

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

พัฒนรัตน์ มณฑลอนันต์ธร

๒๕๕๙

16 พ.ย. 2559

367162

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มกราคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพและคณะกรรมการสอบคุณภาพ ได้พิจารณา
คุณภาพของ พัฒนรัตน์ มณฑลอนันต์ธร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

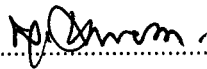
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น)

คณะกรรมการสอบคุณภาพ



.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)



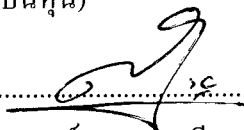
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)



.....กรรมการ

(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกุล)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณภาพฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่..... 8เดือน..... มกราคม..... พ.ศ. 2559.....

กิตติกรรมประกาศ

คุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศิริสมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้ คำปรึกษา แนะนำแนวทาง ที่มีประโยชน์และถูกต้อง ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย ความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในบุญคุณครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอด ประธานกรรมการการสอบคุณฐิณี นิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล กรรมการผู้แทน (อาจารย์ประจำใน มหาวิทยาลัย) กรรมการสอบคุณฐิณีนิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนปรับปรุง แก้ไข ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีค่าแก่ผู้วิจัย ทำให้สามารถทำคุณฐิณีนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่มีค่าต่อการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ขอขอบพระคุณทุกท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ศึกษาพิเศษ บุคลากรทางการศึกษา 38 ค (2) ผู้บริหาร โรงเรียนรัฐและเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ให้ ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นความกตัญญูตเวทิตา แด่บุพการี สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช สิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ผู้วิจัยเคารพบูชา บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ส่งเสริมและคอยเป็นขวัญ กำลังใจให้ผู้วิจัยได้มีความอดสาหะ มุ่งมั่น พากเพียร จนทำให้ผู้วิจัยมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า และประสบความสำเร็จด้วยดีเสมอมา

พัฒนรัตน์ มณฑลอนันต์ธร

53810119: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการความรู้/ กลุ่มงานวิชาการ/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พัฒนรัตน์ มณฑลอนันต์ธร: รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (A MODEL FOR KNOWLEDGE
MANAGEMENT OF ACADEMIC AFFAIRS DEPARTMENT UNDER CHANTHABURI

PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์:

สิทธิพร นิชมศรีสมศักดิ์, Ed.D., สมพงษ์ ปั้นหุ่น, ค.ด. 434 หน้า ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบ ตรวจสอบ และผลการใช้รูปแบบ
การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) โดยมีผู้
มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) จำนวน 34 คน ทีมนักวิจัยภายใน 31 คน ดำเนินการวิจัยจำนวน 3 รอบ
ระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2558 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ประกอบด้วย แบบบันทึกข้อมูล เอกสาร หลักฐาน และการปฏิบัติงาน แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์
แบบกึ่งมีโครงสร้าง (การสัมภาษณ์เชิงลึก) แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสอบถาม แบบทดสอบ
และแบบตรวจผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยาในการวิเคราะห์ข้อมูล
เชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย กิจกรรมดำเนินงาน
9 กิจกรรม คือ 1) พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สร้างคลัง
ความรู้ 3) สร้างและพัฒนาทีมงาน การจัดการความรู้ 4) จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้
5) จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ 6) สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ 7) พัฒนา
ทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม 8) สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ และ 9) พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการหลังการดำเนินงาน
วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 3 รอบ พบว่า ดัชนีบ่งชี้คุณภาพตามแนวทางการจัดการความรู้
ทุกดัชนีตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ ประเมินทุกดัชนี ดังนี้

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ
โครงการจัดการความรู้ การจัดทำคู่มือ อบรม ประชุมเสวนาเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ จัดตั้ง
ทีมงานปฏิบัติการและจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ การสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามให้กับ

ทีมงานการพัฒนาองค์ความรู้จากการสืบค้นและศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมงาน การแต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ คณะทำงานบริหารเครือข่าย คณะทำงานจัดทำมาตรฐาน การจัดการความรู้ สร้างคลังความรู้ในเว็บไซต์ไทยแมงมุม จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ การสร้าง เจตคติที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบและสารสนเทศในเว็บไซต์แมงมุม เผยแพร่สารสนเทศ Best practice อย่างต่อเนื่อง ประเมินผลเว็บไซต์

2.2 กระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การให้ความรู้และ ฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง จัดทำโครงการเพื่อทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ศึกษางานวิจัย ศึกษาดูงาน และนิเทศติดตามผล การจัดทำ ห้องปฏิบัติการศูนย์การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ การสรรหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้ความรู้และทักษะการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยี ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดและประเมินผล บริหารงบประมาณ เพื่อเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์และเทคโนโลยี ติดตามประเมินผลการใช้งานงบประมาณ เพื่อส่งเสริม การจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

3. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ พบว่า ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการ อยู่ในระดับดีมาก เจตคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ อยู่ใน ระดับดีมาก ความพึงพอใจในผลที่เกิดจากการพัฒนาอยู่ในระดับดีมาก รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้มีคุณภาพอยู่ในระดับสูงมาก

53810119: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT/ ACADEMIC AFFAIRS DEPARTMENT/ CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL ADMINISTRATION OFFICE 1.

PHATTHANARAT MOLTOLANANTHORN: A MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT OF ACADEMIC AFFAIRS DEPARTMENT UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. DISSERTATION ADVISORS: SITTIPORN NIYOMSRISSOMSAK, Ed.D., SOMPONG PANHOON, Ph.D. 434 P, 2015.

The purposes of this study were; to construct a model of knowledge management, to evaluate and to find out the results of the implementation of the model of knowledge management of academic affairs of Chantaburi Primary Educational Service Area Office 1. The research method was Participatory Action Research by which 34 stakeholders and 31 researchers who participate in the operation. The operation took place at Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1 for 3 rounds from May 2013 to January 2015. The research instruments were documents analysis evidences and observation of working practices at Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, participatory observation, semi-structured interviews practicals (in-depth interview) and group interview questionnaire, achievement test, performance test and the phenomenological analysis were also used for data collection. The collected data were analyzed qualitatively.

The finding, revealed that;

1. The model of knowledge management consisted of 9 activities which were;
 - 1) Construct strategies for knowledge management, and educational quality development
 - 2) Construct knowledge data-based
 - 3) Construct and develop personnel team work for knowledge management
 - 4) Construct and develop knowledge management center
 - 5) Construct and develop knowledge management network
 - 6) Development of knowledge management leadership
 - 7) Enrichment of skills for tools, technologies and innovations users
 - 8) Create learning organization for academic affairs department and
 - 9) Developing people in the department for higher work
- 7) Enrichment of skills for tools, technologies and innovations users
- 8) Create learning organization

for academic affairs department and 9) Developing people in the department for higher work efficiency.

2. The evaluation of models of knowledge management in academic affairs department, after 3 round of the Participatory Action Research, the results showed that all indicators of knowledge management models met the set criteria;

2.1 The management of knowledge consisted of; setting strategic plan and projects for knowledge management, developing manual of knowledge management application, training and seminar on strategic plan and projects, setting operational team work and setting up a knowledge management center, setting up knowledge network, encourage team for good leader and follower, enrichment of body of knowledge from searching and study tours, sharing and participating with in team members, constructing peoples responsible for works in the center of network, constructing criteria of knowledge management, constructing Spider Website for knowledge storage, Receiving and retrieving knowledge, as well as creating good attitude for knowledge management for the people concerned.

2.2 Transformation management consisted of; giving information and training concerned with transformational process, setting up a project on English for communication skills, project of training for working technologies usage, constructing researches-field trip-and work follow up, construction of knowledge management center, giving information concerned with knowledge management, purchasing new tools and technologies, providing knowledge and skills in using tools and technologies, as well as, English communication skills, constructed and improved tools for measurement and evaluation. Management of budget for changing of tools and technologies, follow up the budget spending for supporting knowledge management, as well as nurturing personnel morale.

3. The results of the models development, revealed that; the personnel understanding of knowledge management was at very high level, the personnel attitudes towards knowledge management in academic affairs department was at highly agreeable level, the cooperation in working was at very high level, satisfaction towards the model development was at very high level, as well as the quality of knowledge management model was at high level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	15
การจัดการความรู้.....	20
แนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้.....	31
แนวคิดด้านการพัฒนากลุ่มงานวิชาการ.....	44
แนวคิดด้านการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มงานวิชาการ.....	52
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาเตรียมการวิจัย.....	85
ขั้นตอนที่ 2 ระยะเวลาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้.....	96
ขั้นตอนที่ 3 ระยะเวลาการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	110

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ระยะการเตรียมการวิจัย.....	118
ระยะการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม.....	126
รูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ.....	166
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 รอบที่ 1.....	166
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของ กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 2.....	215
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของ กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3.....	256
กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน วิชาการ.....	285
ผลการประเมินการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง.....	297
รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม	317
การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	323
ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	325

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	345
สรุปผลการวิจัย.....	346
อภิปรายผลการวิจัย.....	349
ข้อเสนอแนะ.....	390
บรรณานุกรม.....	392
ภาคผนวก.....	403
ภาคผนวก ก.....	404
ภาคผนวก ข.....	430
ภาคผนวก ค.....	432
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	434

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
1	ระดับการประเมินมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของการจัดการความรู้ของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักระดับคุณภาพ.....	95
2	ปริมาณและระดับปริมาณ/ ระดับคุณภาพและเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน....	96
3	แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย....	107
4	รายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล วิธีการจัดเก็บ และเครื่องมือสำหรับ การประเมินผลแนวทางการจัดการความรู้.....	113
5	ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการจัดการความรู้... ..	132
6	การเปรียบเทียบ โครงการ/ กิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรีเขต 1 ที่ดำเนินการร่วมกับแนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ ภายในองค์กร.....	137
7	การวิเคราะห์ สังเคราะห์โครงการ/ กิจกรรมที่ควรปฏิบัติในการจัดการความรู้ สู่ความสำเร็จ.....	145
8	การจัดทำวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละแนวทางของ . การพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1.....	151
9	การจัดทำวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละแนวทาง ของการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	156
10	การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และการจัดระดับความสำคัญ ของแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการ.....	164
11	แผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 1.....	169
12	ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 1.....	183

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
13	แผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 2.....	219
14	ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 2.....	235
15	แผนการดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3.....	260
16	ผลการประเมินดำเนินงานพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3.....	272
17	กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	295
18	ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ รอบที่ 1- 3	298
19	ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง รอบที่ 1-3.....	301
20	ผลการวิเคราะห์องค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการความรู้และ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	326
21	ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหาร การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	330
22	ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	333

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2 การจัดการความรู้ของ โอ เดล.....	28
3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	29
4 วงจรการเรียนรู้.....	35
5 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เชิงกระบวนการของคุุชชา.....	38
6 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง.....	42
7 ความสัมพันธ์กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการ จัดการความรู้.....	44
8 วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของซูเบอร์-สเคอร์ริท.....	62
9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ.....	116
10 รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 1.....	319
11 ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ.....	324
12 ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มงานวิชาการ.....	336

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษา เป็นการสร้างคนให้เป็นพลเมืองดี มีปัญญา และมีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีความตระหนักเห็นความสำคัญของการศึกษา มีชีวิตที่กระตือรือร้น มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีความรู้เป็นสากล และมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิตสามารถปรับตัวได้ในยุคสมัยแห่งโลกข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ เทคโนโลยี โลกแห่งโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดน โลกแห่งอินเทอร์เน็ต โลกแห่งวิทยาศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในสังคมโลกปัจจุบันและอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 5) เพื่ออำนวยความสะดวกในชีวิตการทำงาน และการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่หลากหลาย และมีประจักษ์พยานที่ตรวจสอบได้ สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีเหตุผล ถูกต้อง สร้างสรรค์ และมีคุณธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ ทั้งภูมิปัญญาไทยและความรู้ปัจจุบันที่มีอยู่ในตัวคน ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ในวิทยาการด้านต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551, หน้า 42) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8-11 การพัฒนาประเทศต้องให้ความสำคัญที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ได้แก่ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอด ออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ หรืออาจจะเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ได้แก่ ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 7) และใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยนำมาหล่อหลอมบ่มเพาะ คนไทยให้เป็นคนมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมในวิถีชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อย่างมีเหตุผล และคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของไคลน์ (Klein, 2008) ได้ศึกษา วิจัยเรื่องทิศทางในการวิจัยโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ความสำคัญของการใช้ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) นั้น การใช้วิธีดังกล่าวทำให้เกิด (Tacit knowledge)

และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) นั้น การใช้วิธีดังกล่าวทำให้เกิดการสื่อสารกันในชุมชนมากขึ้น เป็นหนทางให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) สามารถดูแลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพของชุมชนได้ การบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นมารวบรวมและจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้ หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, หน้า 2) สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ เขียมแสง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามได้นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ใน 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ทุกกลุ่มปฏิบัติงานจัดการความรู้ มีเว็บไซต์เฉพาะกลุ่ม ทุกกลุ่มปฏิบัติงานมีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีศูนย์การจัดการความรู้ของสำนักงานฯ เพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ และมีข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนางานและพัฒนานุคลากร การบริหารจัดการความรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการค้นพบ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการจัดการแบบใหม่ ๆ

การบริหารความรู้ มีประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวหรือฟื้นตัวที่เกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางในการแก้ไขความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขมาพลิกผันให้เป็นโอกาสแห่งความได้เปรียบ (เจนเนตร มณีนาค และดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, 2546, หน้า 103) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีทรัพยากรอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารความรู้สำหรับแต่ละบุคคลในองค์กรเพื่อระดมความคิด การรับรู้ การถ่วงถอง การเอาข้อมูลมาย่อยสลาย กลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการเรียนรู้ คือ การถ่ายทอดความรู้และการฝึกปฏิบัติที่ดีเลิศเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการ (เจนเนตร มณีนาค และดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, 2546, หน้า 67) ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานใหม่ ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลดการสูญเสียเวลา พัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดวงจรความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา สอดคล้องกับพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 108) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร เป็นผู้สร้าง ผู้เก็บรักษาและผู้ถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่คนสามารถทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารจัดการความรู้ได้ คือ “การหวงความรู้” และ “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” องค์กรจะต้องสามารถกำจัดจุดอ่อนนี้ให้ได้

การจัดการความรู้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมกัน ๆ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 1) สอดคล้องกับบุญดี บุญญาภิจ นงลักษณ์ ประสพสุข โชคชัย ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ วรรณล้วน (2549, หน้า 23) ซึ่งให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการเพื่อนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ หน่วยงานทางราชการเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และใช้วิธีทำงานใหม่ ๆ นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะนำความรู้ที่จัดเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน (สุวัชร่า จุ่นพิจารณา, 2555) การจัดการความรู้เป็นทักษะกระบวนการที่ต้องฝึกฝนจึงจะทำได้เป็น ผู้บริหาร และบุคลากรต้องกำหนดขอบเขตและประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยพิจารณาได้จากยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมายและวิธีการทำงานขององค์กร ภารกิจและเนื้อหาที่อยู่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งระบากลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการความรู้ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 16)

การบริหารงานวิชาการ ในเขตพื้นที่การศึกษามีความสำคัญต่อการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ ที่ต้องดำเนินการให้งานวิชาการของเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ได้มาตรฐานระดับชาติ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง พยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร มีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร (Chen, 2004) ผู้นำต้องอาศัยหลักคิดปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549, หน้า 19) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการ ความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์กร และบุคลากรทั้งหมดขององค์กรต้องทำความเข้าใจกับศาสตร์

และความร่วมมือของสมาชิกด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบกระบวนการ และการวัดประเมินผล การจัดการความรู้ได้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (ไพโรจน์ ไววานิชกิจ, 2553, หน้า 125) การทำให้บุคคล เกิดความรู้ร่วมกันได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม/ ความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง มีศักยภาพและมีคุณภาพ ซึ่งเบราวน์ และดูไกด์ (Brown & Dugaid, 1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์ อย่างเหนียวแน่น มีความร่วมมือกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของนันทรัตน์ เจริญกุล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่า การสร้างและพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน/ องค์กรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้งในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ กิจกรรมที่อยู่ในแต่ละกระบวนการ ทีมการจัดการความรู้ในองค์กร และผู้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งบทบาทหน้าที่และขอบเขตภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ เทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ใช้ขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ ผลที่ได้จากการจัดการความรู้ถือว่าประสบความสำเร็จสูงสุด (เจนเนตร มณีนาค และดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, 2546, หน้า 6)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นหน่วยราชการในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำเป็นที่จะต้องพัฒนา กระตุ้น คุณภาพการศึกษา และจัดการศึกษาให้สถานศึกษาในสังกัดจำนวน 87 แห่ง 1 สาขา มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยจะต้องดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน ตามเป้าหมาย 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ 3) การส่งเสริมและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จึงต้องมีการปรับตัว โดยการเร่งพัฒนา องค์กรในการบริหารจัดการศึกษามีแผนพัฒนาของหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ สะดวก รวดเร็ว และมีความคล่องตัวสูง มีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และวิธีการทำงานจากการทำงานของตนเองเป็นหลัก ไปเป็นเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (Relationship) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมาย ของการพัฒนาองค์กร แต่ผลของการดำเนินการพัฒนาองค์กรในการบริหารจัดการ ศึกษา ที่ผ่านมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ยังไม่บรรลุเป้าหมาย อย่างแท้จริง เนื่องจากมีปัญหา อุปสรรคหลายด้าน เช่น ผู้บริหารและบุคลากรยังไม่ตระหนักและ ยังไม่เห็นความสำคัญด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการด้านการศึกษา โรงเรียนยังไม่สามารถ

จัดระบบบริหารจัดการที่ดีพอ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่เป็นไปในทิศทางของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-net) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ครูบางคนมีความรู้ ความเข้าใจในการทำหลักสูตรสถานศึกษาค่อนข้างน้อย การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การวัด และประเมินผล ครูไม่สามารถวิเคราะห์หลักสูตรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง องค์กรมีความตระหนัก และเห็นความสำคัญในการนำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาองค์กรค่อนข้างน้อย การวิเคราะห์บริบทสภาพจริงขององค์กรเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและวิจัยมีน้อย สอดคล้องกับนรินทร์ องค์อินทร์ (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดการความรู้ผู้บริหารภายในองค์กรยังไม่มีรูปแบบตัวอย่าง การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 2) กล่าวว่า การปฏิบัติราชการของบุคลากรยังเน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้งที่มีผู้รู้เป็นผู้กำหนดไว้ บุคลากรยังใช้ประสบการณ์เดิม ๆ จากการศึกษาค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานที่ปฏิบัติมีน้อยมาก และเกิดการเรียนรู้มีน้อยมาก การเรียนรู้ส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน เมื่อมีการอบรมโยกย้าย ปลดเกษียณ เปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบ ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไม่มีการเก็บรวบรวมหรือถ่ายทอดความรู้ไว้ให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ผลที่เกิดขึ้น คือ คลังความรู้หายไป ผู้ปฏิบัติงานใหม่ต้องเริ่มศึกษางานใหม่ งานที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่นั้นยังไม่มี ความชำนาญเพียงพอ ไม่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่เข้าใหม่มีความแตกต่างกับสถานที่ปฏิบัติงานใหม่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวการเรียนรู้ ทำให้สูญเสียทรัพยากร และเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุไว้ในมาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน (ประดิษฐ ศิลาบุตร, 2551, หน้า 16) องค์กรมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้มีการบันทึก จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่เพื่อศึกษาหาความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดงบประมาณ

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จึงมีแนวคิดที่จะนำแนวทางกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนางานของของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชน (Chen, 2004) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย นอกจากนี้ การจัดการความรู้ขององค์การควรจะเน้นความเป็นระบบและ ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ฝังลึกของตนเองในกระบวนการทำงาน และเน้นร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้มีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 2) การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถเรียนรู้จากการทำงานสัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้นในการช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ช่วยให้ข้อคิดและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้รวดเร็วในหลากหลายรูปแบบ และอาจมีการเผยแพร่ให้้องค์การอื่นและชุมชนได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 15) การเรียนรู้เหล่านี้จะมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้กระบวนการการจัดการความรู้ (Knowledge management process) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) ร่วมกันและปฏิบัติการตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จึงมีความคาดหวังว่าการจัดการความรู้นี้จะเริ่มจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการด้านการจัดการความรู้และการจัดการศึกษาขององค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) มีระบบรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) มีการประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคโลกาภิวัตน์ 3) มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีคุณธรรม 4) มีการสร้างความร่วมมือในหมู่บุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

ความพร้อมผู้สังคมอาเซียน และมีความพร้อมในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จึงมีความตระหนักและเห็นความสำคัญการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เพราะหากไม่พัฒนาอาจส่งผลเสียหายแก่ทางราชการ ทำให้มีปัญหา อุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ในภายภาคหน้า และอาจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ และผู้วิจัยก็เห็นความสำคัญและมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง ถูกต้อง สามารถ นำความรู้ที่ได้/ ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน เพื่อให้ได้มีแนวทางการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ให้มีลักษณะ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงที่จะเป็นพลังช่วยผลักดันส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาในสังกัดบรรลุเป้าหมาย

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เหมาะสมควรมีกิจกรรมอะไรบ้าง
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่พัฒนาด้วยการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เป็นอย่างไร
3. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)
2. เพื่อตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานด้านวิชาการและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานอื่น ๆ ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
2. การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สร้างการมีส่วนร่วมและการใช้ศักยภาพของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการในการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้เต็มตามศักยภาพ
4. เป็นแนวทางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาอื่น ๆ ใช้เป็นข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัย พัฒนาและสร้างรูปแบบการจัดการความรู้กับกลุ่มงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ นักวิจัย และนักบริหารด้านการจัดการความรู้เพื่อนำมาพัฒนากลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผนสู่ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พ.ศ. 2555 ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งหมด และแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิด ดังนี้

1. พันธกิจกลุ่มงานวิชาการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่
 - 1.1 การพัฒนากลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 1.2 การพัฒนากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 1.3 การพัฒนากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
 - 1.4 การพัฒนากลุ่มนโยบายและแผน

2. รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge management action) ซึ่งเป็นแผนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการให้สำเร็จเป้าหมายนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 2 ประการ ได้แก่

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ของคุคซา (Kucza, 2001) ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

2.1.1 การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of need for knowledge)

2.1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of knowledge)

2.1.3 การสร้างความรู้ (Creation of knowledge) มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ การประเมินความคิดใหม่ ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ

2.1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ (Knowledge collection and Storage) มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

2.1.5 การทำให้ความรู้ทันสมัย (Knowledge update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

2.2 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 46-53) ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

2.2.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and behavior management)

2.2.2 การสื่อสาร (Communication)

2.2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tools)

2.2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning)

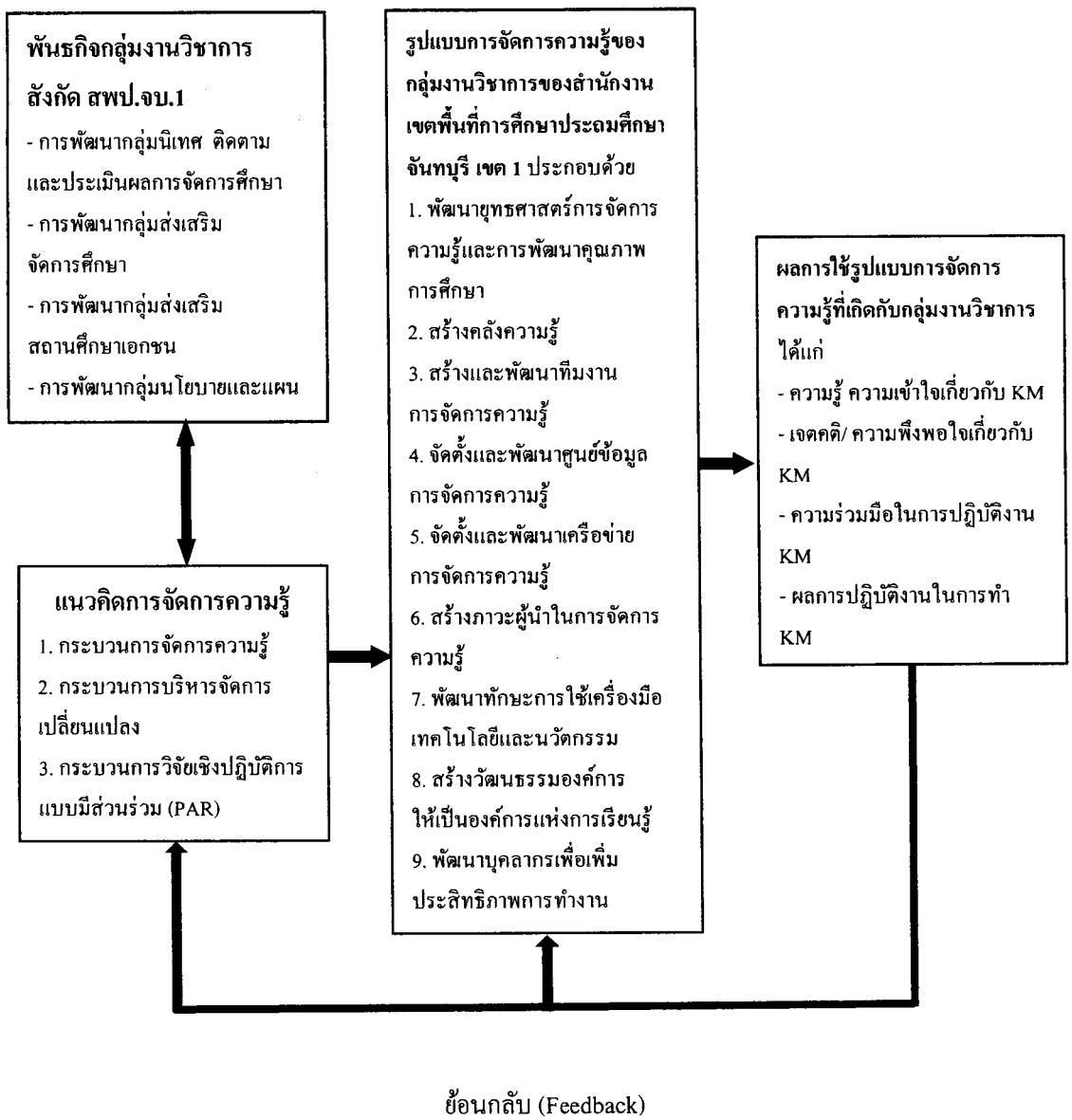
2.2.5 การวัดผล (Measurements)

2.2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and rewards)

3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเคมมิส และแม็ค เทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) และซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) และของสมโภชน์ อเนกสุข (2548) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Plan)
2. การปฏิบัติ (Act)
3. การสังเกต (Observe)
4. การสะท้อนกลับ (Reflect)

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดดังกล่าวได้นำมาบูรณาการกับการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาทีมงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อสร้าง ตรวจสอบ และศึกษา ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ 1) ด้านการพัฒนาพันธกิจกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน 2) ด้านการจัดการความรู้ โดยอาศัยแนวคิดของคูกซา (Kucza, 2001) ในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ประกอบด้วย การระบุนวัตกรรมที่ต้องการ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ และการทำให้ความรู้ทันสมัย และด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดของบริษัท Xerox Corporation (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 46-53) ในเรื่องกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและให้รางวัล และการวิจัยในครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) โดยอาศัยแนวคิดของเคมมิส และแม็ค แทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1988) ชูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) และของสม โภชน์ อเนกสุข (2548) ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนกลับ โดยเลือกพื้นที่ศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกิจกรรมจัดการความรู้ร่วมกัน ภายในกลุ่ม และผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เหล่านี้และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบยกกลุ่ม (Cluster sampling) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537, หน้า 17) และสุ่มตัวอย่างประชากรตาม จำนวนที่ต้องการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รวมจำนวน 5 คน ศิษยานิเทศก์ จำนวน 5 คน นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน จำนวน 3 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 34 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ หมายถึง รูปแบบกลยุทธ์ที่เกิดจากแนวความคิดการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการตามสภาพความเป็นจริงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ประกอบด้วย 1) พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สร้างคลังความรู้ 3) สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ 4) จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ 5) จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ 6) สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ 7) พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและนวัตกรรม 8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 9) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เพื่อให้เกิดผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) เจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 3) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ 4) ผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างแท้จริงและอย่างยั่งยืน

2. การจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือในการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กร นำความรู้เหล่านั้นมากระดับขององค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้และเครื่องมือ เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ มี 2 แบบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process)

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย การระบุนวัตกรรมที่ต้องการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความรู้การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้การทำให้ความรู้ทันสมัย และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือการฝึกอบรม และการเรียนรู้การวัดผลการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

