่น สร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองเสมอ ให้กำลังใจและคอยช่วยเหลืองานวิชาการแก่ เพื่อนครูด้วยกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

ขณะที่ ประมวล ศรีขวัญใจ (2550, หน้า 69) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ของครูผู้สอน ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการใช้ประโยชน์ความรู้ ผลการปฏิบัติยังอยู่ในระดับน้อย อันเนื่องมาจากการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และหากดูที่การเคลื่อนกระแสการจัดการความรู้ในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคประชาสังคม ภาคราชการ และภาคเอกชน พบว่าการจัดการความรู้ในภาคเอกชนยังคงล้ำหน้าภาคอื่น ๆ เพราะการจัดการความรู้เป็นกระแสโลก บริษัทเอกชนขนาดใหญ่จึงมักทำเรื่องการจัดการความรู้แล้ว โดยนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และมักให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ขณะที่ภาคราชการมีกระแสการจัดการความรู้แรงมาก เพราะถูกกำหนดให้ต้องปฏิรูปการทำงานแนวใหม่ที่จำเป็นต้องทำเรื่องการจัดการความรู้เพื่อนำเข้าสู่เนื้อหา และในด้านครูผู้สอนพบว่า ครูเพศชายมีปัญหา ต่อการจัดการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิงอีกด้วย

ส่วน เตือนใจ รักษาพงศ์ (2550, หน้า 85 - 86) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการส่วนใหญ่มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้ระบุนวัตกรรม พัฒนาความรู้ สร้างความรู้จัดความรู้อย่างเป็นระบบ บุคลากรเข้าถึงความรู้ แบ่งปันความรู้ และเกิดการเรียนรู้ ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง การวัดผลประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับทีมครูจัดการความรู้ งาน โดยผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

ขณะที่ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้อธิบายว่า การจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งองค์กรมีการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ องค์กรมีเครื่องมือ สถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ จัดทำเอกสารสรุป คู่มือปฏิบัติงาน รายงานผลการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ มาช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กรมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี ช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กร ด้านบุคลากรโดยรวมแล้วบุคลากรส่วนใหญ่เห็นความสำคัญในการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถดึงความรู้ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ในปีถัดมา ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางจัดการความรู้ คือ โรงเรียนประถมศึกษามีระดับการจัดการความรู้ที่น้อยกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาไม่ค่อยมี

การจัดทำหรือดำเนินการที่มีลักษณะคล้ายกับการจัดการความรู้ทำให้ไม่มีฐานข้อมูลเดิมที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการจัดการความรู้ ครูให้ความเห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และความจริงจังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่วนในกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีการทำงานในกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการกับระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่ได้รับการใส่ใจมากนัก เป็นเพียงการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแบบฟอร์มเท่านั้น

ขณะที่ ญัฐกรณ์ สารปริง (2551, หน้า 87) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า สภาพการจัดการความรู้โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านบรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการสร้างใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ความรู้ ส่วนด้านลำดับรองลงมาคือ กระบวนการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ด้านกระบวนการตรวจสอบทรัพย์สินทางปัญญา กระบวนการสร้างใช้จินตนาการแควความคิดสร้างสรรค์

ส่วน สุรชาติ การสอาด (2551, หน้า 82-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานีเขต 5 พบว่า การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน คือ การจัดหาหรือการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารส่งเสริมครูให้แสวงหาวิถีกระบวนการในการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพให้ดีขึ้นเสมอ มีการจัดเก็บความรู้ เอกสาร สื่อต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ง่าย สะดวกรวดเร็ว หรือได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การเผยแพร่ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน มีกระบวนการให้ครูแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน หรืออาจนำความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น นิทรรศการ แผ่นพับ การเป็นวิทยากรเพื่อเป็นแรงผลักดันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมแล้วไม่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยได้รับอิทธิพลมาจากกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพ

ในปีถัดมาสุภาภรณ์ อินทมาตย์ (2552, หน้า 91-93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี ผลปรากฏว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะบุคลากรสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เนื่องจากได้รับโอกาสใน

การพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรม การอบรม การประชุม สัมมนา และการเสวนาทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อีกทั้ง สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากโครงการที่เสนอขออนุมัติและแผนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ ใช้วิธีแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลาย มีความต้องการ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงาน และสถานศึกษา มีการส่งบุคลากรเข้ารับ การอบรมเกี่ยวกับนโยบายใหม่ ๆ ก่อนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ พร้อมกับการจัดกิจกรรมศึกษาคุณา นอกสถานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า การแสวงหาความรู้ในระดับมาก อาจเนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากเพราะสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการเรียน การสอน และการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่าย ด้านการสร้างความรู้ อยู่ ในระดับมาก เพราะบุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้มีการทำ แฟ้มสะสมงานที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังมีการจัดเก็บเป็นเอกสาร ผลงาน ชิ้นงาน และ ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดย จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา พบว่าโดยภาพรวมไม่มีความ แตกต่างกัน แต่ในด้านประสบการณ์และวุฒิการศึกษา อาจมีผลต่อการจัดการความรู้อยู่บ้าง เนื่องจาก ได้รับการสั่งสมความรู้และประสบการณ์มาเป็นระยะเวลานานมีส่วนช่วยทำให้การคิดและตัดสินใจ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2552, หน้า 73 - 81) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า การจัดลำดับทั้งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ มีความแตกต่างกัน โดยมีปัจจัยทางด้านองค์ประกอบ คือ ปัจจัยด้านการสร้างร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัย และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยด้านความรู้ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