- 2.1.1 การระบุนโยบายที่ต้องการ หมายถึง การกำหนดนโยบายที่ต้องการ/ จำเป็นต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สารองค์ความรู้ ลักษณะขององค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้
- 2.1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ตัวอย่าง เช่น แลกเปลี่ยนด้านประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 2.1.3 การสร้างความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล มาสร้างเป็นความรู้ขององค์กร
- 2.1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่ได้จากบุคลากรนำมาเก็บรวบรวมให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการจัดเก็บ
- 2.1.5 การทำให้ความรู้ทันสมัย หมายถึง การนำความรู้ที่เก็บรวบรวมไว้ในองค์กร มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วบูรณาการให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ในเวลาที่เหมาะสม
- 2.2 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้
- 2.2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การจัดการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น การศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ และขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ การทำความเข้าใจกับคนในองค์กร และร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตการจัดการความรู้ เป้าหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 2.2.2 การสื่อสาร หมายถึง การบอกกล่าวการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในกลุ่มวิชาการ/ ภายนอกกลุ่มฯ ได้ทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ประโยชน์ที่จะได้รับระยะเวลาการปฏิบัติงานสำคัญของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2.2.3 กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง การใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) และมีการใช้เครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ ได้แก่ เอกสารต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) และการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกระบวนการ และรู้จักเลือกใช้เครื่องมือเหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.2.5 การวัดผล หมายถึง การวัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้น และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ หรือถ้ามีปัญหาก็ก้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

2.2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล หมายถึง การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการเพื่อค้นหาและแก้ไขปัญหาที่จะพัฒนาคน งาน องค์การ และชุมชน โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้มีส่วนร่วมด้วยกระบวนการวิจัยที่มีขั้นตอนการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Plan) 2) การนำไปปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกตการติดตามและประเมินผล (Observe) 4) การสะท้อนกลับรวมการแก้ไขปรับปรุง (Reflect) ทำกระบวนการเป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of self-reflection) อย่างนี้เรื่อยไปจนกว่าผู้มีส่วนร่วมจะพึงพอใจ

3.1 การวางแผน หมายถึง การเตรียมการปฏิบัติตามขั้นตอนก่อน หลังการปฏิบัติ มีการเตรียมเครื่องมือ เทคโนโลยี และสถานที่ มีการตรวจสอบอย่างรอบคอบ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์และกำหนดยุทธวิธีการดำเนินการให้อยู่ในแนวของการปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน

3.2 การปฏิบัติ หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ตามขั้นตอน โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่งบางครั้งอาจมีการยืดหยุ่นแผนที่ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากแผนเดิมที่กำหนดไว้

3.3 การสังเกตการติดตาม และประเมินผล หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสังเกต จากการกระทำ วิธีการกระทำ ผลการกระทำ และติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการตามเนื้อหาที่จะต้องปฏิบัติ และประเมินผลความสำเร็จ มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

3.4 การสะท้อนผล หมายถึง การนำผลของการปฏิบัติและการสังเกตมารวบรวม วิเคราะห์แล้วสรุปผล สะท้อนให้เห็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่การวางแผนของการปฏิบัติการครั้งต่อไป ซึ่งวนกลับไปสู่วงจรการปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง

4. เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C หมายถึง กระบวนการในการสร้างสรรค์พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล กลุ่มคน องค์การ สังคม และเกิดการยอมรับของชุมชนให้ร่วมกันทำงานพัฒนาองค์การ ชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้มีเวทีแลกเปลี่ยนสนทนาความรู้ ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ความต้องการ ข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการสร้างความรู้หรือความพึงพอใจ (Appreciation: A) ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence: I) และขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. การจัดการความรู้
3. แนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้
 - 3.1 กระบวนการจัดการความรู้
 - 3.2 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดด้านการพัฒนากลุ่มงานวิชาการ
5. แนวคิดด้านการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มงานวิชาการ
6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 1 หมู่ 4 ตำบลตลาดอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี มีโรงเรียนในความรับผิดชอบที่เป็น โรงเรียนรัฐบาลจำนวน 87 โรงเรียน 1 สาขา และโรงเรียนเอกชน จำนวน 18 โรงเรียน (ข้อมูลเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รับผิดชอบการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) คูแลในพื้นที่การศึกษา 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งแมว และรับผิดชอบงานนโยบายและงานพัฒนา รวมทั้งงานแก้ปัญหาในเขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุน ประสานงาน กำกับ ติดตาม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การระดมทรัพยากร การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประเมินผล การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สนองนโยบายของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดแผนกลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์/ โครงการ/ กิจกรรมไว้รองรับ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการบริหารงานภายใน เขตพื้นที่การศึกษาแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 42-45)

1. กลุ่มอำนาจการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการ ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ กิจการและผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และส่วนราชการในสังกัด เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร ประสานการดำเนินงานระหว่าง หน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการ และอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่มีใช้งานของส่วนราชการใด โดยเฉพาะ ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษาปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่เกี่ยวกับวางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และดำเนินคดีของรัฐ ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานของบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำ รายงานประจำปีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา

3. กลุ่มนโยบายและแผน ทำหน้าที่เกี่ยวกับศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผนดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และ โอน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติงานร่วมกับ หรือส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับ ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนาสถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษา สำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษส่งเสริมงานแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชนและงานกิจการนักเรียนอื่น ๆ ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา ส่งเสริมกิจกรรมพิเศษและงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประสาน การป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครอง ความประพฤตินักเรียน รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม ทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสาน และส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบและประเมิน เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและการประกัน คุณภาพการศึกษาติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา นิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษาปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และนิเทศ การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ทำหน้าที่เกี่ยวกับดำเนินงานเกี่ยวกับกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วย โรงเรียนเอกชน ส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาดำเนินงานเกี่ยวกับการออกไปอนุญาตจัดตั้ง โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลง กิจการ โรงเรียนเอกชนดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วย โรงเรียน

เอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด ดำเนินงานอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด ส่งเสริม สนับสนุนการอุดหนุนกองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการ งานข้อมูลสารสนเทศและ แผนสถานศึกษาเอกชนและปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงินบริหาร บัญชี บริหารพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์ ให้คำปรึกษา โรงเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหาร การเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของ หน่วยงานอื่น หรือที่ได้รับมอบหมาย

8. หน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบเงิน การบัญชี และตรวจสอบ ระบบการดูแลทรัพย์สิน การตรวจสอบการดำเนินงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิต หรือเป้าหมายที่กำหนด ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการ ตรวจสอบภายใน ตามที่กฎหมายกำหนด

ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมและ เข้มแข็ง ในการบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยความร่วมมือของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (อ.ก.ค.ศ.) และเครือข่าย ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ได้มีการติดตาม ช่วยเหลือ โรงเรียน มีการวางแผนกำกับ ติดตาม และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารจัดการ มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์และจุดเน้นให้ตรงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลสถานศึกษา (ก.ต.ป.ส.) ออกเป็น 11 สาย ในแต่ละสาย ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ และศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโรงเรียน ประมาณ 7-10 โรงเรียน โดยมีบทบาทหน้าที่ติดตามและช่วยเหลือ สนับสนุน โรงเรียนในเครือข่าย ของตน ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนพัฒนาค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนและ สร้างเครื่องมือในการติดตามประเมินผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างหลากหลายและขยายผลสู่ โรงเรียน

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 39-41) พบว่า

1. ด้านยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชาติ (O-net) ใน 5 กลุ่มสาระ ได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา

และภาษาอังกฤษ ค่า O-Net ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2554 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นวิชาสังคมศึกษา ภาษาไทย และคณิตศาสตร์ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 50

2. ด้านผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ทักษะวิชาภาษาไทยและทักษะวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ในการสอบ คือ ทักษะการอ่าน ทักษะการเขียน ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการคิดคำนวณ

3. ด้านการขาดแคลนครู ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก ครูไม่ครบชั้น รวมทั้งครูบางคนขาดศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ครูมีภาระงานอื่นมากนอกเหนือจากงานสอน ซึ่งเป็นภารกิจหลัก ไม่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ การจัดการเรียนรู้บางส่วนไม่สอดคล้องกับศักยภาพ และความต้องการของนักเรียน

4. ด้านนักเรียน นักเรียนบางคนไม่เห็นความสำคัญของการเรียน การวัดผล ประเมินผล และการทดสอบระดับชาติ นักเรียนไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือการวัด และประเมินผลของการทดสอบระดับชาติ (การสอบ O-Net)

5. ด้านการพัฒนาครู ครูบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การวัดและประเมินผล ครูไม่ได้วิเคราะห์หลักสูตร การจัดอบรม/สัมมนา/ประชุม ไม่ตรงตามความต้องการของครู/โรงเรียน หรือครูได้รับการพัฒนาแล้วไม่สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรม สัมมนามาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานของตนเองได้ เนื่องจากขาดการเชื่อมโยงสภาพความเป็นจริงกับสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา จึงไม่ส่งผลต่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

6. ด้านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 2 ยังมีโรงเรียนไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานจำนวน 14 โรงเรียน (จำนวนทั้งหมด 87 โรงเรียน) คิดเป็นร้อยละ 15.91

7. ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า การแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ยังขาดความชัดเจน โดยมีการบังคับบัญชาสั่งการจากส่วนกลาง จึงขัดกับหลักการกระจายอำนาจและหนังสือสั่งการส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือด่วนที่สุดจากส่วนกลางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งต่อไปยังโรงเรียนต่อไป โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนไม่มีโอกาสบริหารจัดการเอง โรงเรียนสามารถบริหารจัดการเรื่องวิชาการและบริหารทั่วไปเท่านั้น ส่วนเรื่องงบประมาณและการบริหารงานบุคคล โรงเรียนไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

8. การบริหารงบประมาณของโรงเรียนบางแห่ง ยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาในเชิงคุณภาพอย่างแท้จริง เช่น การจัดทำแผนไม่ครอบคลุมเงินทุกประเภท ขาดการมีส่วนร่วม และการเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ไม่มีระบบควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกำหนด

9. สภาพปัญหาการดำเนินงานในเขตพื้นที่การศึกษาขาดการประสาน เชื่อมโยงกัน ในระหว่างกลุ่ม ตลอดจนการประสานกับโรงเรียน

10. การบริหารจัดการด้านการศึกษา โรงเรียนไม่ได้จัดระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่ได้จัดทำ แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีไปในทิศทาง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

11. ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางการบริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ภารกิจ เป้าหมาย และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลปฏิบัติงานยังไม่ดีเท่าที่ควร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มงานจำนวน 4 กลุ่ม โดยจัดให้เป็นกลุ่มงานวิชาการ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) กลุ่มนโยบายและแผน 2) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 3) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 4) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มนี้ทำหน้าที่ เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ซึ่งเป้าหมายการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คือ การยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ได้เทียบเท่าเกณฑ์/ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ พัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพด้านการเรียน การสอน นักเรียนเป็นคนมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมในวิถีชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม มีและใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ที่ทันสมัย และมีความรู้ในวิทยาการด้านต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ของประเทศ ดังนั้น บุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 จึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกคน ในองค์กร เพื่อส่งเสริมความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จัดทำ การจัดการความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการด้วยกัน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และมีความร่วมมือกันปฏิบัติงานของทางราชการให้ประสบความสำเร็จ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 5-7)

การจัดการความรู้

แนวคิดและความหมายทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและ ความหมาย “การจัดการความรู้ (Knowledge management หรือ KM) ไว้ดังต่อไปนี้

สุภามนต์ สุภกานต์ (2547, หน้า 28-29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กร การหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพยากรปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด ได้อย่างไร จุดสำคัญ สำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 1) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมกัน ๆ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สุประภาดา โชติมณี (2549, หน้า 11) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ ให้แก่คนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 109) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การการเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ (2550) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ให้ความหมายการจัดการความรู้ คือ กลไกหรือเครื่องมือที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) ซึ่งทั้ง 2 งานนี้ควรอยู่ในกรอบงานพัฒนาบุคลากร (Human resource development: HR) โดยมีจุดประสงค์ของงานทั้ง KM และ LO คือ การพัฒนาตัวบุคลากร จึงควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และเมื่อองค์การพัฒนา ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว องค์การควรพัฒนาคนให้เป็นคนดี และคนเก่ง และวางแนวทางรักษาคณเหล่านั้นให้ทำงานกับองค์การต่อไป

กลั่นจันทร์ ณ เชียงเจริญ (2550, หน้า 37) และสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 109) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549, หน้า 23) กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ

เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้

ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550, หน้า 2) ให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ไพโรจน์ ไวนิชกิจ (2553, หน้า 124) ให้นิยามของการจัดการความรู้เป็นกลไก หรือกระบวนการ ที่ถูกผลักดันเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ “องค์ความรู้” ภายในองค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันธุรกิจ ควบคู่ไปกับศาสตร์ด้านการจัดการหลัก ๆ 4 ประเภท คือ การจัดการด้านการดำเนินการ การจัดการ ด้านการเงิน การจัดการด้านการตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล

ทราปปี้ (Trapp, 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

ฮามเรียและเฮ็ดเกตท์ (Hemrie & Hedgepeth, 2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นระบบ บริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการองค์ความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับ ให้สูงขึ้น

คุคซา (Kucza, 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัด กระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุ สภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

อาร์โยโกะ โทยามา (RyoKo Toyama) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ ของ คนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมเพื่อจะทำได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทางธุรกิจ

โยเกชมาล โสตรระ (Yogesh Malhotra) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญเพื่อการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอด และแข่งขัน ได้ภายใต้

สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีกระบวนการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของบุคคลเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

สรุปการจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ และภายนอกองค์การความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์การอย่างเป็นระบบนำมายกระดับความรู้ขององค์การ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้และเครื่องมือ เพื่อช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ในการประยุกต์ใช้ศาสตร์ด้านจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550, หน้า 1; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 15) สรุปได้ ดังนี้

1. ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสร้างและพัฒนาทีมงาน “การจัดการความรู้” ให้มีความสามารถในการสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปเผยแพร่ ต่อยอด และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

โดยสรุป วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จัดตั้งทีมงานและพัฒนาทีมงานจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีช่วยจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลและโอกาส

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้มีดังนี้ (สุประภาดา โชติมณี, 2551, หน้า 11-12; ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550, หน้า 2)

1. ทำให้องค์การได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์การ (Organization's Knowledge) ว่าที่จริงองค์การมีความเก่งในเรื่องไหน และความรู้นั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่
2. ทำให้บุคลากรรู้ว่าจะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่ง (ในด้านต่าง ๆ) มาพัฒนาองค์การให้ถูกทาง
3. ปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์การ

4. สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้
5. ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/ บริการ และกระบวนการทำงาน
6. ลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
7. สามารถกำหนดจุดขายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าองค์การมีองค์ความรู้ด้านใด ก็นำมากำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/ บริการหลักขององค์การ
8. เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์การที่ถูกต้อง
9. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วยแก้ปัญหา และทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วและง่ายขึ้น
10. ให้ความสำคัญกับความรู้ของบุคลากรและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม โดยสรุป ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ องค์การได้ทบทวนองค์ความรู้ บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้รู้อยู่เสมอ องค์การสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานและเพิ่มผลผลิตขององค์การ องค์การมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้กัน องค์การมีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ถูกต้องสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กลยุทธ์/ ยุทธวิธีในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการเรียนรู้ คือ การถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติที่ดีเลิศเพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติการ หรือเพื่อที่จะใช้กลยุทธ์นี้กับสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะรวมไปถึงระบบความสำเร็จของการฝึกปฏิบัติ การจัดลำดับ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ การจัดทำบันทึก และการกระจายความรู้ภายในองค์กร 3 เรื่อง ต่อไปนี้ คือ การทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ของบุคคลในทีม และระบบเครือข่าย องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Senge, 2000)

1. มีความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal mastery) โดยสมาชิกในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
2. มีรูปแบบวิธีการคิด (Mental models) โดยสมาชิกในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น

3. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียว ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

4. มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) โดยสมาชิกในองค์กร มีการเสวนาอภิปราย ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ รวมทั้ง มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน

5. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดค้นกับ สถานการณ์ เห็น โอกาสต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบตลอดเวลา

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนเดียว การจัดการความรู้จะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ เรียกว่า Operation effectiveness และผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการ
3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อน สภาพการเรียนรู้ขององค์กร
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนของผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอา ความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/ แฝง

จากทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ จำแนกลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการ (Process dimension) และมิติเกี่ยวกับผลผลิต (Product dimension) (สมคิด สร้อยน้ำ และนิตยา ภัทสรศิริ, ม.ป.ป., หน้า 7-8)

1. มิติเกี่ยวกับกระบวนการ (Process dimension) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุน การเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การเชื่อมโยง การเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กร 3) ความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการรับรู้ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) การเรียนรู้ขององค์กร คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือความกระจ่าง ในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม 5) การตระหนักในตนเองและการใช้วิจารณญาณ ใคร่ครวญ สภาพที่แวดล้อม 6) การเป็นองค์กรที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง 7) การขยายขีดความสามารถของคนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง 8) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยโดยได้รับการ ส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด 9) การที่องค์กรขยายขีดความสามารถ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตของอนาคตขององค์กร 10) การที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ ในการสร้างการเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ เหล่านั้น

2. ลักษณะที่เป็นผลผลิต หมายถึง ผลลัพธ์ ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ หรือเจตคติ ใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และ สามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสามารถ ทั้งของตัวบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจาก กระบวนการที่สามารถคาดทำนายได้

การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นภาพ ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็น เครื่องมือที่จะสื่อสารให้ทราบถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้าน ได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล ได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร มีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (นฤมล พฤษศิริศิลป์ และพัชรา หายเจริญกิจ, 2543, หน้า 67-68)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ดังนั้น การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มีการใช้ การจัดการความรู้แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนา ความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมา ซึ่งความร่วมมือแรงร่วมใจในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการหัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบ การจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้ร่วมมือกัน ดังนั้น จึงควร กำหนดกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลุกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญ ที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และ โครงสร้างขององค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ ให้แก่ทุก ๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันบริหารและจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมี การประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมจะต้อง ร่วมมือกัน เพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ผวนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด

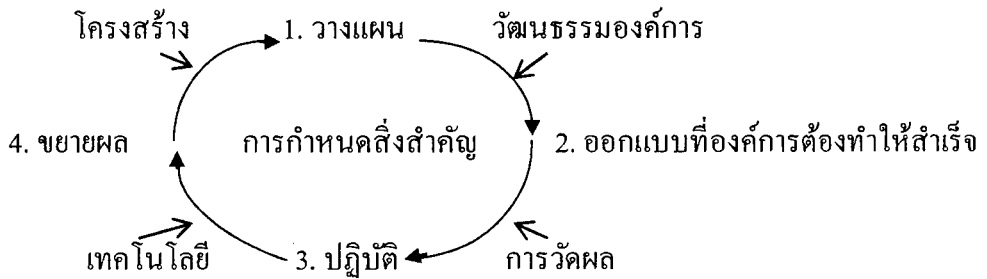
3.3 การมีระบบการบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์การ ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ รวมทั้งความภูมิใจและ ความรู้สึกร่วมกัน

5. การวัดผลการเรียนรู้การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้ สามารถวัด ได้ตามระดับต่าง ๆ ดังนี้ คือ เป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้น

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคสำคัญ ๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับองค์กรใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องเริ่มต้นมาจากระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้ที่สรรค์สร้างความเจริญก้าวหน้าสืบไป

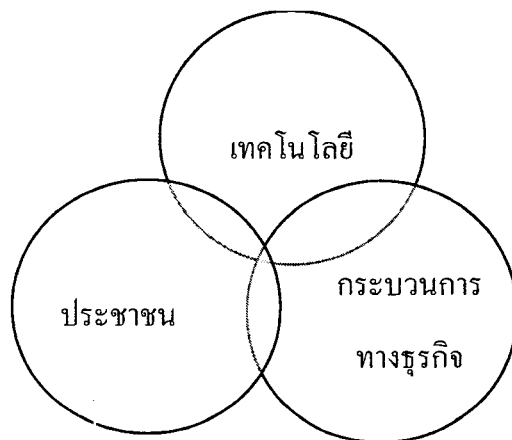
การจัดการความรู้ในองค์กรในการกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2 (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 35-36; O'Dell, 1998, pp. 21-27)



ภาพที่ 2 การจัดการความรู้ของโอ เดล (O'Dell, 1998)
ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549)

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ
 - 1.1 การทำให้ลูกค้าประทับใจ พอใจ
 - 1.2 การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ
 - 1.3 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ
2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่
 - 2.1 วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีคณาทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น

- 2.3 โครงสร้างองค์การที่ช่วยต่อการจัดการความรู้
- 2.4 การวัดผลบ่งบอกถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ภายในองค์การ
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมีปัจจัยทั้ง 4 ประการครบถ้วนแล้ว องค์การจะต้องใช้กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ กระบวนการนี้ ประกอบด้วย
- 3.1 วางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
- 3.2 ออกแบบ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะได้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- 3.3 ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- 3.4 ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลได้ทั่วทั้งองค์การ
- องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานขององค์ประกอบที่สำคัญ คือ การทำงานของคน (People) กระบวนการทางธุรกิจ (Business process) และเทคโนโลยี (Technology) (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2546, หน้า 87-88) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา: น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546)

ด้านคนหัวใจของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้นั้น ไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying knowledge) ดังนั้น กลยุทธ์หลักที่องค์การธุรกิจนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มุ่งความสามารถของคน การพัฒนาคนในองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้

เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการแลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้ จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

ด้านกระบวนการ กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอน ของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและ ภายนอกเป็นการวิเคราะห์ประเภทของความรู้ที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนด โครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่โดยการบริหาร กระบวนการนั้น ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรรวมทั้งเป้าหมายด้วย

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลา และรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าเทคโนโลยี และความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ตัวอย่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ของบริษัทสเปนชั้น (ไทยแลนด์) จำกัด ได้แก่ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 97-98)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้ที่สำคัญ ที่สุดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้างและพัฒนา จากนั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ที่เกิดขึ้นนี้ ไปใช้ประโยชน์ และเก็บรักษาไว้ในบริษัท ยิ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของพนักงาน ที่มุ่งเกิดการเรียนรู้ก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญ โดยมี Information technology เป็นตัวขับเคลื่อน และเชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าไว้ด้วยกัน

2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กรถ้าขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการผู้จัดการ การเพิ่มศักยภาพของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอย่างต่อเนื่อง มีวาระเกี่ยวกับโครงการนี้ในการประชุมผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผล โครงการและผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องให้ความสนับสนุนทั้งความคิดและการเงินตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมองค์กร

4. ระบบ IT (Information technology) ที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท เปรียบเป็นสมองและความจำของ บริษัท ความท้าทายอยู่ที่จะทำอย่างไรให้เครื่องมือนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ดังนั้น เมื่อนำ

เครื่องมือเหล่านี้มาใช้ พนักงานจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องตามปัจจัยเสริมความยั่งยืนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน MIT (Marquardt, 1996, pp. 215-219) พบว่า ปัจจัยหรือค่านิยมที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนของสถาบันมี 10 ประการ ได้แก่

1. ตรวจสอบสถานการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เรา รู้เรา
2. ลดช่องว่างการปฏิบัติงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้
3. ให้ความสำคัญกับการวัด/ ประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร
4. สนับสนุนให้พนักงานมีจิตใจใฝ่การทดลอง เพื่อแก้ไข ปัญหาในการดำเนินงาน หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ
5. สร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ปัญหาาร่วมกัน และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างไม่มีขอบเขต
6. สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
7. ส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ในหลายช่องทาง
8. สรรเสริญและให้รางวัลพนักงานที่ให้ความรู้ใหม่ ๆ หรือมีความคิดใหม่ ๆ ไม่ว่าจะพนักงานคนนั้นจะอยู่ในระดับใด
9. สร้างภาวะผู้นำให้แก่พนักงานในองค์กรทุกระดับ
10. ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ในองค์กร

แนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge management action) เป็นแผนการจัดการความรู้เริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการให้สำเร็จเป้าหมายนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เครื่องมือในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 ประการ ได้แก่ 1) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) และ 2) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วน จะมีโครงการกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบการจัดการความรู้ ดังนี้

รูปแบบการจัดการความรู้ ในปัจจุบันมีเป็นจำนวนมาก และยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก มีองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้นำเสนอ

รูปแบบการจัดการความรู้มาใช้บริหารจัดการภายในองค์กร เป็นเรื่องที่ทำหายและยากที่สุด คือ องค์กรจะเลือกใช้กรอบความคิดแบบใดจึงจะเหมาะสม และมีโอกาสประสบความสำเร็จผู้วิจัย ได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินการไว้ มี 2 แบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้จัดทำกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process)
2. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process)

1. **กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process)** กระบวนการเป็นสิ่งสำคัญ ในการจัดการความรู้ การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การศึกษา การได้รับการยอมรับจากสังคม จนกระทั่งการค้นพบตัวตนที่แท้จริงนั้น ไม่มีสิ่งที่จะสำคัญไปกว่า ทักษะ (Attitude) (ไพโรจน์ ไวกานิชกิจ, 2553, หน้า 126) แม้จะอยู่ภายใต้ขีดจำกัดด้านการศึกษา ฐานะ สภาพแวดล้อม แต่บุคคลจำนวนมากก็พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จในการพัฒนา ศักยภาพส่วนบุคคล จนหลายคนกลายเป็นอัจฉริยะของโลก กลไกการบริหารจัดการย่อมเป็นปัจจัย สำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร การทำความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้หรือที่เรียกกัน ในชื่อว่า Knowledge value creation process จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่พนักงานภายในองค์กร จะต้องรับทราบร่วมกัน และสามารถออกแบบสร้างกระบวนการบริหารจัดการความรู้ สำหรับ ใช้งานได้ภายในองค์กรของตนเอง โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่ากระบวนการดังกล่าวจะต้องสามารถ เพิ่มคุณค่าให้กับองค์ความรู้ ให้เกิดกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ และเพิ่มความแข็งแกร่งต่อการดำเนินงาน ขององค์กร พร้อมกันนั้นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากนวัตกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้ก็จะกลับเข้าสู่ วัฏจักรต่อของการเรียนรู้อย่างไม่จบสิ้น ให้พนักงานแต่ละคนได้เข้าใจมองออก ตระหนักถึง ผลประโยชน์ที่พึงตกถึงแก่คนและองค์กร โดยรวม กระบวนการจัดการความรู้ไม่ว่าในองค์กรใด สังคมใด ชุมชนใด หากมีการนำศาสตร์ด้านการจัดการความรู้มาใช้งาน ก็ทำให้กลไกการเรียนรู้ภายใน องค์กร ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge creation) เช่น วิธีการในการประหยัดต้นทุน การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ฯลฯ ซึ่งถือเป็นความรู้สาธารณะภายในองค์กร มีการเผยแพร่ (Knowledge transfer) ไปให้รับทราบกันทั่วทั้งองค์กร อาจออกแบบระบบบริหารจัดการ ฐานความรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ การประยุกต์ความรู้ (Knowledge application) กับการทำงาน หรือการดำเนินการขององค์กรเป็นการกลับเข้าสู่วัฏจักรการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ต่อไป อย่างไม่สิ้นสุดการวัดผลการบริหารจัดการความรู้ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะใช้ในการประเมิน ทั้งในแง่ของมูลค่าสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual assets) ขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการความรู้ จะเป็นตัวควบคุมสำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อให้

ทราบว่าการจัดการแห่งการเรียนรู้มีการเดินทางตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และในแง่ของต้นทุนงบประมาณที่เกี่ยวข้องมาน้อยเพียงใด เพื่อจะได้สามารถปรับรูปแบบ ทิศทาง และกระบวนการให้อยู่ในรูปแบบที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ถูกต้อง การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการตรวจวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานในฐานะของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ทราบว่ามีการสร้างและต่อยอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรก้าวเดินไปสู่จุดหมาย และเป็นการชี้ให้เห็นว่าสมควรมีการปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบ เพื่อพัฒนาบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น

ทำอย่างไรให้กระบวนการความรู้มีชีวิต (ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550, หน้า 2) นั่นคือ การที่คนต้อง “อยาก” ทำ รู้ว่าจะทำอะไร ทำแล้วตัวเองได้ประโยชน์อะไร คนต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ) คนต้องรู้ว่าทำอย่างไร (ฝึกอบรม เรียนรู้) คนต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่ คนต้อง “อยาก” ทำ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (มีแรงจูงใจ)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้วิจัยเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ดังต่อไปนี้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, หน้า 54-59) ได้ให้กรอบความคิดการจัดการความรู้ที่ประกอบกันเป็นกระบวนการความรู้ (Knowledge process) 7 ขั้นตอน ที่องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge identification) องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า knowledge mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้ องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) องค์กรจะต้องหาวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมาเก็บรวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหา ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ส่วนความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่ มี องค์กรจะต้องสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ และกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ระบบสารสนเทศสามารถ

ช่วยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge conycemdium and refinement) องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ การใช้ภาษาเป็นภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์การ การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่า หากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit การส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 Push (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ ความรู้ให้ผู้ใช้โดยไม่ได้ร้องขอหรือต้องการเรียกง่าย ๆ ว่าแบบ “Supply-based”

5.2 Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

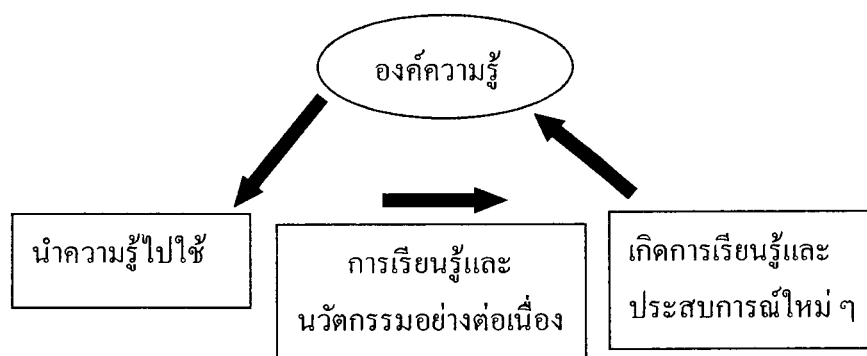
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น วิธีนี้ใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม จากการศึกษา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจากสาเหตุหลักๆ ดังนี้

6.1 ตัวบุคคล มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่น ไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์ หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย

6.2 ระบบ/ โครงสร้าง ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

6.3 ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร ไม่มีภาษากลาง (Common language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลงสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ องค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลงมือทดลอง โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะว่าการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ก็ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 วงจรการเรียนรู้

ที่มา: บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549)

ดังนั้น องค์การต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550, หน้า 4) และสำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

(2551, หน้า 112-113) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มี เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การแสวงหาและสร้างความรู้ (Knowledge acquisition and creation) สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ ภายนอกหน่วยงาน เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) แบ่งชนิดและประเภทของความรู้ จัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งานเป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge condification and refinement) จัดทำรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งหน่วยงาน เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย และตรงกับความต้องการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) การสอนเป็นทีมการหมุนเวียนงาน ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาและปรับปรุงหน่วยงานควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

คูกซา (Kuczaj, 2001) ได้ให้กรอบความคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of need for knowledge) เป็นการระบุถึงความรู้ที่ต้องการ ประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (Determination of requirements)

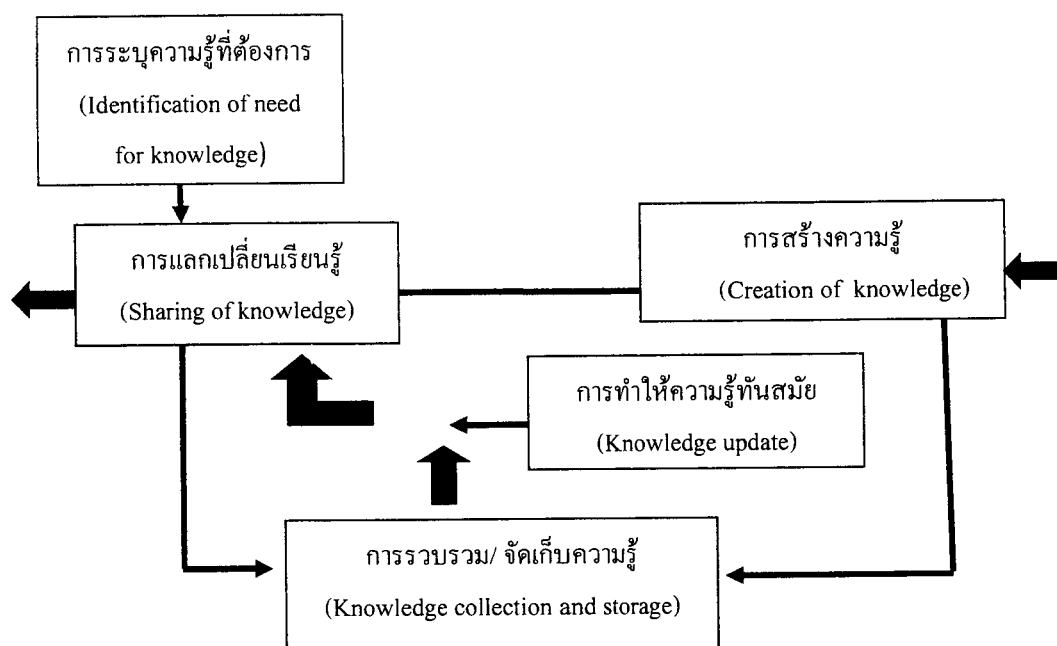
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of knowledge) เป็นการแบ่งปันความรู้ (knowledge pull) และเป็นการส่งมอบความรู้ (Knowledge push) เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและยุ่งยากในการจัดการความรู้ ความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอด และส่งผ่านความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ การแบ่งปันความรู้ (knowledge pull) ประกอบด้วย กระบวนการย่อย 5 ประการ คือ 1) การสร้างเกณฑ์การสืบค้น 2) ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 3) ประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก 4) คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 5) การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก ส่วนการส่งมอบความรู้ (Knowledge push) ประกอบด้วย กระบวนการย่อย 2 ประการ คือ 1) การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ 2) การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ

3. การสร้างความรู้ (Creation of knowledge) เป็นการสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 6) การสร้างความรู้ใหม่ ๆ

4. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge collection and Storage) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความรู้ 2) การประเมินความรู้ 3) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 4) การจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5) การบูรณาการความรู้ 6) การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

5. การทำให้ความรู้ทันสมัย (Knowledge update) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และความต้องการความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย 3 ประการ คือ 1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง 3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย ดังภาพที่ 5

การประสานงานการจัดการความรู้ (KM Co-ordination)



ภาพที่ 5 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เชิงกระบวนการของคุกซา
ที่มา: Kucza (2001)

2. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process)

รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการความรู้ เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้เสนอรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการความรู้ ซึ่งคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทแรกๆ ในโลกที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจังเป็นระบบและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในเรื่องของการจัดการ

ความรู้ เพราะเป็นพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Hickins Michael, 1999, pp.40-45) การจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประกอบด้วย (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 46-53)

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior management)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tools)
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning)
5. การวัดผล (Measurements)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and rewards)

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and behavior management) วัฒนธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนทุกคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก (Kotter, 1996) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มจากคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูง ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือ และเกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมได้แก่ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 21) การเปลี่ยนวัฒนธรรมและการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ โดยมีการให้กำลังใจบุคลากร มีการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ และเปิดเผยต่อกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร และการทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ ให้พนักงานทุกคนรับทราบ ได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องครบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมาย

ที่ต้องการจะสื่อสาร 3) ช่องทางในการสื่อสารการสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้ ได้แก่ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 21) การจัดทำระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการสื่อสาร การจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนรู้ โดยปัจจัยที่สำคัญ ที่ต้องสื่อสารได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน คือ เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมาย ที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tools) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือน แกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร จะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและ กระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 49) กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน จะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีความรู้และผู้รับความรู้ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of practice; CoP) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด จะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหารวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากการพบปะ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขา กระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning) วัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับ แนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรควรให้มีการจัดฝึกอบรม

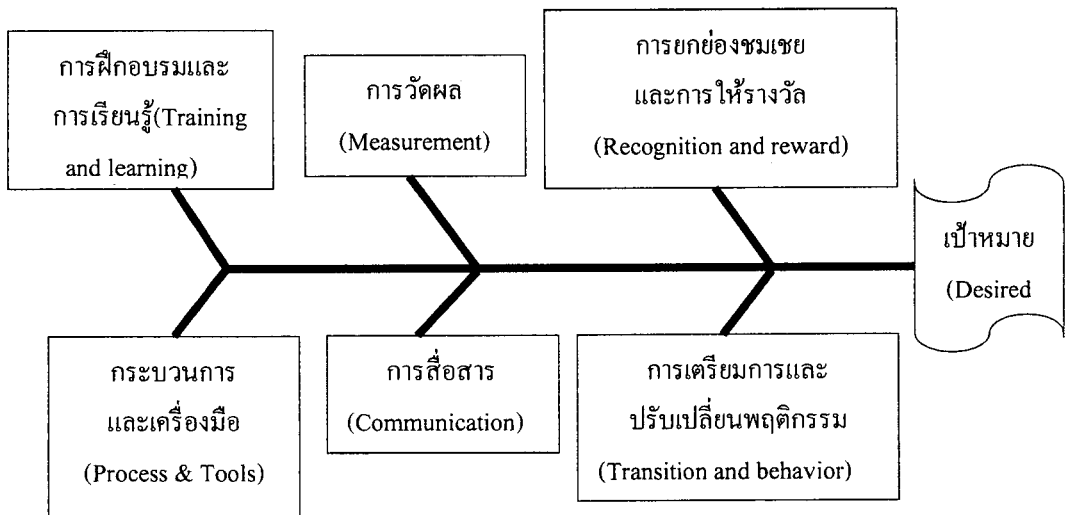
ในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น ฝึกอบรมในห้องเรียน จัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web-based training หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร องค์กรอาจจะพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน ถ้าได้รับเพียงแต่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลนับว่ามีความสำคัญมากที่สามารถบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ นอกจากนี้ การวัดผลยังช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือยัง การวัดผลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System measures) 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output measures) 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome measures) การวัดผลการจัดการความรู้ ได้แก่ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 22) การตรวจสอบว่าการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมาย (Desired state) ที่ตั้งไว้หรือยัง และมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and rewards) เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดคือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยจากองค์กร องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้

คำตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่/ พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่สุด คือ องค์กรจำเป็นที่จะต้อง ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ได้แก่ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 22) การเสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการให้แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เงิน ทอง สิ่งของ แรงจูงใจในลักษณะของการให้โอกาส ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน หรือแรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ เช่น ความภาคภูมิใจ ในการได้ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ทั้ง 6 ประการของวงจร KM ถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจร KM ไปใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้สามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process)

ที่มา: สุประภาดา โชติมณี (2551)

กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลัก ดังนี้ (สุประภาดา โชติมณี, 2551, หน้า 20-21)

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and behavior management) เป็นการเตรียมพื้นฐานขององค์กรให้เหมาะกับการจัดการความรู้ เช่น การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การทำความเข้าใจกับคนในองค์กร การแต่งตั้งทีมงาน และการติดตามประเมินผลของกิจกรรมต่าง ๆ

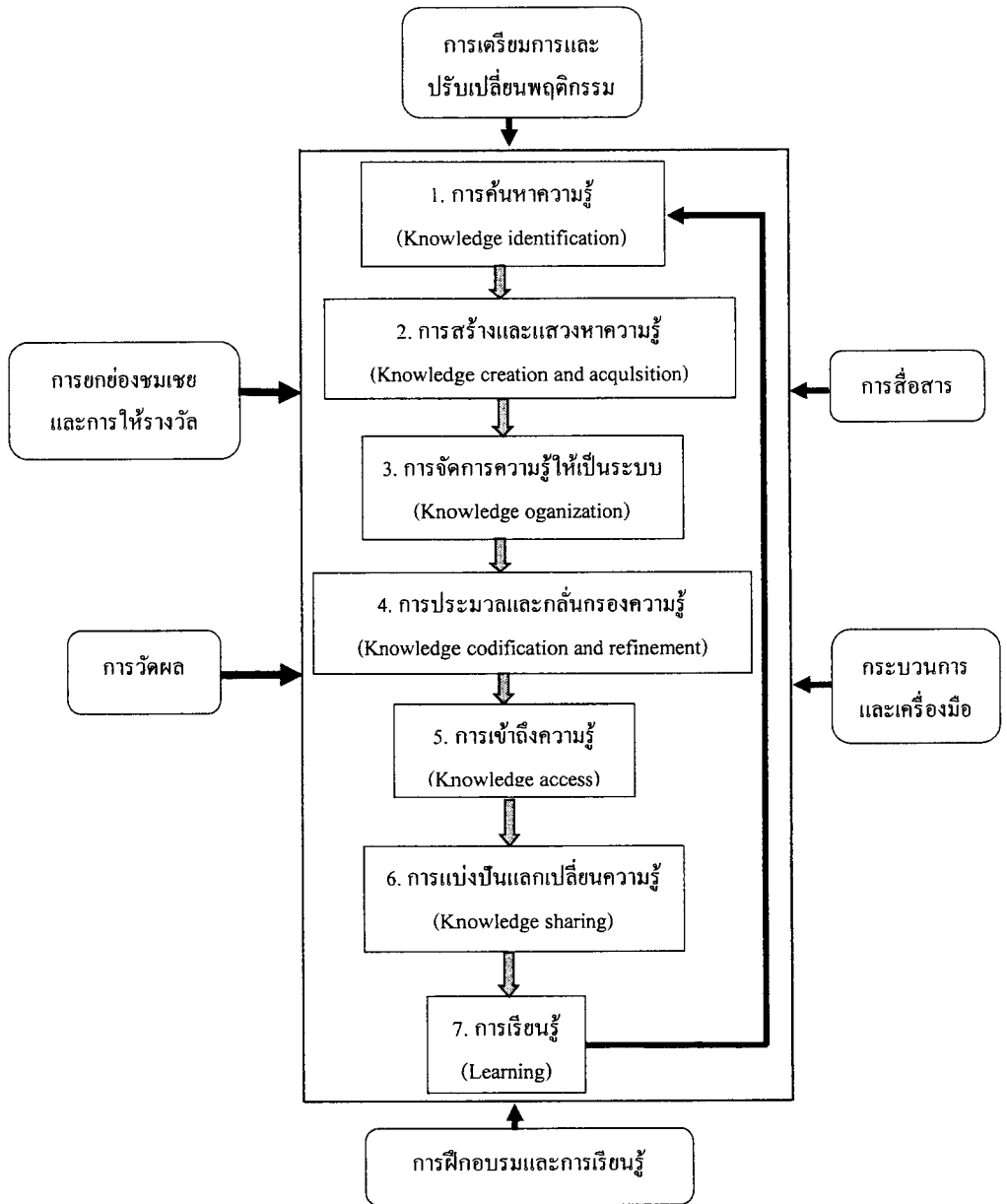
2. การสื่อสาร (Communication) เป็นการบอกกล่าวคนในองค์กรให้รู้ว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำแล้วมีประโยชน์อย่างไร (ทั้งองค์กรและตัวพนักงาน) จะทำอะไรกันบ้าง และจะต้องทำอะไร พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร

3. กระบวนการ และเครื่องมือ (Process & Tools) เป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ขององค์กร

4. การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (Training & Learning) เป็นการทำให้คนในองค์กรใช้กระบวนการ และเครื่องมือตามที่เลือกไว้เป็น และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. การวัดผล (Measurements) เป็นการตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่ามีประสิทธิผลเพียงใด เพื่อปรับปรุงสิ่งที่ยังไม่ดี ให้ดีขึ้น และเพื่อให้สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำ หรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด

6. การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (Recognition & Reward) เป็นการกระตุ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของคนในองค์กร ทั้งในส่วนของคณะทำงาน และพนักงานจากกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) ทั้ง 6 ปัจจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรนั้น ถ้านำทั้ง 2 กระบวนการมาเชื่อมโยงกัน จะสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 7 (สุประภาดา โชติมณี, 2551, หน้า 21)



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการจัดการความรู้
ที่มา: สุประภาดา โชติมณี (2551)

แนวคิดด้านการพัฒนากลุ่มงานวิชาการ

ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge management) หรือ KM ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทั้งในแวดวงธุรกิจ และการบริหารชุมชนต่าง ๆ ศาสตร์ด้านการจัดการพื้นฐานที่มีอยู่เดิม ได้แก่ การจัดการผลิตและบริการ (Operation management) การจัดการการเงิน (Financial

management) การจัดการตลาด (Marketing management) การบริการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) อย่างมีระบบความคิดที่ชัดเจน และศาสตร์ด้าน KM มาใช้ใน ลักษณะกระแสสังคม หรือเป็น ไปเพื่อตอบสนองนโยบายที่ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงาน ในกรณีขององค์กรราชการต่าง ๆ ผลักดันให้หน่วยงานได้สังกัดทำตาม การทำความเข้าใจ ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ โดยมองเข้าไปถึงหลักแนวคิดที่แท้จริง รวมทั้งองค์การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ และพร้อมที่จะประยุกต์ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับ ธรรมชาติขององค์กร หรืออาจต้องปรับเปลี่ยนธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรให้สอดคล้องกับกลไก การประยุกต์จัดการความรู้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่พึงเห็นจากการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ และมีวิวัฒนาการและประเมินผลการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการขององค์กร คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 122-124)

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนด ตัวบุคคลเพื่อทำหน้าที่ “ระบบ” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิการบดี รองผู้อำนวยการฯ
2. ผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (Chief knowledge officer, CKO) การริเริ่มถ้าไม่ได้ เริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ CKO คือ นำเป้าหมายไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหาร สูงสุดเป็นเจ้าของเป้าหมายให้ได้ บทบาทต่อไปของ CKO คือ การหาผู้อำนวยการความสะอาดจัดการ ความรู้ (Knowledge facilitator, KF) และร่วมกับผู้อำนวยการความสะอาดจัดการความรู้ (KF) จัดให้มีการ กำหนด เป้าหมายในระดับย่อย ๆ ของผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (Knowledge practitioner, KP) คอยเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศ แนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแลกเปลี่ยนทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KP) เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรม จัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าที ชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้น การสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
3. ผู้อำนวยการความสะอาดจัดการความรู้ (Knowledge facilitator, KF) เป็นผู้คอยบริการ ให้ความสะอาดในการจัดการความรู้ ความสำคัญของผู้อำนวยการความสะอาดจัดการความรู้ (KF) อยู่ที่ การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานจัดการ ความรู้ (KP) กับผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (CKO) เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการความสะอาด

จัดการความรู้ (KF) ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้ (KF) ควรทำ คือ ร่วมกับผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (CKO) จัดให้มีการกำหนด เป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KP) อาจจัดมหกรรมเป้าหมาย เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ เป้าหมาย จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KP) นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ เป้าหมาย จัดการงานหรือกิจกรรม เชิญเพื่อนมาช่วย (Peer assist) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต จัดพื้นที่เหมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บ ไซส์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4. ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (Knowledge practitioner, KP) หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวเอกของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด KP เป็นเจ้าของเป้าหมาย โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ผู้ประสานงานจัดการความรู้ (Network manager, NM) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่าย การจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

การพัฒนาองค์กรให้มีการจัดการความรู้ ในการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และที่ปรากฏตามสื่อต่าง ๆ ทั่วไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ (รัตนาควงแก้ว, 2552, หน้า 1-3; Hord & Hirsh, 2009, pp. 22-23) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้บรรลุเจตนารมณ์ ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มีแนวทางปฏิบัติสรุปได้ ดังนี้

1. เสริมสร้างพลังความเชื่อให้กับครูว่า การทำงานร่วมกันจะทำให้ประสบความสำเร็จ

1. เสริมสร้างพลังความเชื่อให้กับครูว่า การทำงานร่วมกันจะทำให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่นักเรียนมีปัญหาการคิดวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ รวมทั้งมีปัญหาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ครูมักยอมรับว่าไม่มีทางแก้ปัญหาได้แม้ว่าจะได้รับการอบรมพัฒนาเพียงไรก็ตาม ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยการพูดคุยให้ครูเชื่อในความสามารถของตนว่า ช่วยพัฒนานักเรียนได้ (Self-efficacy) แต่ทั้งนี้ ครูต้องร่วมมือกันดึงความเชี่ยวชาญของแต่ละคนมาช่วยกันแก้ปัญหาไม่ใช่ทำงานโดยลำพัง

2. คาดหวังให้ครูพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องให้ครูรู้ว่า ครูต้องพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อที่จะได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และครูมีอาชีพควรสมัครเป็นสมาชิกวารสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตน เพื่อติดตามข่าวสารและผลงานวิจัยใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับในแวดวงทางการแพทย์

3. เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยให้ครูรับผิดชอบตัวเอง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพใช้หลักการของประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า ครูส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งเสริมการกระจายอำนาจและการตัดสินใจอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อเตรียมบทบาทผู้นำให้กับสมาชิกในองค์กร ครูที่ได้รับมอบอำนาจให้ดูแลรับผิดชอบกันเอง (Self-governance) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนหลักสูตร การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างอิสระจะพัฒนาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพต่อไป

4. ส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างชำนาญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพราะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจเพื่อให้ครูนำไปแปลผลและนำไปใช้วางแผนการจัดการเรียนการสอนต่อไป แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า ครูมีความรู้และความสามารถในการอ่านและแปลผลข้อมูลดังกล่าว มีข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สะท้อนให้เห็นว่า ครูไม่นำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนไปใช้เพราะว่า ไม่รู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร หรือไม่รู้ว่าจะเป็นประโยชน์อย่างไรต่อผู้เรียน ครูจึงต้องการการชี้แนะหรือการอบรมอย่างเข้มงวด เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง

5. สอนทักษะการอภิปรายและการตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารมีนโยบายให้ครูมีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) จึงต้องช่วยครูพัฒนาทักษะการพูดคุยการตัดสินใจร่วมกัน ครูต้องเข้าใจว่าการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) แตกต่างกัน การสนทนาใช้เมื่อครูแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้สึก หรือแนวโน้ม โดยมีเป้าหมาย คือ ช่วยให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจซึ่งกันและกัน แต่การอภิปรายมีเป้าหมายเพื่อตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้นสมาชิกในการสนทนา ต้องเตรียมนำเสนอความคิดเห็นของตนพร้อมทั้งหลักฐานข้อมูลที่จะนำมาโน้มน้าวสมาชิกที่ร่วมประชุมเพื่อให้การสนับสนุน ด้วยเหตุนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงต้องรู้กลวิธีที่จะตัดสินใจ รวมถึงการออกเสียงสนับสนุนและการลงประชามติ

6. แสดงผลงานวิจัยให้ครูได้เรียนรู้ ในการประชุมคณะครู ผู้บริหารควรนำผลงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้ครูได้เรียนรู้ว่า เป็นประโยชน์กับครูหลายประการ เช่น ครูร่วมมือกันรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของนักเรียน เพิ่มความเข้าใจในบทบาทของตนที่จะช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน ได้รับข้อมูลย้อนกลับและการช่วยเหลือจากเพื่อนครู และช่วยฟื้นฟูวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลุ่มลึกกว่าการเรียนรู้โดยลำพัง

7. ต้องให้เวลากับการสร้างความไว้วางใจ ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรนั้น ถ้าปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างครูกับผู้บริหาร และระหว่างครูด้วยกันแล้วย่อมเป็นไปได้ เพราะครูจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ถ้ายังเกรงกลัวสมาชิกคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารควรสอนหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับทักษะการสนทนาการตัดสินใจ และการบริหารจัดการ ความขัดแย้งแก่ครูเพื่อช่วยทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้จะต้องใช้เวลาแต่ก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของทั้งครูและนักเรียน ได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 20-21; Senge, 1994)

1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal mastery) ได้แก่ การปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรในองค์กร ให้ทุกคนใฝ่ใจและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง โดยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ การจัดให้มีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สืบค้นข้อมูลตามจุดสำคัญ และห้องหรือสถานที่ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้พัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพด้านต่าง ๆ ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. การสร้างรูปแบบหรือ โมเดลความคิด (Mental models) ได้แก่ การพัฒนารูปแบบความคิดและความเชื่อของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคปัจจุบัน โดยการหาโอกาสพบบุคลากรไปทัศนศึกษาหรือศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอื่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ หรือการจัดให้มีเวที (Forum) แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในระดับหรือในสายงานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และแผนดำเนินการในอนาคตขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และสนับสนุนการร่วมแรงร่วมใจระหว่างบุคลากรในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การที่แต่ละองค์กรสร้างและพัฒนาทีมงานของบุคลากร แต่ละสายงานที่มีความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน และส่งเสริมให้สมาชิกของแต่ละทีมงานมีการร่วมกันวางแผนดำเนินการต่าง ๆ มีการร่วมกันแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรในทีมงานเดียวกัน และระหว่างบุคลากรต่างสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน และร่วมกันประเมินผล และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ทีมงานของตนรับผิดชอบ

5. การปลูกฝังวิธีคิดเชิงระบบ (System thinking) ได้แก่ การปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรรู้จักคิดวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ในรูปแบบการพิจารณาความเกี่ยวเนื่องของเหตุการณ์ต่าง ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและสอดคล้องกับความเป็นจริง

เมื่อมีการเตรียมความพร้อมองค์กรสู่สภาพและบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการกำหนดองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการความรู้ที่แน่ชัดแล้ว ซึ่งควรมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติการขึ้นในองค์กร และควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตรงกับ ความสนใจและเหมาะสมกับลักษณะของหน้าที่และงานที่เขารับผิดชอบอยู่ด้วย การพัฒนา กลุ่มงานวิชาการ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการให้กลุ่มนี้ นำความรู้ที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคล ออกมาใช้ประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป จำเป็นต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ การบริหารจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตลอดจนเข้าใจถึงปัจจัยที่เอื้อให้การนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

นั่นคือ ความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549, หน้า 19) ในการพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ได้คัดเลือกเฉพาะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเท่านั้น

ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นั้น เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 4-5)

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการ ของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของโรงเรียน และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับหน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน อื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในองค์กร
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการ ทั้งไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มี ใ้ระบุ ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต้องปฏิบัติตามการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยเคร่งครัด และได้เร่งรัด กำชับ และพัฒนาศักยภาพการจัดการความรู้ให้กับกลุ่มงานวิชาการที่เกี่ยวกับการศึกษาของนักเรียน เพื่อดำเนินการเร่งรัดเพิ่ม/ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และหามาตรการ/ กลยุทธ์เพื่อให้ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่ให้อดต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ ต่ำกว่า ร้อยละ 50 โดยมีครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารการศึกษาให้ความร่วมมือกัน อย่างเต็มกำลัง เข้ามาช่วยกันในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการใช้ยุทธวิธีในการจัดการ ความรู้ที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขตามอัตภาพ และมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ให้กับนักเรียน

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับกลุ่มงานวิชาการ โดยเป็นผู้นำการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กระทำโดยสร้างความตระหนัก และพัฒนาศักยภาพให้กับกลุ่มงานวิชาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ ๆ ความรู้ ใหม่ ๆ พร้อมทั้งเพิ่มความเชี่ยวชาญในการจัดการความรู้ การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการใช้ความรู้ สามารถ ช่วยเหลือให้คำแนะนำ สอน แก่บุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสามารถดำเนินการ ได้หลาย ลักษณะ เช่น การอบรม เผยแพร่ให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งเอกสาร จัดการประชุมสัมมนา ทางวิชาการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพของ บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ เพื่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ และเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง โดยการให้รางวัลเกียรติบัตรแก่บุคลากรดีเด่นที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ และให้บุคลากรเหล่านี้สามารถเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรให้สัมพันธ์กับระดับ ความรู้ ความสามารถในการออกแบบและจัดการความรู้

โดยสรุป การพัฒนากลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้นำศาสตร์การจัดการความรู้ (KM) มาใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงานให้มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงาน จัดการความรู้ (Knowledge practitioner: KP) เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

เกือบทั้งหมด โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (Chief knowledge officer: CKO) เป็นผู้คอยสนับสนุนช่วยเหลือ และมีผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้ (Knowledge facilitation: KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกจุดประกายความคิด และคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้ต่างกลุ่มงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

แนวคิดด้านการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มงานวิชาการ

การจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มงานวิชาการเป็นการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากปัจเจกชนแต่ละรายให้กลายเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร รวมไปถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการต่อยอดสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาจากความรู้โดยรวมขององค์กรที่บุคคลแต่ละคนยินยอมและให้ความร่วมมือเปิดเผยถ่ายทอด นั่นคือ การทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice หรือ CoP) เต็มใจที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของตนออกสู่ชุมชน เรียกว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้จากตัวปัจเจกบุคคล (Knowledge transfer) และการทำให้สมาชิกในชุมชน CoP มีแรงกระตุ้นที่จะเก็บรักษา และต่อยอดองค์ความรู้นี้ให้คงอยู่ต่อไป (Creation of collective knowledge) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เกิดการเติบโตจากองค์ความรู้

วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร คือ แรงจูงใจเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งมีเป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 6) ในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงาน/ องค์กร จำเป็นต้องมี การกำหนด โครงการและกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สำหรับบุคลากรทุกคน ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในปี พ.ศ. 2548 (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553, หน้า 17-18) กำหนดกิจกรรมย่อยในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 9 กิจกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 “การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้” ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired state) หรือความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และใครจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้ นั้น

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 94) ได้กล่าวไว้ว่า จุดเน้นของการจัดการความรู้ทั่วไปมี 4 เป้าหมาย คือ

1. เพื่อให้คนหลายทักษะ หลายวิธีคิดสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. เพื่อพัฒนางานรูปแบบใหม่ ๆ
3. เพื่อการทดลองและเรียนรู้เพื่อหาทางทำแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้งานดีขึ้น
4. เพื่อการนำเข้า แนวทางและวิธีดำเนินการ (Know how) ซึ่งจะต้องหาความรู้จากภายนอก

มาใช้ที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 “การสร้างและแสวงหาความรู้” ประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) โดยเฉพาะจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ ที่ได้รับการยกย่องและชมเชยให้เป็นแบบอย่างในสายงานที่รับผิดชอบ

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้ (Knowledge creation) เมื่อได้ค้นหาความรู้จากผู้บริหาร และบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไป คือ การที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจากผู้ที่สามารถยึดถือเป็นต้นแบบในสายงานนั้น ๆ หรือความรู้ชัดแจ้งจากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องจัดบรรยายกาทำให้ผู้ที่ยึดเป็นต้นแบบ และบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และจัดทำเป็นฐานข้อมูลแนววิธีการ สอนหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

ขั้นตอนที่ 3 “การจัดเก็บและสืบค้นความรู้” ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 4 การเลือกหรือการกลั่นกรอง (Refine) ได้แก่ การเลือกหรือการกลั่นกรองความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ชัดแจ้ง ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำรา เป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Integrate) กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษาทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ เป็นขั้นตอนก็ได้

กิจกรรมที่ 6 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งถ้ามีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

ขั้นตอนที่ 4 “การถ่ายโอน แบ่งปัน นำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้” ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 7 การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) กิจกรรมนี้ คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์วารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการได้ประโยชน์ได้รับรู้ การจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้ว แต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 9 การติดตามและตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ ได้ทบทวนประมวผลหรือปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอน เป็นสิ่งที่ควรนำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของงาน ภารกิจ และหน้าที่ที่บุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต้องร่วมกันรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยดี และเกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้แก่ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 123-124; วิจิตร พานิช, 2549, หน้า 21-47)

1. ผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (Chief knowledge office-CKO) ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร (วิจิตร พานิช, 2549, หน้า 21) เป็นเจ้าของหัวปลา/ เป้าหมายแต่ถ้าไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดเป็นเจ้าของหัวปลา หน้าที่ของผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุดคือการนำหัวปลา/ เป้าหมายไปขายให้กับผู้บริหารสูงสุดได้เป็นเจ้าของหัวปลา/ เป้าหมาย หน้าที่ต่อไป คือ ร่วมกับผู้อำนวยความสะดวกจัดการความรู้ในการกำหนด เป้าหมายของการจัดการความรู้ในหลายระดับให้กับผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ เป็นเจ้าของคอยเชื่อมโยงเป้าหมายให้เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ภายในองค์กร จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและมีการปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร และการจัดการความรู้ จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้ คอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้ผู้บริหารสูงสุดรับรู้ความเคลื่อนไหวและได้แสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปัน (Care & Share) ทักษะการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว คอยติดตามและรับรู้

ความเคลื่อนไหวการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีในความสำเร็จ ให้คำแนะนำ มีการยกย่อง และให้รางวัลในผลสำเร็จ

2. ผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้ (Knowledge facilitator: KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบและเชิงวัฒนธรรม ความสำคัญของผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ (Knowledge practitioner: KP) กับผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด (Chief knowledge office: CKO) เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ของผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้ คือร่วมกับผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุดจัดให้มีการกำหนดหัวปลาของผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ จัดตลาดนัดความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถอดความรู้ออกมาจากวิถีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อการบรรลุหัวปลา จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสำหรับเก็บรวบรวมชุมชนความรู้ที่ได้ ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of practice: CoP) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

3. ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (Knowledge practitioner: KP) หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย/ หัวปลาของกลุ่มตนเองแล้วดำเนินการค้นหาความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดักจับ (Capture) ความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งานหมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ และนำเสนอชุมชนความรู้ (Knowledge assets) และแก่นความรู้ (Core competence) ที่เกิดขึ้น แก่ผู้อำนวยการความสะดวกจัดการความรู้และผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุดรวมทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้กลุ่มอื่นหรือในหน่วยงานอื่นเพื่อให้มีการตีความยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก

4. ผู้ประสานงานจัดการความรู้ (Network manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ และร่วมกันประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

5. ผู้ช่วยระบบจัดการความรู้ด้าน IT (IT wizard) เป็นผู้มีความสามารถด้านออกแบบและดำเนินการระบบไอทีที่เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อสำหรับใช้ในการจัดเก็บ “ขุมความรู้” (Knowledge assets) และเอกสารอื่น ๆ ให้สมาชิกเข้าถึงได้ง่ายและปรับปรุงในส่วนที่สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบได้เอง และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้โดยสะดวกภายในองค์กร และเครือข่าย และผู้ช่วยระบบการจัดการความรู้ด้าน IT ยังช่วยให้ระบบไอทีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งผู้ช่วยระบบการจัดการความรู้ด้าน IT อาจทำงานเป็นทีมหรือทำงานเดี่ยวคนเดียวก็ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 48-49)

6. ผู้จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ (Note taker) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ อาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวรในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่มหรือหน่วยงาน หรือขององค์กร สิ่งที่จัดบันทึก ได้แก่ “ขุมความรู้” เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน บันทึกอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง(วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 43-44)

เครื่องมือสำคัญของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ต้องมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน/ องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาร่วมวางแผนระบบการออกแบบระบบสารสนเทศและการสื่อสารให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และใช้งานง่ายเพื่อการใช้ประโยชน์ 1) เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถขอพื้นที่ของตนเองสำหรับไว้นำเสนอความรู้ที่ตนสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) แบ่งปันพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นรายด้าน และจากกิจกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาไปเป็น “ชุมชนแนวปฏิบัติ” (Community of practice-CoP) ได้ 3) มีพื้นที่สำหรับจัดเก็บขุมความรู้ (Knowledge assets) เพื่อการบรรลุหัวปลา แต่ละเรื่องจัดเก็บไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง ติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็นต้องพบตัวโดยตรง (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 55-56) นอกจากนี้ระบบการเชื่อมโยงกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอกองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเพื่อนร่วมทางสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน หรือซักถามวิธีการที่เพื่อนใช้และประสบความสำเร็จ คือ เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนวิธีเลิศ (Best practice) ของ การจัดการความรู้การเชื่อมโยงกันนี้อาจโยงกันแบบหลวม ๆ ไม่มีโครงสร้างหรือกลไก โยงกันผ่านความรู้จุกจุกเคยหรืออาจจัดเป็นเครือข่าย ประโยชน์ที่ได้รับ คือ เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีดำเนินการจัดการความรู้ วิธีการทำงาน/ ปฏิบัติงาน ทำให้การจัดการความรู้มีความคึกคัก จริงจัง เพราะเกรงจะน้อยหน้าหน่วยงานอื่น เป็นการลดค่าใช้จ่ายในกรณีจัดกิจกรรมร่วมกัน หรือจัดการฝึกอบรมร่วมกัน ช่วยการแลกเปลี่ยนวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 61-62)

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ (คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2548, หน้า 11; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 19-20; บุญดี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2548, หน้า 11; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 19-20; บุญดี บุญญาภิจ, 2549, หน้า 59-62) ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเอง แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเอง ต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจและให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของ ผู้ร่วมงานในทุกระดับ แม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่อง แม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต ภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมของ องค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและพฤติกรรมต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุน ความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจาก หน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่ม ในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทาง ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ ที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น เลิกทำอย่างไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปัน โดยไม่หวาดระแวง ว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ถูกเพื่อนร่วมงานไม่พอใจที่ตนมีความรู้มากกว่า เป็นต้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ เชื่อใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณงามความดีที่จะไขประตูลูกโลกที่เปิดกว้างนี้ คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยีสามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ ของคนในองค์กรได้ ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยให้ การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เป็นการป้องกันคนนอกเข้ามาก่อความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ผู้ที่ดูแล ระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อใช้ฐานข้อมูลและ ระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้ค้ำค้ำเงินที่ลงทุนไป

4. การวัดผลและการนำไปใช้ การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถ ทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการ ความรู้ได้ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ควรจะได้รับจากการจัดการและ การแลกเปลี่ยนระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ควรจะได้รับจาก การจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดทำระบบการติดตามและวัดผลการจัดการความรู้และ ประโยชน์จากการนำไปใช้ การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงาน ผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างแรง ขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้ และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การการจัดการความรู้ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและมี ลักษณะพัฒนา ความรู้ในองค์กรมีการเข้าถึงง่าย ผู้บริหารพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงาน หรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบควรมีการกำหนดบทบาทของบุคคลและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการ จัดการความรู้

6. บุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้ รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การยกย่องชมเชยและการให้ รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการ ในเรื่องของการจัดการความรู้

ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรควรบริหารจัดการ ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เมื่อองค์กรสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมให้ผลของการปฏิบัติงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานสามารถหา วิธีการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว เข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยตรง เป็นการลดขั้นตอนและประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ

2. ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะสามารถสืบค้นข้อมูลได้ง่ายและ รวดเร็ว มีเครื่องมือพร้อมในการค้นคว้า เพื่อการปฏิบัติงาน

3. ค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่และในขณะที่เกิดปัญหา และได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดของผู้อื่น ในอดีตจะได้นำมาแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป โดยไม่ต้องเสียเวลา ปฏิบัติงานด้วยการลองผิดลองถูกอีกต่อไป

4. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจนำ ข้อคิดหรือแนวความคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หรือนำความรู้ที่อยู่ในตัว บุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์มากกว่ามาต่อยอดและ นำมาใช้ในการขจัดปัญหาที่ตนเผชิญอยู่หรือใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. เกิดคลังความรู้ภายในองค์กร บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ที่ได้เก็บรวบรวม ไว้ได้ง่าย และสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา อาจเผยแพร่ความรู้ให้กับสถานศึกษา องค์กรอื่นและชุมชน ได้รับรู้และศึกษาค้นคว้าต่อไป

6. สร้างนวัตกรรมการจัดการความรู้ใหม่ ๆ และมีการเรียนรู้เพิ่มเติม รวมทั้งส่งเสริมให้ บุคลากรมีการวิจัยและพัฒนาในเรื่องการจัดการความรู้ที่กว้างขวางขึ้น และมีการเผยแพร่ นวัตกรรม และงานวิจัยนั้นให้กับสถานศึกษาและชุมชน ได้รับรู้

โดยสรุป การปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นับว่าเป็นประโยชน์ต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จะได้รับ คือ สามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการสืบค้นหาข้อมูล สารสนเทศด้านความรู้ได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว รวมทั้งมีเครื่องมือพร้อมในการทำงาน มีแนวทาง ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดเวลา มีคลังความรู้ภายในองค์กร และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ งานวิจัยใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เป็นรูปแบบ การวิจัยที่มีจุดยืนในการสร้างพลังอำนาจให้แก่ประชาชน (Empowerment) ด้วยกระบวนการพัฒนา อย่างมีส่วนร่วม ผ่านวิธีวิจัยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคคลและสังคม (Research for development) การวิจัยจึงคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุด และการวิจัยที่จะให้ผลประโยชน์สูงสุดได้นั้น ย่อมเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research for development) หรือเป็นการวิจัยและพัฒนา การวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการประยุกต์รวมแนวความคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) กับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory research) มาผสมเข้าด้วยกัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) เป็นกระบวนการวิจัยที่ผู้วิจัยจะเลือกหรือกำหนดกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมา ผู้วิจัยจะเป็นผู้พิจารณาว่าดีและเหมาะสมแล้ว หลังจากนั้นก็นำกิจกรรมนั้น ๆ มาทดลองปฏิบัติการใช้ได้หรือไม่ตามสมมติฐานของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยจะกำหนดเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนควบคุมแนวทางการปฏิบัติ และนำผลนั้นมาปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงาน แล้วนำไปทดลองใช้ใหม่จนกว่าจะได้ผลที่ผู้วิจัยพึงพอใจ หลังจากนั้นก็นำไปใช้และเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้อาจมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมก็ได้

การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory research) เป็นการศึกษาชุมชน โดยให้สมาชิกของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งเป็นผู้ร่วมวิจัยด้วย แต่ไม่มีการปฏิบัติการใด ๆ และยังไม่มีการนำไปประยุกต์แก้ปัญหา

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

กมล สุคประเสริฐ (2537, หน้า 8) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ การวิจัยค้นคว้าและหาความรู้ตามหลักการของการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์แบบเดิม ๆ ต่างกันเพียงแต่ว่า PAR นั้นมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนาและเป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้ร่วมงาน รวมทั้งในกระบวนการวิจัย และในการมีหุ้นส่วนใช้ประโยชน์ของการวิจัย

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544, หน้า 61-62) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเดินทางไปสู่การพัฒนา (Journey of development) โดยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่สามารถเป็นไปได้ ทั้งในระดับปัจเจกชนและระดับสังคม โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่กระบวนการวิจัย ซึ่งใช้แนวทางความร่วมมือ (Collaborative approach) ระหว่างนักวิจัยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้กระบวนการวิจัยจะต้องเป็นประชาธิปไตย ยุติธรรม มีอิสระ และส่งเสริมคุณค่าของชีวิตและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเข้าร่วมสังเกต ตรวจสอบสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนความคิดเห็นและความต้องการของตน ทรัพยากรที่มีอยู่ อุปสรรคและปัญหาที่ปรากฏอยู่ ตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึกไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่

อุทัย คลยเกษม (2545, หน้า 131) กล่าวว่า การทำวิจัยแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หรือ PAR นั้น เน้นที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ กระบวนการนี้ชาวบ้านจะเรียนรู้โดยไม่ต้องเขียน ขึ้นอยู่กับจุดยืนของเรา และช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับคนธรรมดาทั่ว ๆ ไปเพื่อจะนำไปต่อยอดกับบุคคลอื่น ๆ มากขึ้น

สมโภชน์ อเนกสุข (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบของการวิจัยที่นักวิจัยมีความเกี่ยวข้องในฐานะผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนหนึ่งขององค์การ

และเป็นนักวิจัยเป็นการนำแนวคิดและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาศึกษา โดยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการแก้ปัญหา มีการพัฒนาจิตสำนึกในการวิเคราะห์ วิจารณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสถานะความเป็นอยู่และวิถีชีวิต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง สภาพ โครงสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมตนเอง

สุภางค์ จันทวานิช (2548, หน้า 67-68) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในกิจกรรมวิจัย นับตั้งแต่การระบุปัญหาการดำเนินการ การติดตามผล จนกระทั่งถึงขั้นประเมินผล

เลวิน (Lewin, 1947) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวงจรของการศึกษาข้อมูล การวางกรอบแนวคิดและการวางแผนปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ โดยอาจเป็นวงจรซ้ำ ๆ เป็นเกลียวจนสามารถแก้ปัญหาได้ จะเกิดความรู้ใหม่จากการศึกษาปัญหานี้ โครี (Corey, 1953) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการวิจัยที่ผู้มีส่วนร่วมพยายามค้นหา ปัญหาของคนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา ประเมินผล การตัดสินใจ และการทำงานของตนเอง

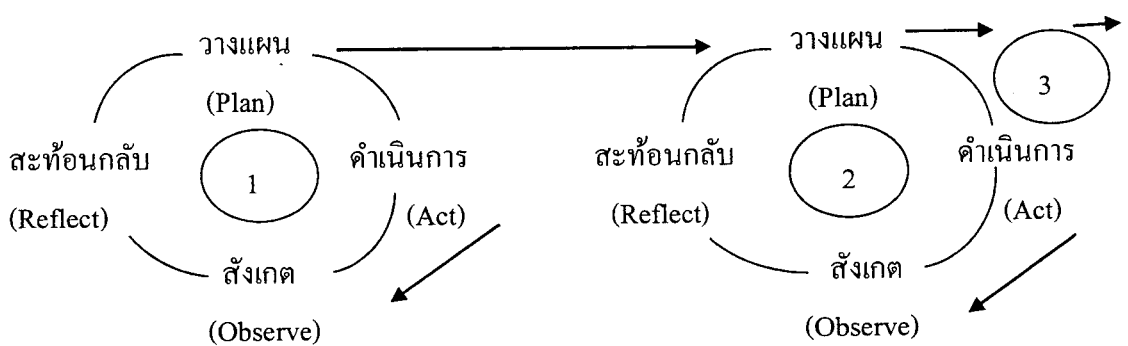
แบสซี (Bassey, 1986) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการ อย่างรวดเร็ว โดยมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เพื่อหาทางปรับปรุง 2) มีความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงาน 3) มีการสะท้อนผลวิจัย โดยการวิจัยในชั้นเรียนมีครูเป็นผู้วิเคราะห์ และสะท้อนผลการวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือแก้ไขปัญหา ในชั้นเรียน

เคมมิส (Kemmis, 1988) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัย ที่ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นและสิ่งที่ต้องทำวิจัย คือ แนวทางปฏิบัติงานทางการศึกษา วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of self-reflection) โดยเริ่มต้นที่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) การสะท้อนกลับ (Reflecting) เป็นการวิจัยที่ต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนกลับ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น วิธีการที่แตกต่างออกไป คือ ความพยายามเข้าใจ ความหมายและการตีความสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ค้นพบ

เคมมิส และ แมค แทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม เป็นการรวมการศึกษาและเป็นการสะท้อนภาพของผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อทำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของชุมชนและสังคมอย่างสมเหตุ สมผล และยุติธรรม การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ การไตร่ตรอง การวางแผน การปฏิบัติและ การสังเกต ในแต่ละช่วงของการวิจัยเกิดขึ้นแบบพึ่งพาอาศัยกันและหมุนตามกันเป็นวงจร และเชื่อว่า

จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ในสังคม แต่ในขณะที่เดียวกันความสำเร็จของการวิจัยแบบนี้ จะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการตรวจสอบการกระทำของแต่ละคนในกลุ่มอย่างจริงจัง ซึ่งถือว่าหัวใจสำคัญ ที่ทุกฝ่ายต้องเข้าใจเกิดขึ้น หลังจากนั้นความรู้ใหม่อาจเกิดขึ้นและก่อตัวพัฒนาไปสู่การเป็นทฤษฎี ความรู้และทฤษฎีที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากผลจากการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ หรือกระบวนการ ที่เกิดขึ้นหรือทั้งสอง ตลอดระยะเวลาของการหมุนเป็นวงจร

ซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) กล่าวถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่มี ขั้นตอนการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Plan) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกตการติดตามและประเมินผล (Observe) 4) การสะท้อนกลับรวมการแก้ไขปรับปรุง (Reflect) เป็นการวิจัยที่นำผลจากการสะท้อนกลับไปวางแผน นำแผนไปปฏิบัติ สังเกต และสะท้อนกลับ การปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ ซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992)

ที่มา: เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551)

มิลส์ (Mills, 2000) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Practical action research) สำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป และ 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในแนวรุก (Critical action research) เน้นความสำคัญของการวิพากษ์ความรู้และความเชื่อดั้งเดิม กระตุ้นจิตสำนึกเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับรื้อที่ส่งผลกระทบได้เร็วและแรง สำหรับกลุ่มก้าวหน้าและกลุ่มนักพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ผ่องพรรณ ดรัมย์กมลกุล และสุภาพ นัตรภรณ์ (2549, หน้า 265) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. บั๊จเจกคนทุกคน แม้ว่าจะอยู่ในสถานะของความค้อยโอกาสใด ๆ ย่อมมีศัภยภาพ ในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อเปลี่ยนแปลง-สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าในสังคมด้วยตนเอง
2. การสร้างและใช้ความรู้ต้องเป็นไปตามครรลองประชาธิปไตย ทั้งนี้ ความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคมจะต้องมีการแบ่งปันอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการกระจายและ เกื้อหนุน โครงสร้างของสังคมที่เป็นธรรม
3. ความมุ่งมั่นร่วมใจอย่างแท้จริงจากทั้งคนในและคนนอกสังคมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำ ไปสู่การเปลี่ยนแปลงจะไม่มีนักวิจัยภายนอกที่ทำงาน โดยลำพังกลุ่มเดียว แต่จะเป็นการร่วมมือ ร่วมใจบนพื้นฐานที่เท่าเทียมและยอมรับในผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน
4. การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งหวังต้องเป็น ไปอย่างสันติวิธี โดยมีคุณภาพระหว่างสังคมและ ธรรมชาติ

กล่าวโดยสรุปการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบกระบวนการวิจัย ที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการค้นหาและแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาคน งาน โดยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ วิจัยช่วยกันหารูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสม ผ่านการวิเคราะห์ วิจารณ์ของผู้มีส่วนร่วมด้วย กระบวนการวิจัยที่มีขั้นตอนการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน 1) วางแผน (Plan) 2) ปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกตติดตามและประเมินผล (Observe) 4) การสะท้อนกลับ (Reflect) ทำกระบวนการ เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of self-reflection) อย่างนี้เรื่อยไปจนกว่าผู้มีส่วนร่วมจะพึงพอใจ

หลักการสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบของการวิจัยที่ประกอบด้วย กระบวนการค้นคว้าทางสังคม (Social investigation) การให้การศึกษา (Education) และการกระทำ หรือการปฏิบัติการ (Action) เพื่อที่จะให้กลุ่มผู้ถูกกดขี่หรือค้อยโอกาส ในสังคม ได้มีส่วนร่วม ในการสร้างความรู้และทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ที่ปรากฏอยู่ รวมทั้งเปิดพื้นที่ให้เรียนรู้และแก้ไข ปัญหาพร้อมกันระหว่างหลายฝ่าย อันเป็นการสร้างความรู้ให้กับสังคม ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เคมมิส และวิลคินสัน (Kemmis & Wilkinson, 1988 cited in Creswell, 2002, pp. 609-610) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการทางสังคมที่นักวิจัยมีเจตนาขยายความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละบุคคล กับบุคคลอื่น ๆ เพื่อทำความเข้าใจว่าแต่ละบุคคลสร้างความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมผ่านปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมอย่างไร
2. รูปแบบของการวิจัยเน้นการมีส่วนร่วม หมายความว่า แต่ละคนจะเกิดความเข้าใจ ในสิ่งที่ตนทำแล้วเสนอความรู้ความคิดเห็นสู่บุคคลอื่น รวมทั้งผลักดันให้เกิดการกระทำร่วมกัน

3. เป็นความร่วมมือในการปฏิบัติร่วมกัน เพราะการวิจัยจะมีความสมบูรณ์ต้องเกิดจากการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชน หรือสร้างความรู้ให้กับองค์กรทางสังคม เพื่อลดความไม่สมเหตุสมผล ความล้มเหลว และความไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติ หรือจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

4. การดำเนินงาน ไม่มีการบังคับ ทุกคนมีความเป็นอิสระจากกฎเกณฑ์ที่ไม่มีเหตุผลและไม่มีโครงสร้างที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาตนเอง

5. ช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความเป็นอิสระในตนเอง จากข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น สื่อภาษา และกระบวนการทำงาน เป็นต้น

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นซ้ำกันอีก โดยพิจารณาผลที่มีการสะท้อนกลับและเหตุผลที่เหมาะสม เพราะเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

สมโภชน์ อเนกสุข (2548, หน้า 18) สรุปว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนผลการปฏิบัติและการปรับปรุงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ ในวงจรช่วงต่อไปจนกว่าจะได้รูปแบบของการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ซึ่งกระบวนการวิจัยต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีความเป็นพลวัต ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเชิงเส้นตรง สามารถทำการวิจัยซ้ำกันอีก โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาแผนงานและกระบวนการวิจัยลำดับต่อไป

ดังนั้น ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ รูปแบบเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง เน้นการปฏิบัติ และมีกระบวนการยืดหยุ่น เป็นพลวัต เกิดขึ้นซ้ำกันได้อีกเป็นเกลียวปฏิสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากผลสะท้อนของสิ่งที่เป็นปัญหา การรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (ประพิณ วัฒนกิจ, 2542, หน้า 141)

1. ชาวบ้านประชาชนและผู้ด้อยโอกาส จะตื่นตัวได้รับการศึกษามากขึ้น สามารถคิดและวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางสังคม

2. ประชาชนได้รับการแก้ไขปัญหา ผู้ด้อยโอกาสมีโอกาสมากขึ้น การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ มีการกระจายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมมากขึ้น รวมทั้งรับรู้ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

3. ผู้วิจัยและนักพัฒนาจะได้เรียนรู้จากชุมชน ได้รับประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชุมชน ก่อให้เกิดความเข้าใจชุมชน ได้ดีขึ้น และเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง

4. ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที เพราะได้ทดลองปฏิบัติมาแล้วในสนาม โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในชุมชน จากการที่ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการ และในที่สุดก็จะเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ขั้นตอนการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาความเป็นไปได้และเหมาะที่จะใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบประยุกต์ของการค้นหาข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยอาจจะใช้เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับชุมชน การทำวิจัยดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหา โดยผู้วิจัยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากผลการวิจัยนั้น และเป็นผู้ที่สามารถมาร่วมในโครงการวิจัยนั้น ๆ ได้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้การรวบรวมข้อมูลทั้งในรูปแบบของปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงปฏิบัติการต่อไปได้

ขั้นตอนที่ 2 ระบุปัญหาที่จะศึกษาเงื่อนไขที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ ปัญหานั้น ๆ ต้องได้รับการแก้ไข โดยผู้อยู่ในชุมชนเอง (Kemmis & Wilkinson, 1988) วิธีการที่จะเริ่มต้นการศึกษาค้นคว้า คือ การหาประเด็นการวิจัย ในระหว่างการเริ่มต้นหาประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ปัญหานั้น ผู้วิจัยอาจจะเกิดปัญหาที่ตามมาหลายประการ ผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการอาจเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูล ประเมินผลข้อมูลที่ได้อาจได้มา หรือแม้แต่การทดลองวางแผนการปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 3 ระบุแหล่งที่จะช่วยกำหนดปัญหาการสืบหาจากแหล่งค้นคว้าที่หลากหลาย อาจจะใช้ในการสร้างแบบแผนในการลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยจำเป็นต้องทบทวนค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและพิจารณาถึงผลการวิจัยที่ผ่านมา การสอบถามเพื่อนผู้วิจัยเพื่อขอคำแนะนำ การเข้าร่วมทีมทำงาน ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือผู้ที่มีความรู้ในชุมชน หรือศึกษากับบุคคลที่เคยทำวิจัยเชิงปฏิบัติการมาก่อนก็สามารถช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระหว่างการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ด้วยเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 ระบุข้อมูลที่ต้องการการวางแผนในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยต้องตัดสินใจว่าอะไรจะสามารถให้ข้อมูลได้ กลุ่มเป้าหมายก็คนที่ทำการศึกษา วิธีการเข้าถึงคนเหล่านั้นด้วยความกลมกลืน การให้การสนับสนุนจากผู้ให้ข้อมูล ชนิดของข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการรวบรวมเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองรูปแบบ วิธีการได้มาของข้อมูลมี ดังนี้ 1) ด้านประสิทธิภาพด้วยวิธีบันทึกการสังเกตและการสนทนา 2) ด้านการค้นหา ด้วยวิธีการสอบถามจากบุคคล 3) ด้านการตรวจสอบด้วยวิธีการบันทึก ซึ่งมิลล์ (Mills, 2000) ได้ทำการวิจัยโดยอาศัยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การนำข้อมูลมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลจะต้องใช้เวลามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้วิจัยเก็บข้อมูลมาจากหลายแหล่ง นอกจากนั้นผู้ร่วมทีมทำงานอาจมีเวลาจำกัดในการที่จะดำเนินการตามแผนการเก็บข้อมูลหรือการสัมภาษณ์ทั้งหมด ความถูกต้องของข้อมูลที่บันทึกรวบรวมมา การนำข้อมูลมาแยกเก็บเป็นประเภท การระบุกำหนดประเภทข้อมูล การวิเคราะห์ประเภทข้อมูล และรวมถึงการพิจารณาคุณภาพของข้อมูลที่นำมาเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง หรือจะขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะ อาจจะแสดงผลการวิจัยให้กับผู้อื่นได้ช่วยในการตีความในสิ่งที่ค้นพบ อาจจะใช้วิธีเปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มย่อยหรือศึกษาความสัมพันธ์ในหลาย ๆ ตัวแปรก็ได้ โดยทั่วไปการใช้สถิติเชิงบรรยายก็เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งสำคัญ คือ การนำข้อมูลที่วิเคราะห์ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติการต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การวางแผนปฏิบัติการแผนปฏิบัติการอาจเป็นข้อความที่เขียนไว้แบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบใหม่ที่จะต้องนำไปใช้ หรือเป็นแผนปฏิบัติการที่มีวิธีการหลากหลายในการจัดการกับปัญหา หรือแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้มาต่อกับกลุ่มทีมงาน ครูผู้ร่วมงาน โรงเรียนหรือชุมชนอื่น ๆ แผนอาจเขียนไว้อย่างเป็นทางการหรือทำเป็นเพียงเค้าโครงกว้าง ๆ ที่มาจากความร่วมมือของนักการศึกษาหรือผู้ทำวิจัย สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าจะมีวิธีที่จะนำความคิดไปทดลองแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่