ในปีเดียวกัน บุญเรือน กิจสะสม (2552, หน้า 80 - 81) ได้ศึกษาการยอมรับการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า การยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ทั้ง 3 ขนาดในภาพรวม มีความแตกต่างกันโดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาด ใหญ่ยอมรับการจัดการความรู้แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีอัตรากำลังในการปฏิบัติงานสามารถระดมความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา และนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก อีกทั้งสถานศึกษาขนาด

ใหญ่ยังมีปัจจัยเกี่ยวพันในด้านอื่น ๆ เข้ามาสนับสนุนในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดเล็กนั้นไม่แตกต่างกัน และในด้านการยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 มีการเข้ารับการอบรมในเรื่องของการจัดการความรู้ในเบื้องต้นมาบ้างแล้ว จึงให้การยอมรับในเรื่องของการจัดการความรู้

ขณะที่ กริชเพชร โสภภาพ (2552, หน้า 134-136) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอลำลูกกา จังหวัดยโสธร พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ ได้กำหนดเป็นแผนภูมิเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ และสามารถนำเสนอได้ง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งรูปแบบได้ปรับเปลี่ยนต่างไปจากขั้นตอนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ส่วนผลการศึกษาสภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา (1) การบ่งชี้ความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการสำรวจความรู้ที่จำเป็น มีการสำรวจความรู้ที่มีในโรงเรียนมีการสำรวจความรู้ว่าอยู่ในรูปแบบใด มีการสำรวจความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะหาความรู้จากภายนอกและองค์กรอื่นหรือภายในองค์กร การเก็บและรักษาความรู้ที่เป็นระบบ มีการกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยมีการกำหนดโครงการแผนงานในการเก็บรักษาความรู้เป็นระบบอย่างชัดเจน (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (5) การเข้าถึงความรู้ โดยมีวิธีที่จะให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกตัวคนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในตัวคน (7) การเรียนรู้ โดยมีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ดังนั้นสภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนแต่ละแห่งนั้น มีความต้องการจัดการความรู้ที่ต่างกันตามบริบทของแต่ละแห่ง ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและสำรวจสภาพและความต้องการการจัดการความรู้ก่อนจะนำมากำหนดเพื่อการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

ส่วนพิทักษ์ ศรีชัย (2552, หน้า 59-61) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา ได้ผลการศึกษาว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพราะจะช่วยให้ครูได้มีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคต ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาของโรงเรียนและมีการจัดประชุม หรือกิจกรรมสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ของคณะครู จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นแนวความคิดในการบริหารงานแผนใหม่ที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และร่วมรับผิดชอบในองค์กรที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

การยอมรับระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลที่มีต่อกลุ่ม ด้านขุมความรู้ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้า พัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ในปีถัดมา ไพโรจน์ พงษ์บุษมา (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาลำปางเขต 1 พบว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมแล้วปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับการเปรียบเทียบการดำเนินการจัดการความรู้ จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน จำแนกรายด้านพบว่า ด้านการเข้าถึงความรู้และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านปัญหาการดำเนินการจัดการความรู้ คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้มีภาระงานมากซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนรู้ และขาดสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนไม่เพียงพอ บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ แนวทางการแก้ไข คือ สร้างความตระหนักในเรื่องการจัดการความรู้ แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา

ส่วน ปรีชา ราชพลแสน (2553, หน้า 117-118) ได้ศึกษาการจัดการความรู้โรงเรียนนิคมมิตรวิทยา อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การจัดการความรู้ โดยนำกลยุทธ์การพัฒนาการประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามงาน ทำให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรรู้หน้าที่ของตน มีการประสานงานสื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน และด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ สามารถนำไปใช้ได้ เป็นต้นแบบของการศึกษาคูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น ทำให้สามารถสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ในเรื่องเทคนิคการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์ประกอบการสอน และเทคนิคการทำโครงงานได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างง่ายและสะดวกซึ่งจะเป็นฐานความรู้และใช้พัฒนาองค์การให้เป็นฐานแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ขณะที่ นุกุล ศรีนวล (2553, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร ได้ผลการวิจัยว่า การจัดการความรู้ของครูผู้สอนในด้านการจัดการความรู้ 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก แยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการแสวงหาความรู้อยู่ในระดับดีมาก ด้านการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการใช้ประโยชน์ความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันก็มีการจัดการความรู้ที่ต่างกัน โดยผู้สอนเพศชายโดยรวมมีการจัดการความรู้สูงกว่าผู้สอนเพศหญิง ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันก็มีการจัดการความรู้ต่างกัน โดยผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีการจัดการความรู้ดีกว่าผู้มีวุฒิปริญญาตรี ครูผู้สอน