ขั้นตอนที่ 8 การนำแผนปฏิบัติการไปใช้และการตรวจสอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในหลาย ๆ โครงการ หมายถึง การนำแผนที่วางไว้ไปดำเนินการ และตรวจสอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สิ่งนี้รวมไปถึงความพยายามในการที่จะแก้ไข ปัญหา การติดตามถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น การพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้น ต้องย้อนกลับไปดูคำถามของการวิจัยที่ต้องการหาคำตอบ โดยเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่เกิดขึ้นนั้น

การไตร่ตรองสิ่งที่เรียนรู้มาจากการนำแผนไปปฏิบัติและแบ่งปันข้อค้นพบกับผู้อื่น บางครั้งการดำเนินงานที่ไม่สำเร็จ อาจเป็นเหตุนำไปสู่การทดลองเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ด้วยเหตุนี้ โครงการวิจัยหนึ่งอาจจะนำไปสู่โครงการวิจัยอีกโครงการหนึ่งที่เกี่ยวข้องต่อไปก็ได้

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2549, หน้า 20-21) ได้เสนอรูปของกระบวนการวิจัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ สามารถระบุได้ตามลำดับขั้นหรือกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้หลายขั้นตอน ซึ่งช่วยให้เห็นบทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมการวิจัยแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน และในทางปฏิบัติแล้ว กระบวนการวิจัยก็ต้องดำเนินไปโดยความร่วมมือกับทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เป็นลำดับขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบสิ้นกระบวนการ ดังนี้

1. ขั้นการศึกษาบริบท ในขั้นนี้ นักวิจัยจะทำการกำหนดพื้นที่วิจัยหรืออาณาบริเวณที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อทำประชาคม โดยมีนักพัฒนาประชาสัมพันธ์ชักชวนให้ชาวบ้านเข้าร่วม และชาวบ้านเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัย
2. ขั้นกำหนดปัญหา ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสรุปคำถามหรือปัญหา รวมทั้งอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหามาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพและเกิดความเข้าใจตรงกัน ส่วนนักพัฒนาทำความเข้าใจประเด็นปัญหา และมองถึงผลของการวิจัยได้อย่างชัดเจน และครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และชาวบ้านได้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น/ความต้องการ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาที่ประสงค์ได้นั้น ย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นการที่นักวิจัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการสร้างความตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ขั้นการกำหนดปัญหาร่วมกับชาวบ้านในชุมชน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ก่อนจะเริ่มดำเนินงานในขั้นตอนอื่น ๆ
3. ขั้นการวางแผนปฏิบัติงานวิจัย ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานวิจัยให้ชัดเจน รวมทั้งระบุด้วยว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วมอะไร และอย่างไรเมื่อใดบ้าง พร้อมทั้งแผนการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการวิจัย ส่วนนักพัฒนาจะเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัย โดยติดตามผลการดำเนินงานวิจัยทุกขั้นตอน และคอยตรวจสอบผลการดำเนินงานว่ามีสิ่งใดที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย หรือมีสิ่งใดที่เกิดแทรกซ้อนขึ้นมาหรือไม่ โดยชาวบ้านนั้น จะเข้ามีส่วนร่วมลงมือในปฏิบัติการปฏิบัติงานวิจัยตามแผน และตรวจสอบผลว่าพึงพอใจหรือไม่
4. ขั้นการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง รวมทั้งการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานวิจัย ในขั้นนี้ นักวิจัยที่มีส่วนร่วม โดยการพิจารณาหาทางปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่าย แล้วนำมาทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยนักพัฒนาจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานวิจัยและประเมินว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น และประชาชนหรือชาวบ้านจะเข้าร่วมด้วยการรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามที่นักวิจัยกำหนด รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แสดงถึงความพึงพอใจและความสำเร็จของการดำเนินการวิจัย
5. ขั้นการสรุปผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะทำการสรุปผลการวิจัย และเรียบเรียงเป็นรายงานการวิจัยออกเผยแพร่ นักพัฒนามีส่วนร่วมด้วยการรับทราบและตรวจสอบประเมินผลการวิจัยว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง โดยชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับผลของการวิจัยว่าพึงพอใจและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และแสดงความคิดเห็นอื่นประกอบข้อมูลด้วยว่าเพราะเหตุใด

เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C for participatory planning) หรือเครื่องมือการศึกษาชุมชนอย่างมีส่วนร่วม ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C มาใช้วิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในที่ประชุมเพื่อระดมพลังสมองในการแก้ไขปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ความสำคัญของเทคนิค A-I-C

เทคนิค A-I-C (Appreciation-Influence-Control) เทคนิค A-I-C คิดค้นและพัฒนาโดย วิลเลียมอี สมิธ และ ทูริค ซาโต (William E. Smith & Turid Sato) กระบวนการนี้ได้นำมาทดลองและเผยแพร่ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 ซึ่งกระบวนการเทคนิค A-I-C เป็นกระบวนการที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์พลังและกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านให้ร่วมพัฒนาชุมชนและยังมีศักยภาพที่จะขยายผลได้ เทคนิคนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์สำหรับการประชุมระดมความคิดในการพัฒนาชุมชน เป็นการประชุมที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อจัดทำแผน โดยเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ความต้องการ ข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นเทคนิคที่ช่วยให้มีการระดมสมองในการวิเคราะห์ สังเคราะห์พัฒนาหาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชน ชาวบ้าน ท้องถิ่น (ประชาสรรค์ แสนภักดี, 2554)

ขั้นตอนของเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C

ขั้นตอนของเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C เป็นการประชุมที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อจัดทำแผน โดยเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวทีพูดคุย แลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์เสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงสภาพปัญหาความต้องการข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้มีการระดมพลังสมองในการศึกษาวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไข ปัญหา และพัฒนา เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น เพราะกระบวนการ A-I-C มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ (สุภัทร ชูประดิษฐ์, 2555)

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการสร้างความรู้หรือสร้างความพึงพอใจ (Appreciation: A) คือ ขั้นตอน การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน แสดงความคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกโดยใช้การวาดภาพเป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็น แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

A1: การวิเคราะห์สภาพการของหมู่บ้าน ชุมชน ตำบลในปัจจุบัน

A2: การกำหนดอนาคตหรือวิสัยทัศน์ อันเป็นภาพพึงประสงค์ว่าจะมีการพัฒนาอย่างไร

โดยทั้งสองส่วนนี้จะทำการเน้นการวาดภาพซึ่งมีความสำคัญ คือ 1) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถสร้างจินตนาการ คิด วิเคราะห์ จนสรุปมาเป็นภาพ และช่วยให้ผู้ไม่ถนัดในการเขียนสามารถสื่อสารได้ 2) ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมคิดและพูด เพื่ออธิบายภาพซึ่งตนเองวาดภาพ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ ได้ซักถามข้อมูลจากภาพ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยน และกระตุ้นให้คนที่ไม่ค่อยกล้าพูดให้มีโอกาสนำเสนอ 3) การรวมของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นภาพรวมของกลุ่มจะช่วยให้มีความง่ายต่อการรวบรวมแนวคิดของผู้เข้าร่วมประชุม และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของภาพ (ความคิด) และส่วนร่วมในการสร้างภาพพึงประสงค์ของกลุ่ม และ 4) ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการประชุมให้มีความสุขและเป็นกันเอง

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence: I) คือ ขั้นตอนการหาวิธีการ และเสนอทางเลือกในการพัฒนา ตามที่ได้สร้างภาพพึงประสงค์ หรือที่ได้ช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ เป็นขั้นตอนที่จะต้องช่วยกันหามาตรการ วิธีการ และค้นหาเหตุผลเพื่อกำหนดทางเลือกในการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรม และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม โครงการ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

I1: การคิดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือ โครงการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภาพที่พึงประสงค์

I2: การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม โครงการ โดยเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่หมู่บ้าน ชุมชน ท้องถิ่นทำเองได้เลย หรือเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่บางส่วนต้องการความร่วมมือ หรือการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) คือ ยอมรับและทำงานร่วมกัน โดยนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ และจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบโครงการ โดยขั้นตอนกิจกรรมประกอบด้วย

C1: การแบ่งความรับผิดชอบ

C2: การตกลงใจในรายละเอียดของการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติ

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุม คือ รายชื่อกิจกรรม หรือ โครงการที่กลุ่ม องค์กรชุมชน ดำเนินการได้เอง ภายใต้ความรับผิดชอบ และเป็นแผนปฏิบัติการของหมู่บ้าน ชุมชน หรือ โครงการที่เสนอขอรับการส่งเสริม สนับสนุนจากองค์กรปกครองท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐที่ทำงานหรือสนับสนุนชุมชน

หลักการสำคัญของเทคนิค A-I-C ผู้นำไปปฏิบัติควรคำนึงถึงเพื่อให้การปฏิบัติงานเทคนิค A-I-C ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (สุภัทร ชูประดิษฐ์, 2555)

1. การเข้าใจสถานการณ์และการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของการจัดให้ “ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” หรือ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholders) มาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นจริงร่วมกัน ด้วยความเป็นมิตร ความปรารถนาดี พร้อมทั้งให้เกียรติและให้การเคารพซึ่งกันและกันแล้วร่วมกันกำหนด “เป้าหมาย” หรือสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคตซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดมีความพอใจ

2. การคิดค้นวิธีการสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ได้แก่ ร่วมกันใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ (แยกแยะ) การสังเคราะห์ (รวบรวม) การใช้ปัญญาการใช้ปรัชญาในลักษณะปฏิสัมพันธ์ (แลกเปลี่ยน) และผสมผสานโดยไม่ยึดติดอยู่กับฐานความคิดกรอบความคิด แนวทางหรือวิธีการที่คุ้นเคยอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ “วิธีการสำคัญ” ที่จะทรงพลังและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายซึ่งได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

3. การกำหนดแผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ คือ การนำ “วิธีการที่สำคัญ” ที่คิดค้นและตกลงร่วมกันได้แล้วมากำหนดเป็น “แผนปฏิบัติการ” ซึ่งระบุชัดเจนว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีรายละเอียดการดำเนินงานอย่างไร มีกำหนดเวลาอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอย่างไร บังคับแห่งความสำเร็จ คือ อะไร อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและวิธีป้องกันแก้ไขเป็นอย่างไร

4. การนำ “แผนปฏิบัติการ” ไปปฏิบัติจริง คือ การปฏิบัติตามรายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ใน “แผนปฏิบัติการ” นั้นเอง โดยอาจยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามควรแก่สถานการณ์ ซึ่งยอมผันแปรได้และอาจไม่ตรงกับที่คาดคะเนไว้ในขณะที่ทำแผน

5. การศึกษาเรียนรู้และการปฏิบัติจริง แล้วนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุงงานหรือภารกิจให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการ “ทำความเข้าใจสถานการณ์” จากประสบการณ์จริงเพื่อมาประกอบการพิจารณากำหนด “เป้าหมาย” การคิดค้น “วิธีการสำคัญ” ทำเป็น “แผนปฏิบัติการ” แล้วนำไปปฏิบัติจริงต่อไป

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การประชุม A-I-C ประสบความสำเร็จได้ (ประชาธรรม์ แสนภักดี, 2547, หน้า 2-5)

1. การจัดประชุมกระบวนการ A-I-C “เน้นความเป็นกระบวนการ” จะดำเนินการข้ามขั้นตอน หรือสลับขั้นตอนไม่ได้ เน้นการระดมความคิดและสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ การกำหนดอนาคตร่วมกัน และเน้นการสร้างพลังความคิดวิเคราะห์ และเสนอทางเลือก ในการพัฒนาและพลังความรัก ความเอื้ออาทร การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร อันเป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนา

2. การศึกษาและเตรียมชุมชน

2.1 การศึกษาชุมชนเพื่อให้เข้าใจสภาพของหมู่บ้าน ชุมชน หรือตำบล ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ การทราบความสามารถ ศักยภาพของกลุ่ม สภาพการพึ่งตนเอง เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอเป็นข้อเท็จจริงในการกำหนดอนาคตทางเลือก รวมทั้งกลวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา และการประสานความร่วมมือ

2.2 การเตรียมชุมชนเพื่อทำให้กลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน ประชาชนเข้าใจ และส่งผู้แทนที่มีอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการพิจารณาเพื่อกระจายโอกาสให้กลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม เช่น กลุ่มสตรี เด็ก คนจน ผู้ประสบปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

3. วิทยากรกระบวนการที่เข้าใจขั้นตอนของกระบวนการ A-I-C มีประสบการณ์ ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการประชุม มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์เฉพาะหน้า สามารถไกล่เกลี่ยหรือมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสมในกรณีที่จะเกิดขึ้น โดยสามารถทำหน้าที่

3.1 เตรียมชุมชน เตรียมการประชุม และสรุปผล

3.2 สร้างบรรยากาศในการประชุม เพื่อคลายความตึงเครียดของผู้เข้าร่วมประชุม

3.3 ควบคุมขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามกระบวนการ

3.4 สรุปความเห็นที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมประชุม โดยไม่สอดแทรกความเห็นหรือทัศนคติของตนเองลงไป

3.5 ในกรณีที่มีข้อถกเถียงระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเกิดความต้องการที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ผู้ดำเนินการประชุมต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และหาข้อยุติให้ได้

3.6 วิเคราะห์และสังเกตบรรยากาศในการประชุม สำหรับจำนวนผู้จัดการประชุม มีเพียงคนเดียวก็ได้เป็นผู้นำการประชุม ซึ่งจะมีข้อดี คือ กระบวนการประชุมเป็นเอกภาพมากกว่า แต่หากไม่มั่นใจในการดูแลบรรยากาศการประชุม น่าจะจัดคณะมาช่วยโดยแบ่งหน้าที่เป็น

3.6.1 ผู้จัดการ ประชุม ดูแล อำนวยความสะดวกทั่วไป ได้แก่ การลงทะเบียนอาหาร เครื่องดื่ม

3.6.2 ผู้นำการประชุม

3.6.3 ผู้จัดการกิจกรรมเกมส์ สร้างบรรยากาศเพื่อการละลายพฤติกรรม คลายเครียด และการนำเข้าสู่ขั้นตอนแต่ละขั้นตอน

3.6.4 ผู้เตรียมวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้คณะฯ จะต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการให้ตรงกัน สอดคล้องกัน

โดยสรุป การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C จะช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ข้ามขั้นตอน ทุกคนในชุมชนช่วยกันระดมความคิด วิเคราะห์ และเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ทำให้ทุกคนในชุมชนเห็นความสำคัญของชุมชนและเข้าใจสภาพแท้จริงของชุมชนของตนเอง และร่วมมือกันเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง

เทคนิค FSC

กิจกรรม FSC (Future search conference) หรือการประชุมเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) ของผู้แทนกลุ่มเฉพาะหลายประเภท ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้นมาร่วมกันทำงานและสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ทั้งนี้โดยใช้อุณหภูมิที่เต็มไปด้วยความหวังเป็นจุดประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ปัญหาเป็นตัวตั้ง เพราะจะทำให้รู้สึกท้อแท้และสิ้นหวังในการแก้ปัญหา กิจกรรม FSC ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ดังนี้ (ทวิศักดิ์ นพเกษร, 2541, หน้า 32-34)

1. การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจในทิศทางและปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม

3. การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในประเด็นหลักของการประชุม เพื่อร่วมกันกำหนดความคิดเห็นและสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกัน

โดยสรุป เทคนิคการประชุมเพื่อสร้างอนาคตร่วมกันนี้ผู้วิจัยใช้เป็นเทคนิคการทำงานร่วมกันและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ในการสร้างอนาคตที่พึงปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กร

เทคนิคการระดมสมอง (Brain storming) หรือการระดมความคิด มาจาก Brain หมายถึง สมอง Storming หมายถึง พายุที่โหมกระหน่ำ การระดมสมอง หมายถึง การแสวงหาความคิดของสมาชิกกลุ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (Costin, 1996)

เทคนิคในการระดมสมอง ใช้ในการฝึกอบรม ประชุมหรือสัมมนาในการแสวงหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจและการวางแผนต่าง ๆ ผู้ระดมสมองควรเป็นผู้ที่มีความรู้และเกี่ยวข้องในเรื่องที่จะระดมสมองจำนวน 4-9 คน พบว่า อาจมีจุดอ่อนที่เกิดจากกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้น้อยมักไม่มีความสุขที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี หากในที่ประชุมนั้นมีผู้ใหญ่ที่สามารถให้คุณให้โทษได้ หรือเป็นที่เกรงใจนั่งอยู่ด้วย การระดมสมองมีจุดเน้น 4 ประการ ได้แก่ (Costin, 1996)

1. เน้นให้มีการแสดงความคิดเห็น (Expressiveness) สมาชิกทุกคนมีเสรีภาพในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมาโดยไม่คำนึงว่าจะจะเป็นความคิดที่ล้ำสมัย หรือเพื่อฝันเพียงใด

2. เน้นการไม่ประเมินความคิดในขณะที่กำลังระดมสมอง (Non-Evaluative) ทุกความคิดเห็นมีความสำคัญ ห้ามสมาชิกวิพากษ์วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ซึ่งจะทำลายความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มทำให้การระดมสมองเปล่าประโยชน์

3. เน้นปริมาณของความคิด (Quantity) เพื่อต้องการให้ได้ความคิดในปริมาณที่มากที่สุด แม้ว่าบางความคิดไม่เป็นจริงก็ตาม แต่อาจช่วยเสริมแรง หรือเป็นพื้นฐานให้เกิดความคิดใหม่ที่มีคุณค่า

4. เน้นการสร้างความคิด (Building) สมาชิกสามารถสร้างความคิดของตนเองโดยใช้ฐานความคิดของผู้อื่นเชื่อมโยงกับความคิดของตนเอง แล้วขยายความเพิ่มเติมเพื่อเป็นความคิดใหม่ การเตรียมระดมสมองมี 3 ขั้นตอน

1. ขึ้นกำหนดเป้าหมายให้กระชับ เฉพาะเจาะจง และชัดเจนที่สุดว่าจะระดมสมองเรื่องอะไร เพื่ออะไร และต้องทำให้สมาชิกเข้าใจ และเห็นด้วยกับเป้าหมายนั้น

2. ขึ้นกำหนดจำนวนคนภายในกลุ่ม คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่ม ผู้รับผิดชอบในการจัดบันทึก และสถานที่ที่จะนำแผ่นการ์ดความคิดไปติดให้เห็นได้ชัดเจน และในบางครั้งผู้นำกลุ่มต้องเด็ดขาด หากมีสมาชิกบางคนเริ่มครอบงำหรือข่มผู้อื่น

3. ขึ้นกำหนดเวลา ต้องชัดเจนและเหมาะสม จะเริ่มและจะต้องยุติเมื่อใด การมีเวลาจำกัดจะสร้างความกดดันให้สมองเร่งทำงานอย่างเต็มที่ สมองซีกขวาจะคิด ส่วนสมองซีกซ้ายจะประเมินความคิดของตนเองว่าเหมาะสมหรือไม่ แล้วรีบแสดงออกมาโดยเร็ว

วิธีปฏิบัติการระดมสมอง อาจจะสรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. มีผู้บันทึกความคิดต่าง ๆ ที่คิดออกมา อาจเขียนไว้บนกระดานที่เห็นได้ชัดเจน

2. มีผู้กระตุ้นให้สมาชิกเสนอความคิดทีละคนและเตือนไม่ให้มีการประเมิน

3. สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและรู้สึกอิสระในการแสดงความคิดเห็น

4. กำหนดเวลา 15 นาที ในการจัดทำข้อมูลให้เรียบร้อยและส่งให้สมาชิกทราบ

5. ประเมินความคิดที่ดี ในการนำมาประยุกต์ใช้ แบ่งพื้นฐานความคิด ดังนี้

A: เป็นความคิดที่นำไปใช้ในทันทีทันใด B: เป็นความคิดที่ต้องทำการสำรวจ คิดตามคิดหรือถกเถียงให้มากขึ้น C: เป็นความคิดแนวใหม่ในการแก้ปัญหาคำการวิจัยในครั้งนี้นำมาใช้เทคนิคการระดมสมองในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มงานเกิดความคิดหลายๆ ประการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ให้สนองตอบความต้องการของชุมชนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) กิจกรรมความเห็นของกลุ่มเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่เป็นารเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน เป็นการอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นของข้อมูลเพื่อหาข้อสรุป นำไปสู่การวางแผนที่ดี การอภิปรายดังกล่าวต้องมีเนื้อหาที่มีความเที่ยงตรง ความเห็นของกลุ่ม หรือกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นการพูดคุยกันแบบธรรมชาติ คนที่มีบทบาทสำคัญ คือ พิธีกรหรือผู้นำกลุ่ม (Moderator) ในการพูดคุยแบบความเห็นของกลุ่มนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มคนที่ จะพูดคุย เวลา สถานที่ หัวข้อที่จะพูดคุย และบรรยายในการพูดคุย

วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นเฉพาะด้าน
2. เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นนั้น ๆ แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลรายละเอียด
3. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบของความเห็นของกลุ่ม ได้แก่ บุคคลที่ร่วมสนทนากลุ่ม ไม่ต่ำกว่า 6-12 คน พิธีกรจะต้องรู้พื้นที่นั้นแล้วพอสมควร และรู้ขอบเขตของชุมชน จึงเลือกกิจกรรมใช้ความเห็นของกลุ่ม และในการสนทนาแต่ละครั้งจะใช้ระยะเวลาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

บทบาทของบุคคลที่เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มมี ดังนี้

1. พิธีกร (Moderator/ Facilitator) ทำหน้าที่เป็นผู้จุดประเด็นสำคัญหรือชักจูงให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นตามประเด็นคำถามที่ได้มาจากวัตถุประสงค์ของปัญหา และต้องควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็นและการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลในการสร้างคำถามใหม่
2. บุคคลเป้าหมายของการสนทนา (Discussion) ทำหน้าที่ในการพูดคุย แสดงความคิดเห็นในประเด็นข้อคำถามต่าง ๆ
3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note taker) ทำหน้าที่ระหว่างการสนทนากลุ่ม ห้ามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4. ผู้ช่วย (Assistants) ทำหน้าที่ควบคุมเทป อำนวยความสะดวกและดูแลแก้ปัญหาอื่น ๆ (ชอบ เข้มกลัด และ โกวิท วัฒนพงศ์, 2547, หน้า 65; นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 244)

โดยสรุป ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้อมูล เพื่อหาข้อสรุปของข้อมูลที่เป็นประเด็นเฉพาะการจัดการความรู้ และเพื่อการวางแผนที่ดีต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มุกิตา แพทย์ประทุม (2550) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นารวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วม

ของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนมีความเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์กันในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด เป็นการร่วมคิดค้นและการวิเคราะห์ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดงานวางแผนร่วมกันด้วยการกำหนดความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ 3) การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และการส่งเสริมช่วยเหลือให้การปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จตามแผน 4) การมีส่วนร่วมในการลงทุน เป็นทุนที่อยู่ในรูปของงบประมาณ ทุนทางปัญญา 5) การมีส่วนร่วมติดตามประเมินผล และตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและสอบถามความคิดเห็น เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดียิ่งขึ้นไป 6) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

ธีรวัฒน์ เขียมแสง (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในกิจกรรม 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ทุกกลุ่มปฏิบัติงานจัดการความรู้ มีเว็บไซต์เฉพาะกลุ่ม ทุกกลุ่มปฏิบัติงานมีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีศูนย์จัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ และข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนา และพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมทั้งหมด 11 กิจกรรม ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจปรึกษาหารือขอความร่วมมือกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 12) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อนพัฒนารูปแบบ 3) ประชุมบุคลากรทำความเข้าใจการจัดการความรู้ 4) กำหนดคณะกรรมการจัดการความรู้และกลุ่มจัดการความรู้ 6 กลุ่มปฏิบัติงาน 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ 6) จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม 7) ดำเนินการจัดการความรู้เน้น 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 8) จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการสร้างเว็บไซต์แก่บุคลากรผู้แทนกลุ่มปฏิบัติงาน จัดทำเว็บไซต์ศูนย์จัดการความรู้และกลุ่มปฏิบัติงานทุกกลุ่ม 10) สรุปและรายงานผลการจัดการความรู้ 11) เผยแพร่ผลการจัดการความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ใช้หลักวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมกลุ่มย่อย การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การประเมินผลและปรับปรุงระหว่างการทำงาน และมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามข้อ 7, 10 และ 11 อย่างต่อเนื่อง

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2550) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการความรู้กับงานบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการให้บริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถดำเนินการได้ทั้งที่เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ปรากฏชัดเจน เทคนิคการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยน การเล่าเรื่อง การจัดตลาดนัดความรู้ การจัดมุมความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practices: CoPs) และชุมชนออนไลน์ส่วนการจัดการความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ได้แก่ การจัดทำฐานความรู้ การจัดทำเว็บไซต์ความรู้ การจัดทำแผนที่ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ และการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

พระพงษ์ ภัทศิริ (2550) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรภายในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอดผสมผสานกันระหว่างผู้ที่มีสายตาดำมืดและผู้พิการทางสายตา จากแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้เรียนมีส่วนร่วม ผู้เรียนแต่ละคนจะมีความรู้ ประสบการณ์ มีศักยภาพในการคิด ในการเรียนเรียนรู้ มีแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อที่เป็นของตนเอง การเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะช่วยขยายโลกทัศน์ของทุกคนได้เป็นอย่างดี ผู้สอนต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อที่แท้จริง มีความเคารพนับถือ มีความศรัทธาต่อกัน โดยยอมรับความรู้สึก ความคิดเห็นซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความรัก ความอาทร และความหวังดี ทุกคนที่เป็นผู้สอน ทุกคนที่เป็นผู้เรียนก็จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้สึก ค่านิยม ตลอดจนการรับรู้บทบาทของตนเองเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่จะนำมาถ่ายทอดสามารถได้รับการปรับปรุง ดัดแปลง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการความรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนำไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการในทุกชั้นตอนและผู้บริหารสนับสนุน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยี

สายฝน กล้าเดินคง (2552) ได้ศึกษาวิจัยการจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่อำนาจแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความรู้ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดการความรู้ 2) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 3) การใช้ความรู้ 4) การเคลื่อนย้าย/ กระจาย/ การแบ่งปันความรู้ และ 5) การสร้างความรู้ใหม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่อำนาจแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ฉัตรพันธ์ เขจรนนท์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักสำหรับการกำหนดนโยบาย ด้วยการจัดระบบการบริหารงานการจัดการความรู้แบบบนลงล่าง (Top-down knowledge management) ซึ่งเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของธนาคารให้เข้ากับผู้บริหารระดับกลาง (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย) และผู้บริหารระดับล่าง (ผู้จัดการสาขา) โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ และการตลาด ด้วยการผ่านการใช้กระบวนการการจัดการความรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การแสวงหาและการพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและการค้นหาความรู้และการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์ความรู้ จากการศึกษาที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการใช้กระบวนการการจัดการความรู้มาเป็นแนวในการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสูง แต่ก็มีมีการใช้การจัดการความรู้ในแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันออกไป โดยสามารถเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยในครั้งนี้มาพัฒนาขึ้นเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อมาใช้ในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หรือ K-stars of knowledge management pattern of ASIKORNBANK อันประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ด้านการตลาด การจัดการความรู้ด้านการเงิน การจัดการความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และการจัดการความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ และจากการวิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะธนาคารมีการนำกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน เข้ามาใช้ดำเนินงานครบทั้ง 5 ด้าน ได้อย่างทั่วทั้งองค์กร ทำให้ธนาคารมีความสามารถในการพัฒนาสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งด้านอัตราการขยายตัวของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไร และส่วนแบ่งการตลาด เมื่อเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ไทย

สวนดี นานอน (2554) ได้ศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ มีระดับการจัดการความรู้และระดับงานบริหารวิชาการอยู่ในระดับมาก ซึ่งทีมงานระดับบริหารของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และการจัดการศึกษามีประสบการณ์ด้านการสอนและการบริหารงาน มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและมีการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานการบริหารอย่างกว้างขวาง มีการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีการเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

งานวิจัยต่างประเทศ

สติเวน (Steven, 1998) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของสถานประกอบการต่าง ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการช่วยสอน พบว่า การใช้บริบททางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนดังกล่าว มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอนได้โดยตรง ซึ่ง เวสต์ตัน (Weston, 1994) พบว่า การจัดโครงการการเรียนรู้ในสถานประกอบการโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนนั้นมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ ระดับผลผลิต และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น (Faculty of communication arts: HCU, 2005) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ ศึกษาแนวคิดและวิธีการ พบว่า ในองค์กรต่าง ๆ “ความรู้” นับเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าจะถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์แฝง เพราะไม่สามารถตีราคาออกมาได้ แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้มากกว่า มีการจัดการความรู้ที่ดีกว่า มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถทำให้เกิดผลกำไรออกมามากกว่า ความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว การได้มาซึ่งความรู้ขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ การสำรวจและวางแผนความรู้ การพัฒนาความรู้ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ความรู้ในองค์กรสามารถช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ลิว (Liu, 2003) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้มีคุณค่าและผลกระทบจากการเรียนรู้โดยอิสระของแต่ละบุคคล เมื่อองค์กรปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาจัดการความรู้และวัดผลกระทบจากการเรียนรู้โดยอิสระของแต่ละบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลจากรูปแบบที่กำหนด และใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดให้ประชากรตอบคำถามเพิ่มเติม เพื่อได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนลึกซึ้ง ผลการศึกษา พบว่า การจัดการ

ความรู้ มีผลกระทบโดยตรงต่อการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย โดยตัวของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญที่สุด ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาอนาคต การจัดเก็บข้อมูลควรใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการจัดการความรู้ ไปใช้โดยสำรวจในวงกว้างและทำซ้ำเพื่อทดสอบเรื่องการสกัดการทดสอบประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข และสร้างรูปแบบใหม่ เพิ่มจากการสังเกตการทำงานมีการให้กำลังใจ การดึงดูความสามารถ ดึงดูความรู้ และสามารถมีมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพได้

เจมส์ (James, 2005) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการฝึกทักษะให้แก่เด็กเร่ร่อน และเด็กที่อพยพเพื่อประเมินความสามารถของเด็ก โดยใช้ทีมผู้ฝึกสอน จำนวน 17 คน จากรัฐโคโรราโด ศึกษาเด็กเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเด็กเหล่านี้มากขึ้น และนำข้อค้นพบนี้นำไปสู่กรอบแนวทางในการวางแผนแก้ไข ปัญหา การสร้างเครื่องมือ และการฝึกสอนเด็กโดยใช้วิธีการศึกษาแบบใหม่

ยูโซโร และทีซุย (Usoro & Tsui, 2007) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การไว้วางใจหรือเชื่อใจในตัวบุคคล โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเปิดใจเกี่ยวกับการดูแลลูกค้า เพื่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเน้นหลักการ 3 ประการ คือ ความสามารถในตนเอง การมีคุณธรรม/ ซื่อสัตย์ และการมีเมตตาธรรมพร้อมบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ให้บุคลากรในองค์กรได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ ภายใต้อาสา ความไว้วางใจที่มีต่อกัน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้โดยเน้นความไว้วางใจต่อกันในองค์กร ทำให้บุคลากรกล้าที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และรวบรวมความรู้ที่ได้มาปรับใช้เพื่อให้งานเกิดคุณภาพมากขึ้น

ไคลน์ (Klein, 2008) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทิศทางในการวิจัยโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการศึกษาที่เน้นถึงความสำคัญของการใช้ความรู้ ที่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ซึ่งความรู้ที่ชัดเจนนี้เราสามารถศึกษาได้จากเอกสารที่ปรากฏ แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ศึกษาได้ยากกว่า ในการศึกษาวิจัยนี้จะเน้นให้ดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในแต่ละบุคคล โดยให้เล่าเรื่องที่เป็นผลงานที่สำคัญในชีวิตผ่านการเล่านิทาน ประสบการณ์ (Storytelling) ซึ่งจากการวิจัย ครั้งนี้ พบว่า การใช้วิธีดังกล่าวทำให้เกิดการสื่อสารกันในชุมชนมากขึ้นเป็นหนทางให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) สามารถดูแลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพของชุมชนได้

เชนนะมะเนนิ (Chennamaneni, 2006) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้: การพัฒนาและบูรณาการรูปแบบทางทฤษฎี ซึ่งเป็นการศึกษาการแบ่งปันความรู้

ของผู้มีความสามารถจะเป็นกุญแจสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับทรัพยากรความรู้ เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ องค์การที่กำลังใช้ระบบการจัดการความรู้ ในช่วงขณะที่ระบบการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญ การดำเนินการ พบว่า การมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันได้ว่าความรู้จะใช้ร่วมกันได้ วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยจะส่งเสริมหรือกีดกันพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ของผู้ปฏิบัติงานความรู้ (Knowledge works) ในบริบทขององค์การ การวาดภาพจาก Multiple vi streams ของการวิจัยรวมทั้งจิตวิทยาทางสังคม (Social psychology) การเรียนรู้ขององค์การ การจัดการความรู้ ระบบสารสนเทศ เป็นต้น การพัฒนาการวิจัยครั้งนี้ ได้บูรณาการรูปแบบทฤษฎีของปัจจัยที่สำคัญและเปิดเผยไว้ 3 ชุด: จิตวิทยาขององค์การและเทคโนโลยีที่เชื่อว่ามีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ รูปแบบของทฤษฎีถูกตรวจสอบโดยใช้การสำรวจภาคสนามของผู้ปฏิบัติงานความรู้ ผลของการศึกษาเห็นประจักษ์สนับสนุนโครงสร้างทฤษฎีทั้งหมด ในการวิจัยรูปแบบจาก 11 ใน 12 ข้อสมมติฐานที่สัมพันธ์กัน เป็นการสนับสนุนพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ที่ถูกทำนายโดยผู้ปฏิบัติงานความรู้ที่มีความตั้งใจต่อการแบ่งปันความรู้ และการควบคุมพฤติกรรมการรับรู้ ในทางกลับกันความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ถูกทำนายโดยทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานความรู้ที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ อัตวิสัยและการควบคุมพฤติกรรมของการรับรู้ การแลกเปลี่ยนความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ชื่อเสียง ความเพิดเพลินในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับเจตคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจที่ขาดหายไปของพลังความรู้ มีผลด้านลบต่อเจตคติ บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลด้านบวกต่อมาตรฐานความเป็นส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานความรู้ นอกจากนี้ เครื่องมืออำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการควบคุมพฤติกรรมการรับรู้ที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในระดับสูง พื้นฐานการค้นพบ การศึกษาอภิปรายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและการปฏิบัติ เหตุผลทั้งหมดของการศึกษาวิจัยล่วงหน้าในพื้นที่ที่มีการแบ่งปันความรู้ โดยมุ่งที่ปัจจัยของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของผู้ปฏิบัติงานความรู้ นอกจากนี้เพื่อเอื้อต่อทฤษฎี ซึ่งผลการวิจัยได้ให้แง่มุมสำหรับการปฏิบัติ แง่มุมเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมือนจริง นั่นคือ การดำเนินการแบ่งปันความรู้

เชน (Chen, 2004) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ในปัจจุบันองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ และองค์ประกอบหลักที่สำคัญนั้นจะมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

โช (Cho, 2011) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร: การสืบสวนผลกระทบของโครงสร้างพื้นฐานความรู้และกระบวนการต่อความสำเร็จขององค์กร วัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้เพื่อที่จะบูรณาการมุมมองการจัดการความรู้เข้าไปในกรอบแบบองค์รวม ซึ่งรวมถึงความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (เทคโนโลยี โครงสร้างและวัฒนธรรม) และความสามารถของกระบวนการจัดการความรู้ (การเข้าซื้อกิจการ การแปลงหนี้ การสมัครงาน และการป้องกัน) การศึกษานี้รวมความสำคัญของแรงจูงใจที่อยู่ในกรอบของการจัดการความรู้ การระบุความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กรจากหลักของ Balanced scorecard ซึ่งรวมถึงลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจภายในของการเรียนรู้ และความเจริญรุ่งเรือง และการรับรู้ในผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ในบริบทธุรกิจของชาวเกาหลี นอกจากนี้ยังค้นพบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อขนาดขององค์กร แต่ไม่ได้จำแนกตามประเภทขององค์กร ผลลัพธ์ของการศึกษานี้มีคุณค่าในการสร้างความถูกต้องและการสำรวจความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ตลอดจน การให้หลักฐานที่เชื่อถือได้ที่ว่าความสามารถในการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุง แก้ไขผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและการทำข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับการวิจัยในอนาคต

คอปเพดจ์ (Coppedge, 2010) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความเคลื่อนไหวของประชาชน ศึกษาเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ซึ่งคณะผู้เชี่ยวชาญจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใช้เทคนิคเดลฟายศึกษา 3 รอบ เพื่อล้วงลึกเอาข้อมูลในรายละเอียดที่อยู่ในช่องว่างในวรรณคดีที่เกี่ยวข้องเพื่อถ่ายโอนความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับกิริยาท่าทางของประชาชน ใช้คำถามเพื่อสำรวจ 16 ข้อ ที่อยู่ในฐานเว็บ แบบข้อคำถามสามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลที่มีประโยชน์ สมาชิกของกลุ่มผู้อภิปรายต่อหน้าชุมชน (Panelist) ได้เตรียมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการของบริษัทข้ามชาติในการถ่ายโอนข้อมูลเทคโนโลยีด้านความรู้ฝังลึกจากบริษัทสำนักงานใหญ่ไปยังสถานที่ต่างประเทศ จำนวน 59 ข้อของฉันทามติของกลุ่มชุดรูปแบบกับความเคลื่อนไหวของบุคลากร ผลใน 5 หัวข้อสนทนานั้นเกี่ยวข้องกับถึง 4 คำถามวิจัย วิทยาการขึ้นมติของกลุ่มเกี่ยวกับวิธีการของบริษัทข้ามชาติในการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกนั้นรวมทั้ง (a) ชนิดของเครื่องมือ การปฏิบัติและกระบวนการที่ใช้ระหว่างถ่ายโอนของความรู้ฝังลึก (b) ชนิดของอิทธิพลการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกจากสำนักงานใหญ่ไปยังสถานที่ต่างประเทศ (c) อุปสรรคเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ฝังลึก (d) เงื่อนไขที่ประสบความสำเร็จที่จะสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ฝังลึก ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่จะป้อนข้อมูลความเคลื่อนไหวของประชาชนในการถ่ายโอนความรู้ฝังลึก วัฏจักรการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้เงื่อนไขที่เน้นเป็นการสนับสนุนเพื่อผลลัพธ์ (Outcomes) การถ่ายโอนความรู้ฝังลึก สำหรับตัวอย่าง

การวางแผนการพัฒนาองค์การ การระบุและการใช้คนที่มีความเหมาะสมกับการถ่ายโอนความรู้ ฝังลึก การสร้างบริบทและสภาพแวดล้อมองค์การให้เหมาะสม การใช้เทคโนโลยี การสร้างและการรักษา เครือข่าย การถ่ายโอนความรู้ฝังลึกที่ใช้คน การศึกษาครั้งนี้เพื่อสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ การจัดการ ความรู้ การเรียนรู้องค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวรรณกรรมธุรกิจระหว่างประเทศ

แม็คไอเวอร์ (Mc Iver, 2011) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้: การสำรวจอิทธิพล ของกระบวนการจัดการความรู้ต่อการดำเนินงาน องค์การอุตสาหกรรมและองค์การสังคม ได้กลายเป็นความรู้และเป็นข้อมูลที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทฤษฎีและวิธีการสำหรับการทำความเข้าใจ ความรู้ ซึ่งวิธีการจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ด้วยแนวโน้มของความก้าวหน้าของข้อมูล และความเข้มข้นของความรู้ การจัดการความรู้เป็นชุดของกิจกรรมการจัดการที่มุ่ง เพื่อการออกแบบ และอิทธิพลของกระบวนการในการสร้างสรรค์และการบูรณาการด้านความรู้ให้เกิดขึ้นเป็นวิธีการ ปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ความพยายามในการทำวิทยานิพนธ์นี้เพื่อการขยายผลการวิจัยและ เพื่อสร้างงานฉุกเฉินบางส่วนในด้านความรู้และการจัดการจากมุมมองของกิจกรรม ความคิดหลัก คือ ความพยายามที่จะพัฒนาและทำความเข้าใจในแนวคิดที่สำคัญให้เข้าไปอยู่ในองค์การ และการวิจัย องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพยายามที่จะเติมเต็มช่องว่างสำคัญของกาวิจัยในปัจจุบัน โดยการตรวจสอบคำถามวิจัย 2 ประการ 1) อะไร คือ ลักษณะที่สำคัญของกิจกรรมความรู้ที่มี ประสิทธิภาพในการจัดการแหล่งความรู้ของบริษัท? 2) อะไรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ จัดการความรู้ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและการปฏิบัติ? ตรวจสอบได้โดยวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการความรู้ขององค์การในการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน เหตุผลของการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเปิดเผยข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญในการปฏิบัติงานในอนาคต และการวิจัยในหลักการจัดการความรู้

โดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศการพัฒนาการจัดการ ความรู้และความสำเร็จขององค์การ ความเข้าใจวิธีการ และเครื่องมือการจัดการความรู้มีความสำคัญ อย่างมากในการถ่ายโอนความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือบุคคลอื่น ๆ หรือจากแหล่งข้อมูลแหล่งหนึ่งไปยังแหล่ง ข้อมูลอีกแหล่งหนึ่ง หรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ การใช้วิธีจัดการความรู้ในแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในชุมชน ก่อให้เกิดชุมชน/ องค์การแห่ง การเรียนรู้เป็นหนทางไปสู่การเกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในปัจจุบันและอนาคต ความก้าวหน้า ของข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีจะมีการแข่งขันกันด้านข้อมูลข่าวสารอย่างเข้มข้น โดยมุ่ง การออกแบบและสร้างอิทธิพลด้านกระบวนการจัดการความรู้อย่างสร้างสรรค์และบูรณาการ ด้านจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อองค์การอย่างแท้จริงและทำให้ชุมชน/ องค์การประสบความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วม

ของบุคลากรภายในองค์กรทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันพัฒนาการจัดการความรู้ ในปัจจุบัน พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลกำไรมากมาย เกิดจากการบริหารจัดการความรู้และนำความรู้มาใช้ในองค์กร มีผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ มีและใช้เทคโนโลยีนำมาช่วยบริหารจัดการกับข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างเชิงปริมาณ (Quantitative method) และเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ตามแนวคิดของเคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) และซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติตามแผน (Action) 3) การสังเกต ติดตามและประเมินผล (Observation) และ 4) การสะท้อนกลับ (Reflection) ตามลำดับขั้นตอนที่ใช้การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม (Holistically integrative research) ร่วมกับเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C (Appreciation influence control) ในการดำเนินการวิจัยภาคสนาม และนำผลการประเมินมาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการอย่างต่อเนื่องแบบขดลวด และผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2537, หน้า 41) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ และศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research phase)

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2. ศึกษาหน้าที่พันธกิจของกลุ่มงานวิชาการ
3. การเลือกพื้นที่วิจัย
4. การสร้างทีมวิจัย
5. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
6. การสร้างความสนใจร่วมกันในเรื่องการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัย

เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

7. การเตรียมเครื่องมือวิจัยและอุปกรณ์
8. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ระยะการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (The development of knowledge management phase) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

ขั้นการวางแผน (Plan)

1. ศึกษาเอกสาร (Document study)
2. สำรวจบรรทัดฐาน (Norm) กำหนดกรอบและเกณฑ์การจัดการความรู้
3. การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis) ด้วยเทคนิคพลังสร้างสรรค์

(Appreciation influence control: A-I-C)

- 3.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์

(Appreciation influence control: A-I-C)

3.2 ใช้ประชุมระดมพลังสมอง

3.3 ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การตรวจสอบข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)
6. การนำเสนอข้อมูลการวิจัย

ขั้นการจัดทำแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Planning & Implementation)

ขั้นตอนที่ 3 ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & Evaluation phase)

1. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) ด้วยการสังเกต (Observe)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) ด้วยการสะท้อนกลับรวมการแก้ไข

ปรับปรุง (Reflect)

สรุปผลการวิจัย

การรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1

ขั้นตอนที่ 1 ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research phase)

วัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จัดเตรียมสถานที่สำหรับการวิจัย เพื่อคัดเลือกกลุ่มงานวิชาการและคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 34 คน สร้างทีมวิจัยเพื่อเลือกพื้นที่สำหรับศึกษาวิจัย เพื่อสร้างความสนใจร่วมกันด้านการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมเครื่องมือวิจัยสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อเตรียม

เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย ก่อนที่จะดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิด องค์ความรู้ทางทฤษฎีที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิด รูปแบบการจัดการความรู้ ศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดของ เคมมิส และแมค แทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) และซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกต (Observe) การสะท้อนกลับ (Reflect) ร่วมกับการศึกษาคำรา เอกสารและงานวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยต่อไป

2. ศึกษาหน้าที่พันธกิจของกลุ่มงานวิชาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาพันธกิจของกลุ่มงานวิชาการ ทั้ง 4 กลุ่ม เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นกลุ่มที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยตรงในด้านการบริหารจัดการ ศึกษา และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ในการดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม ดังนี้

2.1 การพัฒนากลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษาเกี่ยวกับการ ดำเนินการปฏิบัติด้านงานวิชาการของกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนา หลักสูตรการสอน และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน วิจัยพัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการประเมินติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติ งานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2 การพัฒนากลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิบัติ ด้านงานวิชาการของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของบุคคล เทรอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์ สิทธิเด็กเยาวชนและงานกิจการนักเรียนอื่น ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประสานการป้องกันและ แก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติดและส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียน นักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ ประสาน ส่งเสริมการศึกษา กับ การศาสนาและการวัฒนธรรม ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาของ ท้องถิ่น ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และหรือปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.3 การพัฒนาทีมงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ ปฏิบัติด้านงานวิชาการของกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เอกชนงานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน งานดำเนินการเกี่ยวกับการออก ใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชน งานดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน งานดำเนินการเกี่ยวกับสถาบัน/ ศูนย์การศึกษาอิสลาม งานส่งเสริมการอุดหนุน กองทุนสงเคราะห์ และสวัสดิการ และงานข้อมูลสารสนเทศและแผนสถานศึกษาเอกชน และงานธุรการ

2.4 การพัฒนาทีมงานนโยบายและแผน ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิบัติด้านงาน วิชาการของกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย งานธุรการ งานข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์งบประมาณ งานติดตาม ประเมินผลและรายงานผล และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

จากการศึกษา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และหน้าที่พันธกิจของกลุ่มงานวิชาการ ผู้วิจัย นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์บูรณาการกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน วิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวความคิด เบื้องต้น ได้แก่ การจัดการความรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เกิดกับกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ 1) องค์กรความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการคิด วิเคราะห์ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2) เจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 3) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ 4) ผลการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3. การเลือกพื้นที่วิจัย ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เนื่องจากสถานที่ดังกล่าว 1) ผู้บริหารและบุคลากรยังไม่ตระหนักและยังไม่เห็นความสำคัญด้านการจัดการความรู้ 2) การบริหารจัดการด้านการศึกษา โรงเรียนยังไม่สามารถจัดระบบการบริหารจัดการที่ดีพอ 3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่เป็นไปในทิศทางของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง 4) ผลการทดสอบระดับชาติ (NT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-net) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ 5) องค์กรยังไม่ตระหนักและยังไม่เห็นความสำคัญในการนำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จมาพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง 6) บุคลากรทุกคนมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีพร้อมแต่ยังไม่ทันสมัย 7) ผู้วิจัยสามารถเข้าไปศึกษาในพื้นที่วิจัยนี้ได้ตลอดเวลา การคมนาคมสะดวก บรรยากาศเหมาะสม 8) หลังจากที่ผู้วิจัยได้สร้างตระหนัก สร้างความสนใจ และชักจูงให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งผู้นำองค์กร บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชนได้เริ่มเห็นความสำคัญ ตระหนักในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะและประสิทธิภาพให้กับองค์กร

4. การสร้างทีมวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างทีมวิจัยสำหรับการพัฒนาและศึกษาผลรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วยนักวิจัยภายนอก และนักวิจัยภายใน ซึ่งทีมวิจัยมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนงานการดำเนินงาน นำแผนไปสู่การปฏิบัติตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 นักวิจัยภายนอก ได้แก่ ตัวผู้วิจัยเอง ที่ผู้วิจัยจะต้องเตรียมตัวเองให้พร้อมก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาค้นคว้าให้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของเอกสารงานวิจัย บทความ ทฤษฎี หลักการของการจัดการความรู้ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ชักจูงบุคลากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ร่วมมือกันส่งเสริม สนับสนุนให้การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จ และเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดแนวคิดในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างถูกต้องและอย่างต่อเนื่อง

4.2 นักวิจัยภายใน ผู้วิจัยได้คัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยได้สอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมเป็นทีมนักวิจัยภายในจากบุคลากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาพิจารณาคัดเลือกจำนวนนักวิจัยภายในแบบยกกลุ่ม (Cluster sampling) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537, หน้า 17) ของผู้วิจัยเอง และจากการให้คำปรึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ลักษณะของกลุ่มนักวิจัยภายในที่คัดเลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ด้านการตรวจสอบ คุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ และด้านผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งนักวิจัยภายในที่ได้มารวมทั้งหมดจำนวน 31 คน ได้แก่ ผู้มีความชำนาญการจัดการความรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ผู้มีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 4 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน ศิษยานุศิษย์ จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 5 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน

4.3 ผู้ช่วยวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้ช่วยวิจัยจำนวน 2 คน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้วิจัยในการเตรียมเครื่องมือวิจัย เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ จดบันทึก บันทึกรูปภาพ บันทึกเสียง ผู้ให้สัมภาษณ์ขณะสนทนา เก็บรวบรวมข้อมูล และจัดห้องอบรม/ ประชุม

5. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ และจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ด้านการบริหารจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการขององค์กร หลังจากนั้นผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบยกกลุ่ม (Cluster sampling) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537, หน้า 17) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งการคัดเลือกจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักนี้เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันของผู้วิจัยเอง จากการให้คำปรึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากบุคคลที่มีความรู้ และมีความชำนาญและมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ และจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ด้านการบริหารจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการขององค์กร เพื่อมาทำหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์และมีคุณค่ามากที่สุดต่อการวิจัยส่งผลให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 34 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รวม จำนวน 5 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน จำนวน 3 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน

6. การสร้างความสนใจร่วมกันในเรื่องการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม หลังจากที่มีผู้วิจัยได้สร้างทีมวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลักและทีมวิจัยมาประชุมเชิงปฏิบัติการและอบรมเพื่อร่วมสร้างความสนใจ ตระหนัก และให้เห็นความสำคัญในการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคหลังสร้างสรรค์ A-I-C ผู้วิจัยใช้เวลาอบรม/ ประชุม 2 วัน สถานที่จัดอบรม/ ประชุม คือ ห้องประชุม 2 ห้องกัลยาณมิตร (ศูนย์สื่อ) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังต่อไปนี้

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

“การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ”

วันที่ 29 เมษายน 2556

เวลา 08.30-09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00-09.30 น.	พิธีเปิดการอบรมโดยท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
09.30-10.45 น.	อบรมเรื่องการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง (โดยวิทยากรภายนอก)
10.45-11.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง/ เครื่องดื่ม
11.00-12.00 น.	อบรมเรื่องการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง (ต่อ)
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 -14.00 น.	อบรมเรื่องการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง (ต่อ)
14.00-14.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง/ เครื่องดื่ม
14.15-15.00 น.	ประชุมสัมมนา ชักถาม
15.00-16.30 น.	ฝึกซ้อมปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการ บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
16.30 น.	ปิดการอบรม

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

“เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และแนวคิด หลักการ วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม”

วันที่ 3 พฤษภาคม 2556

เวลา 08.30-09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00-09.30 น.	พิธีเปิดการอบรม โดยท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
09.30-10.45 น.	อบรมแนวคิด หลักการเรื่องกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) (โดยวิทยากรภายนอก)
10.45-11.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง/ เครื่องดื่ม
11.00-12.00 น.	อบรมแนวคิด หลักการเรื่องกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) (ต่อ)
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00-14.00 น.	อบรมแนวคิด หลักการเรื่องกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) (ต่อ)
14.00-14.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง/ เครื่องดื่ม
14.15-15.00 น.	ประชุมสัมมนา ชักถาม
15.00-16.30 น.	ฝึกซ้อมปฏิบัติการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
16.30 น.	ปิดการอบรม

ผลจากการอบรม ประชุมสัมมนาการฝึกซ้อมปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งจากการสังเกต การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และทดสอบกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มทีมวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มทีมวิจัยให้ความสนใจ เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือด้วยดีในการเข้ารับการอบรม/ ประชุม มุ่งองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ความร่วมมือด้วยดี มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีการจดบันทึกความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากรายละเอียด ในเอกสารที่แจกให้กับผู้เข้ารับการอบรม มีการซักถามเนื้อหา และทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีเจตคติที่ดีขึ้นต่อการจัดการความรู้

7. การเตรียมเครื่องมือวิจัยและอุปกรณ์ ผู้วิจัยมีความจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

7.1 เครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำไปใช้ในการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์แบบเชิงลึก/ สัมภาษณ์กลุ่ม และขณะประชุมทุกครั้งเพื่อจัดทำแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างละเอียด

7.2 กล้องถ่ายภาพดิจิทัล เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมภาพเกี่ยวกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการอบรม/ ประชุมระดมสมอง (Brain storming) และกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินการของการวิจัย

7.3 อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมกลุ่มและอุปกรณ์ในการนำเสนอข้อมูลสาธารณะ เช่น กระดานไวท์บอร์ด กระดาษขาวเทา อุปกรณ์เครื่องเขียนต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการเขียนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขณะวิเคราะห์สภาพและการจัดทำแผนการจัดการความรู้

7.4 อุปกรณ์ในการจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัย โดยผู้วิจัย ได้คัดเลือกผู้ช่วยวิจัย เพื่อทำหน้าที่จดบันทึก นอกเหนือจากการที่ผู้วิจัยจดบันทึกเองแล้ว อุปกรณ์ในการจดบันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก อุปกรณ์เครื่องเขียนต่าง ๆ ที่ใช้บันทึกข้อมูลขณะสัมภาษณ์แบบเชิงลึกและการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยจดบันทึกคำพูด บรรยากาศการอบรม/ ประชุม/ สันทนาการ และพฤติกรรมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการบันทึกเสียง และการวิเคราะห์ข้อมูล

7.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

7.5.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เป็นการสัมภาษณ์ประเด็นตามรายการที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยพยายามป้อนคำถามคมไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดเรื่องออกนอกประเด็น โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามแบบกว้าง ๆ และแบบปลายเปิดเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด

7.5.2 แบบบันทึกการสังเกต (Observation participatory) ขณะดำเนินการวิจัย ร่วมกันในการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยแบ่งการสังเกตออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตอนที่ 2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ตอนที่ 3 การสังเกตการณ์มีส่วนร่วมการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปให้ได้ข้อมูลตรงตามความจริงและตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

7.5.3 แบบทดสอบ (Test) เพื่อใช้ทดสอบกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานตามขั้นตอนเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ตรวจสอบแบบทดสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ แล้วนำข้อมูลมาทำ การวิเคราะห์ โดยวิธีการ ทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ และนำคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ที่ได้มา วิเคราะห์ตามเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ในการตัดสินใจและพิจารณาคะแนนเฉลี่ยในการวิเคราะห์ และแปลผล กำหนดเกณฑ์ออกเป็น 4 ระดับ คือ ดีมาก (4) ดี (3) พอใช้ (2) และปรับปรุง (1) หากผลการประเมิน อยู่ในระดับดีมากและดีถือว่าผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 3.00-4.00) และหากอยู่ในระดับพอใช้และ ปรับปรุงอยู่ในระดับไม่ผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.29)