ที่มีประสบการณ์ต่างกันก็จะมีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน โดยผู้มีประสบการณ์มาจะมีการจัดการความรู้ที่สูงกว่าผู้มีประสบการณ์ที่น้อยกว่า

ปีถัดมา จตุพร ปูเรือน(2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนเวียงแหง วิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ ผลปรากฏว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ต้องปรับปรุงการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีจริยธรรม สำหรับปัญหาที่พบส่วนน้อยได้เสนอไว้คือ ขาดสื่อ อุปกรณ์ในการจัดการความรู้ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีการรวบรวมความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ในโรงเรียน โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรผลิตสื่อเรื่องการจัดการความรู้และใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารใช้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนพอใช้ และต้องปรับปรุงการจัดทำกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยใช้ศักยภาพของสินทรัพย์ทางความรู้ให้เป็นประโยชน์กับโรงเรียน เน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะหลักเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักใหม่ ๆ สำหรับปัญหาที่พบคือ ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณและผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรสนใจและวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมจัดทำเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย ให้ครอบคลุมทุก ๆ ด้านส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนงบประมาณสำหรับด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ โรงเรียนมีความยืดหยุ่นเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นตัวนำให้เกิดการผลักดันกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนดี และ โรงเรียนมีบรรยากาศของการเปิดเผย ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันพอใช้ สำหรับปัญหาที่พบคือ ขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแบ่งแยกการทำงาน ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำใครทำมัน ขาดความตระหนัก ขาดการกระตือรือร้น เอาใจใส่โดยแท้จริง โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการเชื่อมโยงให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ มีไมตรีจิต ช่วยเหลือกันเน้นกระบวนการกลุ่ม ขณะที่ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ โรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากร เทคโนโลยีทำให้บุคลากรในโรงเรียนใกล้ชิดกับนักเรียนมากขึ้นเป็นอย่างดี และระบบสารสนเทศของโรงเรียนเป็นระบบให้ข้อมูลเชื่อมโยงกันซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่แท้จริงได้ทันทีพอใช้ สำหรับปัญหาที่พบคือ ขาดงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย ไม่หลากหลาย ไม่น่าสนใจ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดหาสื่อเทคโนโลยีให้เพียงพอ ระดมทุนจากหน่วยงานภายในภายนอกในการสนับสนุนเทคโนโลยี และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ได้ข้อมูลว่า โรงเรียนได้จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของโรงเรียนเพิ่มพูนขึ้นอย่างเห็นได้ชัดพอใช้ และต้องปรับปรุงการคิดค้นวิธีต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินการทางการเงิน ปัญหาที่พบคือ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการวัดผลการจัดการความรู้ ขาดการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีแผนยุทธศาสตร์ จุดมุ่งหมายในการวัดผลการจัดการความรู้ที่สามารถทำได้จริง

จัดทำแนวทางการวัดผลประเมินผลให้ไปในทางเดียวกันกับการปฏิบัติ ด้วยความเที่ยงตรงเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบการทำงานได้

บรรพจน์ ทัพซ่าย (2554 หน้า 79-80) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 3 ได้ผลการศึกษาว่า สภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก โดยมีการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การสร้างและการถ่ายทอดความรู้การจัดการความรู้ในโรงเรียนให้ประสบผลความสำเร็จ บุคลากรต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีเวทีพูดคุยและยกย่องเชิดชูเกียรติคนที่เก่ง บุคลากรเกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้โดยการศึกษาจากผู้รู้หรือผู้ที่มีประสบการณ์หรือศึกษาด้วยตนเอง มีสื่อเทคโนโลยี ฝึกจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน นำความรู้หรือประสบการณ์ ไปวางแผนการทำงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้โดยการสนับสนุน ผลักดัน ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและบุคลากรมีการเก็บข้อมูล นำมาวิเคราะห์โดยการจัดทำเพิ่มสะสมงาน จัดทำสรุปรายงานการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลไกที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะ มีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ต้องมีการจัดการความรู้ การที่จะดำเนินการจัดการความรู้ให้ ได้ผลนั้น จะต้องมีการบูรณาการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ของแต่ละแห่ง ในขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการความรู้ต้องมีความชัดเจน และมีองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ตัวบุคคลที่ดำเนินการจัดการความรู้ 2) เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ 3) ขั้นตอนและวิธีการจัดการความรู้ องค์ประกอบดังกล่าวต้องมีความพร้อม สอดคล้องกับสภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาด้วย จากที่กล่าวมาผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำพูน ดำเนินการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ เป็นตัวกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต่อไป