7.5.4 แบบวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจ เพื่อใช้วัดเจตคติ/ ความพึงพอใจและผลของ การปฏิบัติงานจากการดำเนินงานจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มทีมวิจัยในขณะ ดำเนินการวิจัยร่วมกัน ผู้วิจัยใช้แบบวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจ นำมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ นำคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ที่ได้ มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ในการตัดสินใจและพิจารณาคะแนนเฉลี่ยในการวิเคราะห์ และแปล ผลกำหนดเกณฑ์ออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) หากผลการประเมินอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วยถือว่า ผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 3.51-5) และหากอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถือว่าอยู่ในระดับไม่ผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 1.00-3.50)

7.5.5 แบบตรวจผลการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อใช้ประเมินผลตรวจสอบ ผลงาน/ ชิ้นงานจากการจัดทำจัดการความรู้ของกลุ่มทีมวิจัยในขณะดำเนินการวิจัยร่วมกัน ตรวจสอบแบบผลการปฏิบัติงานให้คะแนนตามเกณฑ์ แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ โดยวิธีการ ทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ นำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ ในการตัดสินใจและพิจารณาคะแนนเฉลี่ยในการวิเคราะห์ และแปลผล กำหนดเกณฑ์ออกเป็น 4 ระดับ คือ ดีมาก (4) ดี (3) พอใช้ (2) และปรับปรุง (1) หากผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากและดี ถือว่าผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 2.01-4.00) และหากอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงอยู่ในระดับ ไม่ผ่านเกณฑ์ (คะแนนเฉลี่ย 0.01-2.00)

8. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษา จากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 2) ศึกษาวิธีการสร้าง เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง/ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก/ แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสังเกต แบบทดสอบ แบบวัดเจตคติ และแบบตรวจผลการปฏิบัติงานประเภทมาตราส่วนประมาณค่า

3) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 4) รวบรวมรายละเอียดในข้อ 1, 2, 3 นำมาสร้างเครื่องมือการวิจัย 5) นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยจากอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาและด้านการจัดการความรู้จำนวน 7-8 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ส่วนวนภาษา เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 6) ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 7) นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองใช้กับบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน และนำข้อบกพร่อง ข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพมากที่สุด ก่อนที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงในสนามวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อไป ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา
2. มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้หรือมีผลงานด้านการจัดการความรู้
3. มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกด้านบริหารการศึกษา
4. มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง

เชิงเนื้อหา

9. สถิติวิจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สูตร 1) หาคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2537, หน้า 41) เพื่อศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ และระดับผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และ 2) หาคความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) เพื่อวิเคราะห์การกระจาย (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2537, หน้า 74) ของระดับความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ และระดับผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ ดังตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 ระดับการประเมินมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
ระดับคุณภาพ

ระดับคุณภาพ	ผลการปฏิบัติงาน
ดีมาก (4) (สามารถใช้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายครบตามที่กำหนดผลงาน มีคุณภาพสูงมาก สามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี
ดี (3) (แต่ยังต้องมีการพัฒนาในบางด้านและการพัฒนาสามารถทำได้ด้วยตนเอง)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายครบตามที่กำหนดผลงาน มีคุณภาพสูง แต่ยังไม่สามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้
พอใช้ (2) (จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีระดับคุณภาพสูงขึ้นไป แต่มีศักยภาพพอเพียงที่จะสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายครบตามที่กำหนด ผลงานมีคุณภาพต่ำไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือคุณลักษณะที่กำหนด แต่ผลงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนางานการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้
ปรับปรุง (1) (จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนและการพัฒนาต้องอยู่ภายใต้การกำกับ ติดตาม ควบคุม และดูแลอย่างใกล้ชิด)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนางานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายไม่ครบตามที่กำหนด ขาดความชัดเจน ผลงานมีคุณภาพต่ำมาก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือคุณลักษณะที่กำหนด จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาใหม่อย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 2 ปริมาณและระดับปริมาณ/ ระดับคุณภาพและเกณฑ์ การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ปริมาณ	ผลการปฏิบัติงาน		
	ระดับปริมาณ	ระดับคุณภาพ	เกณฑ์
มีการปฏิบัติงานและมีผลงานครบ	สูงมาก (4)	ดีมาก (4)	ผ่าน
มีการปฏิบัติงานและมีผลงานครบ	สูง (3)	ดี (3)	ผ่าน
มีการปฏิบัติงานและมีผลงานครบ	ต่ำ (2)	พอใช้ (2)	ไม่ผ่าน
การปฏิบัติงานและผลงานมีไม่ครบ	ต่ำมาก (1)	ปรับปรุง (1)	ไม่ผ่าน

หลังจากดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ระยะเตรียมการวิจัย (Pre-research phase) เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 ระยะการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (The development of knowledge management phase) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ตามแนวคิดของเคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) และซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) และผู้วิจัยได้นำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ (Problem study & Need phase) วางแผนสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลละเอียดครบถ้วนเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล ดังนี้

การวางแผน (Plan) เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในการสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ และเพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติการจัดการความรู้ร่วมกัน ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร (Document study) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เช่น เอกสารการบริหารจัดการด้าน การศึกษา เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ฯลฯ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ

การมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการในการประชุม อบรมสัมมนาทางวิชาการ ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบข้อมูลรายละเอียด แนวคิด วิธีการ สภาพการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ สภาพปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนางานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัย

2. สํารวจบรรทัดฐาน (Norm) เพื่อกําหนดกรอบของกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและเกณฑ์การจัดการความรู้และเกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3. การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis) ด้วยเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation influence control: A-I-C) ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทำการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ คือ สภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร การบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้มีหรือไม่ อย่างไร การบริหารจัดการด้านวิชาการมีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร การพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีมากน้อยเพียงใด อย่างไร รวมทั้งประเด็นปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ความต้องการเพื่อนำไปสู่แนวทางการวางแผนปรับปรุง แก้ไข และพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการตามรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation influence control: A-I-C) มาใช้วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีความเหมาะสมจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งสิ้น จำนวน 34 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รวมจำนวน 5 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักนอกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งหมดจำนวน 34 คน ออกเป็น 4 กลุ่ม ๆ ละเท่า ๆ กัน โดยนำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C มาใช้วิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ชอบ เข้มกลัด และ โกวิทช์ พวงงาม, 2547, หน้า 54-58)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้และความต้องการ (Appreiation: A) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของแต่ละคน และสรุปร่วมกันอย่างสร้างสรรค์โดยผู้วิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุม และมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันของงานบุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และเพื่อให้ได้สภาพอนาคตของงาน บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทที่ต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม A1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติกิจกรรม ดังนี้

1. เริ่มด้วยการคิดวิเคราะห์คนเดียวเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แล้ววาดภาพคนเดียว ตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ละคน ให้กลุ่มฟัง พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. คิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รวมกันในกลุ่มย่อย แล้วสรุปเป็นภาพรวม
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อกลุ่มใหญ่แล้ว ได้ข้อสรุปเป็นสภาพปัจจุบันของงาน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นอย่างไร เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย

กิจกรรม A2 กำหนดความต้องการพัฒนาในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ต้องการ/ คิดว่าน่าจะเป็นไปได้ เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติกิจกรรม ดังนี้

1. เริ่มด้วยการคิดคนเดียวเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานการจัดการความรู้ในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง แล้ววาดภาพคนเดียว ตามแนวคิดของตนเอง

2. นำเสนอความต้องการพัฒนาการจัดการความรู้ในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ละคนให้กลุ่มฟัง พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม

3. คิดรวมกันในกลุ่มย่อยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดการความรู้ในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปเป็นภาพรวม

4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการจัดการความรู้ในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อออกกลุ่มใหญ่ แล้วนำเสนอสรุปเป็นเรื่องความต้องการพัฒนาในอนาคต/ เป้าหมายของงาน ทรัพยากร บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการ และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ที่ทุกคนต้องการร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence: I) เป็นขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้การพัฒนางานบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต และเป็นช่วงของการหามาตรการ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา หรือการค้นหาเหตุผล เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนางาน บุคลากร ทรัพยากร บริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม I1 สร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่ทำให้ได้การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ เกิดการพัฒนางานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ สร้างการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและพร้อมปฏิบัติงานและเป็นแนวทางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ และสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาอื่น ๆ ใช้เป็นข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัย พัฒนาและสร้างรูปแบบ การจัดการความรู้กับกลุ่มงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมาย ให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติกิจกรรม ดังนี้

1. คิดคนเดียวเกี่ยวกับการสร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการฯ แล้วเขียนยุทธศาสตร์การสร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการฯ ตามแนวคิด ของตนเอง

2. นำเสนอการสร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้การพัฒนา รูปแบบ การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการฯ ทีละคนให้กลุ่มฟัง พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม

3. นำวิธีการสร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้การพัฒนา รูปแบบ การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการฯ ของทุกคนมารวมกัน แล้วแยกประเภทที่เหมือนกันหรือ คล้ายคลึงกัน ให้รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนที่ขัดแย้งกัน ใช้วิธีการสร้างการยอมรับด้วยเหตุผลและ สันติ พร้อมจัดลำดับความสำคัญ และจำแนกประเภทของวิธีการ

4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอการสร้างแนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้ การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการฯ ต่อกลุ่มใหญ่ แล้วใช้วิธีเดียวกันกับ การนำเสนอในกลุ่มย่อย

กิจกรรม 12 วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่ม งานวิชาการ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบหมายให้กลุ่มใหญ่ร่วมกันสังเคราะห์ผลที่ได้ แนวทางพัฒนา/ วิธีการสำคัญที่จะทำให้ได้การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ที่ได้จาก 11 แล้วจัดออกเป็นหมวดหมู่กิจกรรมที่ต้องการพัฒนา และกิจกรรมที่ไม่ต้องการพัฒนา เนื่องจากไม่มีความเป็นไปได้หรือมีความเป็นไปได้มากน้อย แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่

1. วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ทั้งหมดมาจำแนกเป็นกลุ่มกิจกรรมและประเภทตามลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน

2. เปิดโอกาสให้กลุ่มได้ร่วมกันอภิปราย ปรับ เพิ่ม ลด และสามารถแก้ไขแนวทาง ปฏิบัติการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการได้ตามแนวคิดของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control: C) เป็นการนำเอาโครงการ/ กิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบต่อกิจกรรมนั้น ๆ ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุม และมีกิจกรรมการระดมพลังสมอง เพื่อให้ได้ แนวทางการพัฒนางาน บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรอบขององค์การ ตามแนวคิดของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งในแต่ละกลุ่มปฏิบัติ 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม C1 การเขียนแผนดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยนำกลุ่มโครงการ/ กิจกรรมที่แยกประเภทแนวทางปฏิบัติการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจากกิจกรรม 12 ที่จะเกิดผลในการปฏิบัติได้ และจัดทำเป็นกิจกรรมสนับสนุนผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม โดยมอบให้แก่แต่ละกลุ่มปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดให้ทุกคนเลือกกลุ่มโครงการ/ กิจกรรมการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการที่ตนเองถนัดหรือรับผิดชอบตามภาระหน้าที่หรือชอบคนละ 1 โครงการ/ กิจกรรม โดยออกมาลงชื่อในกลุ่มโครงการ/ กิจกรรมที่จัดเรียงไว้ให้
2. เมื่อได้กลุ่มที่มีขนาดจำนวนบุคคลเท่า ๆ กันแล้ว ให้แต่ละกลุ่มตั้งประธาน และเลขานุการเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน
3. ประธานกลุ่มนำเสนอโครงการ/ กิจกรรมที่เลือกไว้มาอธิบายถึงประเด็นและวิธีการที่ได้มา และขอความเห็นต่อกลุ่มด้วยวิธีการระดมพลังสมองเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น และบันทึกลงบนกระดาษที่ทุกคนมองเห็นด้วยกัน ได้
4. เมื่อได้กิจกรรมแล้ว ประธานกลุ่มแบ่งกิจกรรมให้สมาชิกรับผิดชอบและเป็นผู้เสนอแนวทางปฏิบัติ พร้อมรวบรวมให้เลขานุการกลุ่ม นำเสนอต่อกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายร่วมกัน

กิจกรรม C2 การหาข้อยุติเพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาร่วมกัน แนวทางที่มีโครงการ/ กิจกรรมที่ทุกคนร่วมกันจัดทำขึ้นมานั้น ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการต่อโดยมอบให้ที่ประชุมพิจารณาว่าแนวทางใดที่สามารถทำได้ เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการต่อไป

3.2 ผู้วิจัยประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนทูลรอบกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการในการวิเคราะห์สภาพงาน บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ทรัพยากร และบริบทโดยรอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน ประกอบด้วย ข้อมูลโดยทั่วไปที่วิเคราะห์จากเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ การใช้แบบสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้างปลายเปิด เพื่อสัมภาษณ์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารวมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หลังจากนั้นประชุมระดมพลังสมองเพื่อเสนอผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นแก่ทีมวิจัย จำนวน 31 คน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างเต็มที่ พร้อมวางแผนการพัฒนาแก้ไขปัญหามาครั้งต่อไป ผู้วิจัยใช้การประชุมระดมพลังสมองกับทีมวิจัยในแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงครึ่ง ถึง 3 ชั่วโมง และใช้ระยะเวลาประมาณ 7-8 เดือน ในการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนทูลรอบกับทีมวิจัย

3.3 การใช้เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

3.3.1 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง/ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับกลุ่มตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน ตามประเด็นรายการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด เช่น ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน หลักการ/ วิธีการส่งเสริมพัฒนาองค์การด้วยกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม/ ทีมงานภายในกลุ่มงาน ภายนอกกลุ่มงานวิชาการ การมี/ การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อการปฏิบัติงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง/ สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interview group) โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ได้แก่ กลุ่มรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 4 คน กลุ่มศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน กลุ่มนักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน กลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐ/ เอกชน จำนวน 6 คน รวมทั้งหมด จำนวน 23 คน กลุ่มนักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 27 คน ตามประเด็นรายการสัมภาษณ์กลุ่มที่กำหนดไว้ในเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ผู้วิจัยพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมภาษณ์กลุ่มผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มละ 2 ครั้ง แต่แต่ละครั้งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

สัมภาษณ์ครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของแต่ละกลุ่ม สภาพปัญหาในปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของการสัมภาษณ์กลุ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำคำให้สัมภาษณ์ที่ได้มาสังเคราะห์แต่ละประเด็นเพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Based-line data) ในการนำไปวางแผนพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ โดยทีมวิจัยต่อไป

สัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ทีมวิจัยเพื่อประเมินผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย โดยนำคำการให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ได้ทั้งหมดนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดไว้ในแต่ละแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการร่วมกับการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ของทีมวิจัยในการร่วมกันประเมินผลโครงการ/ กิจกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนตามความสำเร็จของตัวชี้วัด

3.3.3 ผู้วิจัยบันทึกการสังเกต (Observation participatory) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และทีมวิจัยในภาคสนามวิจัย จำนวน 31 คน โดยผู้วิจัยแบ่งการบันทึกการสังเกตออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นการบันทึกการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อสังเกตสภาพทั่วไปของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และสังเกตการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย ตอนที่ 2 เป็นการบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อสังเกต การกระทำ (Acts) กิจกรรม (Activities) ความเข้าใจการจัดการความรู้ ความร่วมมือ/ การมีส่วนร่วม (Participation) สภาพที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัย และความสัมพันธ์ของทีมวิจัย ตอนที่ 3 เป็นการสังเกต แบบมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.3.4 ผู้วิจัยทดสอบความรู้ ความเข้าใจและความสามารถด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานตามขั้นตอนเทคนิคหลังสร้างสรรค์ A-I-C และดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และทีมวิจัย จำนวน 34 คน เพื่อให้แน่ใจว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติงานวิจัยในภาคสนามอย่างแท้จริง สถิติวิจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3.3.5 ผู้วิจัยวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้กับ ทีมวิจัย จำนวน 31 คน เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานการวิจัยร่วมกัน สถิติวิจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3.3.6 ผู้วิจัยตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance) กับทีมวิจัยจำนวน 31 คน ร่วมกัน ประเมินผลงานวิจัยเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานการวิจัยในแต่ละ โครงการ/ กิจกรรม สถิติวิจัยที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

4. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดเวลาที่อยู่ในสนามการวิจัยจริง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องครบถ้วนตามความเป็นจริง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบ ข้อมูล โดยวิธี ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการสัมภาษณ์เชิงลึกและสัมภาษณ์กลุ่มด้วยการบันทึกเสียงทั้งหมดในสนามการวิจัยจริง แล้วนำมาถอดข้อความ การให้สัมภาษณ์ทุกคำพูดของผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย ทำการวิเคราะห์เบื้องต้น เพื่อจัดกลุ่มข้อความ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการเปิดเทปฟังซ้ำ ๆ ในส่วนที่ไม่เข้าใจ และจดบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด สำหรับบันทึกการสังเกต ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยช่วยจดบันทึกข้อมูลและถ่ายภาพที่ได้จากการสังเกต เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัยของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยอย่างละเอียด และจดบันทึก เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ส่วนการทดสอบองค์ความรู้ ความเข้าใจ

และความสามารถในการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย การวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจกับทีมวิจัย และการตรวจผลการปฏิบัติงานของทีมวิจัย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) โดยวิธีการทางสถิติคำนวณทางคอมพิวเตอร์

4.2 ตรวจสอบคุณภาพความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Methodological triangulation) ดำเนินการให้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยเพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง/ สัมภาษณ์เชิงลึก/ สัมภาษณ์กลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และจากเอกสารที่ได้ศึกษา ค้นคว้า จากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data triangulation) แล้วนำมาประกอบแปลความหมายร่วมกับการถอดเทปบันทึกเสียง และการบันทึกภาพในภาคสนาม หลังจากนั้นนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่าน ตรวจสอบ หรือถามซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด นำข้อมูลที่ได้นั้นมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เริ่มแรกเข้าสนามการวิจัย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บ/ รวบรวมข้อมูลย้อนกลับ ไปกลับมาหลาย ๆ เที้ยว จนกระทั่งได้ข้อมูลอิ่มตัว แล้วจึงสรุปเป็นประเด็นที่ค้นพบ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลรายวัน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การจดบันทึก ทำดัชนีข้อมูลแล้วนำมาจัดหมวดหมู่ เพื่อให้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรมาบ้าง ครบถ้วนหรือไม่ จะต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีก

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลรายสัปดาห์ นำมาจัดหมวดหมู่ พร้อมทำการตรวจสอบในแต่ละประเด็นว่าเพียงพอหรือไม่

5.1.3 วิเคราะห์ภาพรวม เพื่อหาข้อสรุปชั่วคราว ตรวจสอบ แล้วสร้างข้อสรุป และทำการพิสูจน์ข้อสรุป พร้อมแปลความหมายของข้อค้นพบ และตรวจสอบว่า ข้อสรุปนั้นมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

5.1.4 วิเคราะห์ข้อมูล หาคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) เพื่อศึกษา 1) ระดับองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานตามขั้นตอนเทคนิคหลังสร้างสรรค์ A-I-C และการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจากการดำเนินงานจัดการความรู้ และ 3) ระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance)/ ชิ้นงาน การจัดการความรู้ แล้วนำข้อมูลแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ว่าผ่านเกณฑ์การประเมินหรือไม่ อย่างไร และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของ 1) ระดับองค์ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานตามขั้นตอนเทคนิคหลังสร้างสรรค์ A-I-C และการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ และ 3) ระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance)/ ชิ้นงาน การจัดการความรู้ แล้วนำข้อมูลแต่ละประเด็นมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยวิเคราะห์องค์ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการจัดการความรู้ เจตคติ/ ความพึงพอใจประสิทธิผลของงาน และความร่วมมือการทำงานเป็นทีมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งสามารถจะเรียนรู้และเสริมพลังได้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในอนาคต

5.2.2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานการมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการ โดยจำแนกเนื้อหาของการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวิธีการจัดการความรู้ การดำเนินงานการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ การติดตามและประเมินผล การดำเนินงานการจัดการความรู้ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ การสรุป รายงาน และนำเสนอวิธีการแก้ไขไปสู่ความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้

6. การนำเสนอข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย (Description) โดยบรรยายให้เห็นขั้นตอนการศึกษา ข้อค้นพบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ แบบไม่มีส่วนร่วมและแบบมีส่วนร่วม บริบทที่เอื้อ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ การนำเสนอบางส่วนที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ การพูดคุยกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย การระดมพลังสมอง ผู้วิจัยจำเป็นต้องยกข้อความที่เป็นคำพูดบางประโยคของผู้ให้ข้อมูล มาไว้ใน การนำเสนอด้วย ซึ่งผู้วิจัยใช้ชื่อสมมติแทนบุคคลต่าง ๆ

การวิเคราะห์สถานการณ์วิจัย (Situational analysis) เพื่อวางแผน (Plan) วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของซึ่งพื้นที่วิจัย ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยวิธีการกระบวนการที่หลากหลาย ข้างต้น การวิเคราะห์สถานการณ์วิจัยนี้มีประโยชน์ต่อการวิจัยทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงต่อไป จากการดำเนินงานดังกล่าว ผู้วิจัยนำเสนอแผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย (Situational analysis) สำหรับระยะที่ 2 ไว้ในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แผนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับระยะที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์การวิจัย

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
1. ประวัติและบริบทโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	- แผนปฏิบัติการประจำปี แผนกลยุทธ์สารสนเทศทางการศึกษารายงานผล การดำเนินงาน	- ศึกษาเอกสาร (Documentary study)	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
2. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	- แผนกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	- ศึกษาเอกสาร (Documentary study)	- แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เช่น			
3.1 คุณภาพของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ	- ตัวแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน	- การสัมภาษณ์เชิงลึก - การสัมภาษณ์กลุ่ม	- แบบสัมภาษณ์เชิงลึก - แบบสัมภาษณ์กลุ่ม
3.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 31 คน	- การสัมภาษณ์กลุ่ม - การใช้เทคนิค A-I-C	- เอกสาร/ ใบงาน - เอกสาร/ ใบงาน
3.3 แนวทางการจัดการความรู้ไปสู่สิ่งที่ต้องการ (vision)	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 34 คน	จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน	การจัดกิจกรรม A-I-C พร้อมอุปกรณ์
		- การสังเกตแบบมีส่วนร่วม	- เอกสาร/ ใบงานการจัดกิจกรรมพร้อมอุปกรณ์
4. ผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลา	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน	- การประชุมระดมพลังสมอง	- แบบตรวจผล - การปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Planning & Implementation) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อแผนที่ได้กำหนดไว้ถูกนำไปใช้ดำเนินการ (Act) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการให้ดีขึ้น โดยทีมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงาน ขั้นตอน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาเพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

การจัดทำแผน (Planning) หลังจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เป็นพื้นที่การวิจัยและศึกษา เอกสาร รวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว ทำการสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ จนได้ข้อสรุป จากนั้นทีมผู้วิจัย (นักวิจัยภายนอกและนักวิจัยภายใน) ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) พัฒนาการจัดการความรู้ของทั้ง 4 กลุ่มงานวิชาการตามภารกิจงานหลัก โดยการประชุม ระดมสมอง (Brain storming) ตามขั้นตอนของการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการ โดยการทบทวนภารกิจงานหลักของกลุ่มงานวิชาการ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา เอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน จากการวิเคราะห์เอกสารและระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็น โครงสร้างการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการเพื่อเป็น ข้อมูลสำคัญที่นำไปตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาการจัดการความรู้ 5 ประการ และการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลง 6 ประการของกลุ่มงานวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปตรวจสอบ พร้อมวิเคราะห์ กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าเมื่อดำเนินการพัฒนาแล้วจะเกิดผลลัพธ์ได้อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อวิเคราะห์ มุมมองการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ โดยกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ ที่เหมาะสมว่าควรมีจำนวนเท่าไร อย่างไรบ้าง ตลอดจนพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละแนวทาง แต่ละวัตถุประสงค์ให้มีความเหมาะสมกับขอบข่ายของงานวิชาการ พร้อมกำหนดกิจกรรมให้ครบถ้วน ทุกแนวทาง และครบทุกวัตถุประสงค์ เพื่อสามารถวัดได้ตรงตามดัชนีตัวชี้วัดของการพัฒนา การจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของ กลุ่มงานวิชาการทั้ง 4 กลุ่ม โดยทีมผู้วิจัยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้มาเชื่อมโยงกัน ทั้งภายในและระหว่างมุมมองของวัตถุประสงค์นั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องที่สามารถ นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน วิชาการ โดยใช้ดัชนีตัวชี้วัด KPI (Key performances indicator) เป็นเครื่องมือสำคัญการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดรายละเอียดย่อยของแต่ละมุมมองของแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการตามส่วนประกอบที่สำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective)

ตัวชี้วัด (Measures) เป้าหมาย (Target) แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม (Initiatives) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยง กับความก้าวหน้าของการพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ โดยเน้นตัวชี้วัดที่สมเหตุสมผลกับบริบทของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ทีมวิจัยนำวัตถุประสงค์การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง มากำหนดดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ที่สมเหตุสมผล ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จได้อย่างแท้จริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในเวลาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดผู้รับผิดชอบทั้ง 4 กลุ่มงานวิชาการตามกิจกรรมของแต่ละแนวทางการพัฒนา โดยนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์ว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) บรรลุเป้าหมาย และมีใครบ้างเป็นฝ่ายสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 8 จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) นำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) มาวิเคราะห์ที่รายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามแบบฟอร์ม ซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด หน่วยที่วัด สูตรในการคำนวณ เป้าหมายเกณฑ์ของความสำเร็จ ความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้า ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้เป็นฝ่ายสนับสนุนข้อมูลพื้นฐานหน่วยงานจัดเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือเก็บข้อมูล เป็นต้น ส่วนการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จนั้น ผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยใช้วิธีการนำข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำและเป้าหมายที่ต้องการยกระดับให้สูงขึ้นนั้นเป็นเกณฑ์กลาง เนื่องจากนักวิจัยภายในมีความเชื่อว่า ผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการ/ กิจกรรมควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ดังนั้น การกำหนดความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดจึงไม่เท่ากัน แล้วแต่ข้อมูลพื้นฐานเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 9 จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic initiative) เป็นการเลือกแนวทาง/ กิจกรรมที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลในการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง โดยการนำโครงการที่มีอยู่ทั้งหมดมาวิเคราะห์จัดอันดับความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์และการจัดอันดับแนวทาง/ กิจกรรม โดยใช้ตารางวิเคราะห์และดำเนินการ ดังนี้

1. นำแนวทาง/ กิจกรรมมาให้คะแนนความสำคัญ จากน้อยไปหามาก 5 ระดับ คือ 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบความเป็นไปได้ ความเร่งด่วน การใช้งบประมาณ และความสนใจของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ บันทึกคะแนนลงในตารางที่กำหนด
2. รวมคะแนนทุกองค์ประกอบของแต่ละแนวทาง/ กิจกรรม
3. สรุปผล โดยตรวจสอบแนวทาง/ กิจกรรมที่มีคะแนนรวมมากที่สุด มีความสำคัญมากที่สุดและมีความเร่งด่วนนำมาปฏิบัติก่อนเป็นลำดับแรก ส่วนแนวทาง/ กิจกรรมที่มีคะแนนน้อยรองลงไปให้นำไปสู่การปฏิบัติเป็นลำดับถัดไป

หลังจากที่ได้จัดลำดับของแนวทาง/ กิจกรรมแล้ว ทีมวิจัยร่วมกันกำหนดกิจกรรมและหาผู้รับผิดชอบ ด้วยวิธีการประชุมระดมสมอง (Brain storming) วิเคราะห์รายละเอียดของแนวทาง/ กิจกรรมตามประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาดำเนินการ ผู้ให้ข้อมูล และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อมุ่งประเด็นในการตอบคำถามร่วมกันของทีมวิจัยว่าแนวทางนี้มีกิจกรรมอะไร ใครเป็นผู้ทำเมื่อไร และอย่างไร รวมทั้งการหวังผล ส่วนการจัดทำแผน (Plan) ผู้วิจัยวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละประเด็นลงในแผนปฏิบัติการตามรายละเอียดที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 10 การนำแนวทางและกิจกรรมไปปฏิบัติ โดยมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอสม่ำเสมอและมีการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากนั้นร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานตลอดการวิจัย

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นตอนนี้กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มอย่างชัดเจน ดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนดจากขั้นตอนการวางแผน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาเพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และเก็บ/ รวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนงานในแต่ละรอบด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ทีมวิจัย จัดบันทึกข้อมูลของการมีส่วนร่วมของทีมวิจัย รวมทั้งการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมในบางช่วงของแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ พร้อมติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) ของกลุ่มทีมวิจัย ซึ่งการประชุมระดมพลังสมองในแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1.5-2 ชั่วโมง สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม เพื่อวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในแต่ละช่วงเวลาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 พร้อมวางแผนปรับปรุง แก้ไขในรอบต่อไป ทำอย่างนี้อย่างต่อเนื่อง จนกว่าการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & Evaluation phase)

วัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของทีมวิจัย โดยใช้การสังเกต (Observe) ในการติดตาม วิเคราะห์ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมวิจัยในแต่ละรอบว่ากิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นมีความต่อเนื่อง เหมาะสม และสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงไร โดยใช้เครื่องมือแบบการสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจ และแบบตรวจผลการปฏิบัติงานจากการดำเนินงาน

จัดการความรู้ของทีมวิจัย จดบันทึกการมีส่วนร่วมของทีมวิจัยและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัยในแต่ละรอบ ซึ่งผู้วิจัยมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานบางช่วงเวลา แล้วนำข้อมูลทั้งหมดนี้มาสรุปผลการปฏิบัติงานให้กับทีมวิจัยเพื่อให้ทีมวิจัยร่วมกันประชุมระดมพลังสมองวิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflect) ในแต่ละรอบ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการให้สมบูรณ์ พร้อมกับปฏิบัติตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAOR) ในรอบที่ 2 รอบที่ 3 และหรือในรอบต่อไป ๆ จนกว่าผลการปฏิบัติงานการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลไว้ ดังนี้

1. สังเกต (Obserch) และติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) เป็นขั้นตอนเพื่อติดตามการปฏิบัติงานของทีมวิจัยในการนำแนวทางและกิจกรรมไปปฏิบัติ ผู้วิจัยและทีมวิจัยร่วมกันพิจารณารวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตและติดตามบรรยากาศของการดำเนินกิจกรรมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัย แสดงความคิดเห็นในการประเมินผลกรนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน สนทนา สัมภาษณ์ นำมาจดบันทึกลงในแบบบันทึกการสังเกต (Oservation participatory) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง/แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก/แบบสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างละเอียดตลอดจนดูผลความก้าวหน้าของแนวทางหรือกิจกรรมที่วางแผนไว้ การติดตามผลการปฏิบัติงานของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีติดตามผล 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 สังเกตและติดตามผลการดำเนินงานของทีมวิจัย โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือการสังเกตเพื่อสังเกตบรรยากาศของการดำเนินกิจกรรมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสนามวิจัย และใช้แบบสัมภาษณ์ จดบันทึกการติดตามผลการปฏิบัติงานพัฒนาการจัดการความรู้ในแต่ละรอบ เพื่อตรวจสอบกิจกรรมว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่ดำเนินการแล้ว กิจกรรมใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ผลแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง และต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอย่างไรบ้าง โดยสามารถนำไปวิเคราะห์ตามตารางที่กำหนด

1.2 ร่วมกันวางแผนในการดำเนินงานรอบต่อไป โดยทีมวิจัยร่วมกันประชุมระดมพลังสมองวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจากการติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบมาสู่กระบวนการวางแผนตามวงจรพัฒนาของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ของเคมมิส และแมค แทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) ซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) และของสมโภชน์ อเนกสุข (2548) ตั้งแต่รอบแรกหรือไปจนกว่าผลการปฏิบัติงานการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ตาราง

การวิเคราะห์ตามแผนปฏิบัติการ (Action plan) มาเป็นตัวกำหนดรายละเอียดที่จะต้องดำเนินการในรอบต่อไป

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflect) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยและทีมวิจัยมีส่วนร่วมประชุมระดมพลังสมองเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมวิจัยและประเมินผลแนวทางและกิจกรรมการจัดการความรู้ในภาพรวม เมื่อทีมวิจัยดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจนอึดใจแล้วว่าเป็นไปตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดหรือไม่ เพียงไร พร้อมทั้งให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflect) ที่แสดงถึงความพึงพอใจและความสำเร็จของผลการดำเนินการวิจัย เพื่อทีมวิจัยจะได้นำผลการประเมินนั้นมาร่วมกันพิจารณาปรับปรุง แก้ไขแผนปฏิบัติการ (Action plan) ให้เหมาะสม ถูกต้องสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติการสู่กระบวนการวางแผนตามวงจรการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในรอบที่ 2 รอบที่ 3 และหรือในรอบต่อไปจนกว่าผลการปฏิบัติงานการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ และในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิจัยกับทีมวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่ง โครงสร้าง/ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก/ แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสังเกต แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ การจัดการความรู้ แบบวัดเจตคติ/ ความพึงพอใจ และแบบตรวจผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงตามประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นำข้อมูลทั้งหมดเหล่านี้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด (KPI template) และข้อมูลพื้นฐาน (Based line data) จากตารางที่ 3 แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล วิธีการจัดเก็บ และเครื่องมือสำหรับการประเมินผลแนวทางการจัดการความรู้

ข้อมูลที่ต้องการ	แหล่งข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	เครื่องมือ
1. สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สพป.จป.1 ภายหลังการปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการ	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน - สภาพจริงที่ปรากฏ	- สัมภาษณ์กลุ่มฯ (Group interview) - การสังเกต	- แบบสัมภาษณ์ - แบบบันทึก
2. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มงานวิชาการ			
- ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและนักวิจัยภายใน จำนวน 34 คน	- ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ	- แบบทดสอบ
- เจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน ได้แก่ *รอง ผอ.สปป.จป.1 ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ และนักวิชาการของ สพฐ. *ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ศึกษา นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน และผู้บริหาร สถานศึกษาของรัฐและเอกชน	- แบบวัดเจตคติ - สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	- แบบวัดเจตคติ - แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก
- ความร่วมมือในการทำงานจัดการความรู้	- นักวิจัยภายในจำนวน 31 คน	- ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วม	- แบบบันทึก การสังเกต
- ผลการปฏิบัติงานในการทำการจัดการความรู้	- นักวิจัยภายในจำนวน 31 คน	- ประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) - นับผลงาน/ ชิ้นงาน	- แบบสอบถาม ปลายเปิด - แบบตรวจผล การปฏิบัติงาน

สรุปผลการวิจัย เมื่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ตามแผนจนข้อมูลอิ่มตัวแล้ว ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยรวมนำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) มาร่วมด้วยในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และใช้การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การระดมพลังสมอง ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

และได้ข้อมูลจากการปฏิบัติการตามแผนการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน กลุ่มนโยบายและแผน ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐและเอกชน นักวิชาการดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปรายงานผล ให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทราบ ปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องสมบูรณ์ ตามข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและนำกลับไปให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันข้อมูล

การรับรบบรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หลังจากทีมวิจัย ดำเนินการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการครบถ้วนทุกขั้นตอนจนบรรลุ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยและทีมวิจัยร่วมกันร่างรูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หลังจากนั้น ผู้วิจัยขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทำหนังสือเชิญประชุมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด จำนวน 34 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการและ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รวมจำนวน 5 คนศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน เพื่อร่วมกันพิจารณาปรับรูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการ ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง สมบูรณ์ และยืนยันข้อมูล ดังนี้ 1) ร่วมกันวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลที่ได้รับจากการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน 2) ร่วมกันสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของ กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมออกมาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องอื่น 3) ร่วมกัน สรุปรายงานผลและพิจารณาปรับรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

โดยสรุป การดำเนินการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามลำดับทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาการวิจัย (Pre-research phase) ขั้นตอนที่ 2 ระยะเวลาพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้

(The development of knowledge management phase) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) ร่วมกับเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) 2) การจัดทำแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Planning & Implementation) โดยการจัดทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ และจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่มิวิจัยปฏิบัติการกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายในสนามการวิจัยในแต่ละรอบ และขั้นตอนที่ 3 ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring & Evaluation phase) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 3) การสังเกต (Observe) และ 4) การสะท้อนกลับรวมการปรับปรุง แก้ไข (Reflect) แผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่มิวิจัยดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในรอบที่ 2 รอบที่ 3 และรอบต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปผลการวิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 เป็น Flow chart ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้และศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพผ่านการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการจัดการความรู้ และผ่านผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ในสถานการณ์จริงของพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้ มีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 34 คน และทีมวิจัยภายใน จำนวน 31 คน ที่ผ่านการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และแนวคิด หลักการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจากผู้วิจัยแล้ว

ผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยตามประเด็น ดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

1.1 ระยะเวลาเตรียมการวิจัย (Pre-research)

1.2 ระยะเวลาพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (The development of knowledge Management phase) ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

1.3 ระยะเวลาติดตามและประเมินผลคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ (Monitoring & Evaluation phase) ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

1.3.1 กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1.3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2. ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

3. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ และผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในแต่ละประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะการเตรียมการวิจัย (Pre-research phase)

1. ประชุมชี้แจงและการอบรมเชิงปฏิบัติการนักวิจัยภายใน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับความสำคัญในการทำวิจัย วัตถุประสงค์และระเบียบวิธีวิจัยในวันที่ 23 เดือนมกราคม พ.ศ. 2556 ณ ห้องประชุม 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้กับทีมนักวิจัยภายในและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และได้รับความร่วมมือด้วยดีจากรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 4 คนศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน จาก ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนจำนวน 5 คน นักวิชาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน ผู้วิจัยเชิญทีมวิจัยทุกคนเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งแรกในวันที่ 29 เดือนเมษายน พ.ศ. 2556 เรื่องการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่กลุ่มงานวิชาการ ณ ห้องประชุม 2 ห้องกัลยาณมิตรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 วิทยากรชื่อนางสาวสุประภาดา โชติมณี พร้อมแจกเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 33 คน และครั้งที่สองในวันที่ 3 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 เรื่องหลักการ แนวคิดหลักการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ณ ห้องประชุม 2 ห้องกัลยาณมิตรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พร้อมแจกเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด หลักการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C (Appreciation- influence-control for participatory planning: A-I-C) ซึ่งการอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งสองครั้งได้รับความสนใจและความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทีมนักวิจัยภายในและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 31 คน ทุกคนแสดงออกด้วยความยินดีและมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการฟังวิทยากรบรรยายพร้อมทั้งซักถามข้อสงสัย และตอบคำถามของวิทยากร เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งสองครั้งแล้ว ผู้วิจัยทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ

เรื่อง “การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสู่กลุ่มงานวิชาการ หลักการ แนวคิด หลักการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยทุกคน แบบทดสอบดังกล่าวมีจำนวนข้อสอบทั้งหมด 25 ข้อ ผลคะแนนสอบโดยรวมได้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 24 ทุกคนผ่านเกณฑ์การประเมิน

2. ผลการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร หลักฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังนี้

ที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555, หน้า 1) ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนตากสิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี มีเนื้อที่ 10 ไร่ 3 งาน ที่ละติจูด $12^{\circ} 35' 50.4198''$ ลองจิจูด $102^{\circ} 5' 45.1788''$ หมายเลขโทรศัพท์ 039-321088 โทรสาร 039-324212 เว็บไซต์

www.chan1.go.th

ทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555, หน้า 12-13) ได้วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบาย กลยุทธ์ และจุดเน้น เป้าหมาย ในแต่ละปีมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งในระดับ สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน องค์กรการกุศล และหน่วยราชการต่าง ๆ โดยมีบุคลากรของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนนโยบาย กลยุทธ์ และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยความเรียบร้อย ส่งผลถึงจุดมุ่งหมายคือ เด็กจันทบุรีทุกคนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด ในการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่บริการได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อเป็นพลเมืองที่ดีและพลโลกที่มีคุณภาพ โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ดำรงความเป็นไทย โดยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาคุณภาพพระคัมภีร์

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสร้างความเข้มแข็ง
ให้สถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ค่านิยม โปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพ
เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสในการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์
สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่
ระดับสากล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้จากการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ มาประยุกต์ใช้
ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตตามศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดมีความเข้มแข็ง
ในการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 องค์การ ได้ขับเคลื่อนจุดเน้น
การพัฒนาตามกลยุทธ์ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและส่งเสริมความสามารถ
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับ โอกาสในการพัฒนา
เติบโตตามศักยภาพ

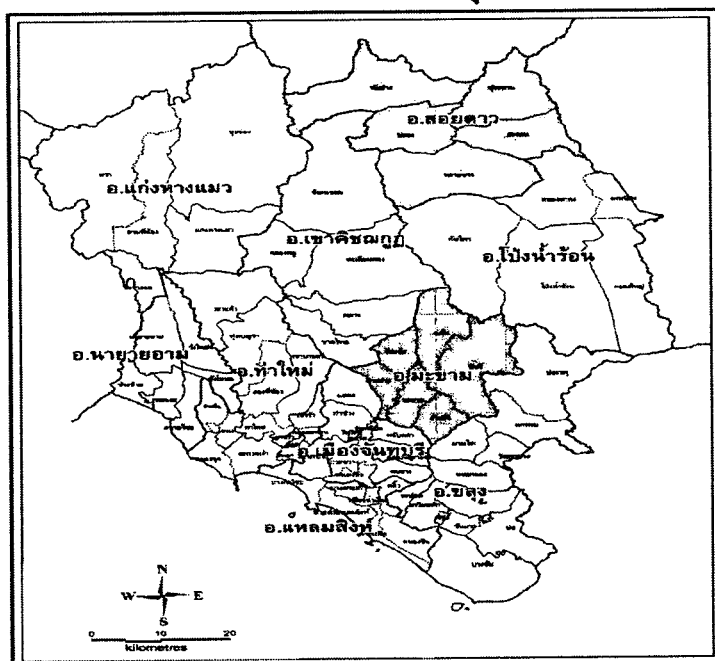
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอน
ได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการมี
ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เขตพื้นที่บริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555, หน้า 6-7)
เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
เสมอภาค และมีคุณภาพ มีเขตพื้นที่ให้บริการ 4 อำเภอ คือ 1) อำเภอเมืองจันทบุรี โรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 26 โรง และโรงเรียนเอกชน จำนวน 11 โรง 2) อำเภอ ท่าใหม่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 28 โรง และโรงเรียนเอกชน จำนวน 4 โรง 3) อำเภอนายายอาม โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 18 โรง และโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 โรง 4) อำเภอ แก่งหางแมว โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 15 โรง 1 สาขา และโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 โรง รวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งอยู่เขตพื้นที่บริการจำนวนทั้งสิ้น 87 โรง 1 สาขา และโรงเรียนเอกชน จำนวน 18 โรง (ข้อมูลปี พ.ศ. 2557) ดังนี้

จังหวัดจันทบุรี



บุคลากรและกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2544 พบว่า มีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 66 คน มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 1 คน

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 7 คน กำกับดูแลประจำแต่ละกลุ่มงานในการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และเพิ่มเติม (ลงในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 วันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2553) โดยแต่ละกลุ่มงาน มีผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วยและมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 58 คน (ข้อมูล ปี พ.ศ. 2556) ได้แก่ 1) บุคลากรกลุ่มอำนวยการ จำนวน 9 คน 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 12 คน 3) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 6 คน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 5 คน 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 13 คน 6) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์จำนวน 9 คน 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนจำนวน 3 คน 8) หน่วยตรวจสอบ ภายในจำนวน 1 คน และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ดังนี้ พบว่า ต่ำกว่าวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน วุฒิปริญญาตรี จำนวน 32 คน วุฒิกการศึกษาปริญญาโท จำนวน 28 คน วุฒิกการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใน จ.18 (ข้อมูลปี พ.ศ. 2556) พบว่ามีบุคลากรรวมทั้งสิ้นจำนวน 1,076 คน แบ่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 87 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 19 คน ครูและครูผู้ช่วย จำนวน 970 คน และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ดังนี้ พบว่า วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 953 คน วุฒิกการศึกษาปริญญาโท จำนวน 120 คน และวุฒิกการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2556, หน้า 19-20)

3. ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการ

จากการศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาและความต้องการเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) โดยมีวิธีการ ดังนี้

ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ในปัจจุบันและปัญหาที่นำไปสู่การวิจัยนั้น ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัยมี ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2554

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 19) ผู้วิจัยได้เข้าไปเยี่ยมชมเว็บไซต์การจัดการความรู้ชื่อ “แมงมุมเว็บ เครือข่ายความคิด พันธมิตรความรู้” พบว่า การนำเสนอข้อมูลของบุคลากรหรือสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือแบ่งปันความรู้กันน้อยมากหรือแทบไม่มีความเคลื่อนไหว

แสดงให้เห็นว่าบุคลากรหรือสมาชิกไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้จากการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรยังคงเน้นการใช้ความรู้ชุดแข็งที่มีผู้รู้แล้วเป็นผู้กำหนดไว้ หรือยังคงใช้ประสบการณ์เดิม ๆ การศึกษาค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่าง ๆ น้อยมาก บุคลากรยังไม่ตระหนักและยังไม่เห็นความสำคัญในการนำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จะมีการสนับสนุน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรหรือสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้จากเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิด “องค์กรนำวิชาการ” ทุกกลุ่มงานดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อนำมาพัฒนา นวัตกรรม องค์กรที่ทันสมัย ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุมสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยระบบ E-training ศึกษาดูงานการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งศูนย์เครือข่าย ICT (Information center technology) เพื่อการเรียนรู้ในแต่ละอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว เพื่อให้ครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา และประชาชนได้รับบริการและได้เรียนรู้ก็ตาม แต่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ซึ่งเป็นประเด็นที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ควรมีการวิเคราะห์บริบทสภาพจริงขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและวิจัย เพื่อหาสาเหตุปัญหาและพัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ให้น่าสนใจและทันสมัย ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรและสมาชิก ได้สนใจกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการนำความรู้และประสบการณ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการสร้างเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

2. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี ปิงบประมาณ 2555-2556

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 1, 5, 7, 9) พบว่า นโยบายรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561) ได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญไว้ข้อหนึ่ง คือ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ทั้งในระบบสถานศึกษานอกระบบสถานศึกษา และการศึกษาตามอัธยาศัย จุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถและทักษะ โดยให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อการแก้ปัญหา ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการศึกษาไปเรียนรู้และมุ่งมั่นในการทำงาน แต่ปัญหาที่พบในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

เขต 1 ประการหนึ่ง คือ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และอย่างต่อเนื่องให้กับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นั้น ไม่มีโครงการหรือแผนงานรองรับเรื่องการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ไม่เห็นความสำคัญในการนำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ มาพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ไม่มีการวิเคราะห์บริบทสภาพจริงขององค์กรเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและวิจัย เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ของตนเองและผู้อื่นอย่างมีระบบมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมบ่อยครั้งส่วนใหญ่จะต่างคนต่างทำ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ บ้าง มีการเรียนรู้เพิ่มเติมบ้างมีการจัดอบรมหรือประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บ้างแต่ยังไม่จริงจัง ส่วนการจัดเก็บขุมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ มีบ้างแต่จำนวนน้อย ซึ่งการกำหนดแผนงาน โครงการ/ กิจกรรม การจัดการความรู้มาใช้ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการนำแนวทางการจัดการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) มาใช้ดำเนินงานควบคู่กับกระบวนการจัดการความรู้ด้วย เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม การปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ของครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการผลักดันงานทั้งหมดขององค์กรสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ ด้านข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ยังไม่ถูกต้องชัดเจนสมบูรณ์ และยังไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งการจัดทำข้อมูลสารสนเทศนั้นจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานและความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. ศึกษาและวิเคราะห์แบบติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ (กลยุทธ์) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 58-72) พบว่า กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ประเด็นที่ 5.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนากระบวนการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเพราะ 1) บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (ผล O-net) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาสูงกว่าระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับประเทศเกือบทุกกลุ่มสาระ ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ มีการวางแผนจัดทำกลยุทธ์ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการจัดประชุมปฏิบัติการขยายผลแผนกลยุทธ์ระดับผลสัมฤทธิ์สู่สถานศึกษา สถานศึกษาจัดทำแผนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นรายโรง สถานศึกษาดำเนินการตามแผน

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลสถานศึกษาในการปฏิบัติตามนโยบาย: อนุกรรมการติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา (อ.ต.ป.ส.) จำนวน 11 สาย ปฏิบัติการนิเทศติดตาม ช่วยเหลือ โรงเรียนในสังกัดแบบกัลยาณมิตร โดยตั้งเขตและสัมภาษณ์การทำงานเป็นทีมงานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติก้น การชี้แจงให้คำแนะนำแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย การเป็นที่ปรึกษาที่ดีและอนุกรรมการติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา (อ.ต.ป.ส.) แต่ละสายทั้ง 11 สาย นำผลที่ได้ ออกนิเทศ ติดตามสถานศึกษามาวิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอ Best practice ของแต่ละสายไปเผยแพร่ยังเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ขององค์กร 2) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ มีความสามารถในการรับรู้และปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองให้เป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก (Mental model) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีโครงการและ กิจกรรมเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (Spirit of ASEAN) เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมโลก มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอื่น มีการยกระดับคุณภาพโรงเรียนคู่มาตรฐานสากล มีการอบรมครูเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่การยกระดับผลการประเมินนักเรียนนานาชาติ (PISA) ปี ค.ศ. 2012 3) มีการบริหารองค์การมุ่งสร้างบรรยากาศ และจิตสำนึกให้กับบุคคลในองค์กรในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Personal mastery) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการสร้างบรรยากาศ และสร้างจิตสำนึกให้กับบุคคลในองค์กรใฝ่เรียนรู้โดยการจัดทำเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ <http://www.chan1.go.th/km/> เว็บไซต์ สพป.จบ.1 <http://www.chan1.go.th/> และเว็บไซต์กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา <http://www.nites.com/obec> จัดอบรมการเขียนบทความรู้ลงในเว็บไซต์ จัดห้องสมุด ใช้คอมพิวเตอร์พกพา (One tablet per child) 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติร่วมกัน (Shared vision) ว่า “ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ เตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ดำรงความเป็นไทย โดยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” การกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระบบ 5 ส. ได้แก่ ส่วนร่วม สัญญา สนับสนุน สืบค้น และสืบสาน 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เพื่อให้มีการช่วยเหลือและแนะนำสถานศึกษาในสังกัด แต่ปัญหาที่พบในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คือ ไม่ค่อยมีความเคลื่อนไหวในเรื่องความรู้ใหม่ ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกเฉพาะบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เท่านั้น ไม่มีสมาชิกภายนอกเพิ่มเติม

แต่อย่างไร หรือมีบ้าง แต่จำนวนน้อยไม่กี่คน ผู้ดูแลระบบ KM เองยอมรับว่า ไม่ค่อยมีเวลามาดูแล และยังไม่เข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับการจัดทำ KM คนที่จะตกแต่งหน้าเว็บไซต์ให้น่าสนใจก็ไม่มี จะทำแต่ละครั้งต้องไปขอร้องให้ครูผู้สอนที่มีความชำนาญมาจัดทำให้ ซึ่งครูผู้สอนก็ไม่ค่อยมีเวลาว่าง ต้องทำหน้าที่สอนของตนเองอย่างเต็มที่ วันเสาร์หรือวันอาทิตย์ติดต่อบรม หรือประชุมสัมมนา ดิวเข้ม เพื่อเตรียมนักเรียนเข้าสอบ O-Net, NT ส่วนครูคนอื่น ๆ ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ น้อยมาก เพราะไม่มีเวลาต้องทำหน้าที่สอน กลัวสอนไม่ทันเนื้อหาในหลักสูตร ไม่ค่อยเข้าใจหลักสูตร ต้องเข้าประชุมอบรม ประชุมสัมมนา ต้องมุ่งทำวิทยฐานะเพิ่มความก้าวหน้าให้กับตนเอง ต้องดิ้นรนนักเรียนเพื่อเตรียมตัวสอบ O-Net, NT, LAS เป็นต้น แนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้เห็นความสำคัญในการ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทิศทาง การปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่านิยม เจตคติที่ดี ต่อการใฝ่เรียนรู้ มีการจัดเก็บความรู้

4. ศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการ จัดเก็บรวบรวมความรู้ลงในเว็บไซต์ KM และการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า มีการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรใฝ่เรียนรู้โดยมีศึกษานิเทศก์รับผิดชอบเว็บไซต์ KM ชื่อ เว็บไซต์แมงมุม และเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปสมัครเป็นสมาชิก มีการจัดอบรมการเขียนชมความรู้ลงในเว็บไซต์ เชิญชวนสมาชิกเขียนบทความรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ลงในชมความรู้ ส่งแบบสำรวจเพื่อให้สถานศึกษาเขียนเรื่องที่เป็นความรู้ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อเก็บรวบรวมเป็นชมความรู้ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดมีการติดต่อสื่อสารกันทาง Facebook และ E-mail มีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานแต่ปรากฏว่า การประชาสัมพันธ์เชิญชวนครั้งแรกประสบผลสำเร็จ ด้วยดี เพราะมีบุคลากรสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกกันมาก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สมาชิกให้ความสนใจและเขียนความรู้ลงในเว็บไซต์แมงมุมเป็นที่สนใจแก่คนทั่วไป แต่ปัจจุบัน เว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ ไม่มีความเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลง ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น การตกแต่งหน้าเว็บไซต์ยังคงเหมือนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

ระยะการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (The development of knowledge management phase)

ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน ด้วยวิธีที่หลากหลายและใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation-influence-control for

participatory planning: A-I-C) นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interviews)/ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)/ แบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตัวแทนรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตัวแทนนักวิชาการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และตัวแทนนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มนโยบายและแผน และตัวแทนศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ตัวแทนผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐบาล ตัวแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตัวแทนนักวิชาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) ทำให้พบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาหลายประการ สรุปเป็นประเด็นได้ 8 ประเด็น ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ยังไม่มีรูปแบบกระบวนการบริหารงานของกลุ่มงานวิชาการของการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเป็นตัวอย่างสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ตระหนักและยังไม่เห็นความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ทำให้การบริหารงานของกลุ่มงานวิชาการขาดความเป็นเอกภาพและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ประกอบกับคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ว่า “การจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ฯ ยังไม่มีรูปแบบกระบวนการที่เหมาะสมกับเขตพื้นที่ แต่มีเว็บไซต์ KM ชื่อว่า “แมงมุมเว็บ เครือข่ายความคิด พันธมิตรความรู้” ซึ่งมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ศึกษานิเทศก์ 1 คน แต่เมื่อตรวจสอบในเว็บไซต์ KM ปรากฏว่าไม่ค่อยมีความเคลื่อนไหวด้านข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากนักข้อมูลไม่ได้เปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีการบริหารจัดการที่ดีพอ กอปรกับอัตราค่าจ้างไม่เต็มกรอบ โดยเฉพาะฝ่ายศึกษานิเทศก์และกลุ่มอื่น ๆ แต่ละคนมีภาระงานที่รับผิดชอบมาก ไม่ค่อยมีเวลาแบ่งปันความรู้บนเว็บไซต์ อีกประการหนึ่ง คือ เรื่องและขั้นตอนการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่ไม่ค่อยมีความรู้และความเข้าใจมากนักเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนการจัดการความรู้ จึงทำให้

การจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ยัง ไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร เครื่องมือ และเทคโนโลยีมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี ยังมีความสามารถน้อย จึงยังเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานฯ” ประกอบกับการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า “...การบริหารจัดการความรู้ ผมยังไม่ค่อยมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้มากนัก การแบ่งปันความรู้ยากแรมแวร์ด้วย” และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คนที่ 2 กล่าวว่า “...เครื่องมือเทคโนโลยีผมยังไม่มีความชำนาญ ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือ ไม่รู้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไร”

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 บุคลากรบางคนยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมากนัก ทำให้ไม่ค่อยตระหนักและไม่ค่อยให้ความสำคัญในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน บางคนมีเจตคติที่ไม่ค่อยดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บางคนคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงานของตนเองจากงานประจำ หรือบุคลากรบางคนมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แต่เป็นเพราะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบจำนวนมากจึงไม่ค่อยมีเวลาสำหรับการดำเนินงานการจัดการความรู้ และบุคลากรบางคนมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สงวนความรู้ไว้กับตนเองแต่เพียงผู้เดียว ไม่ถ่ายทอด ให้กับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน ได้รับรู้ เพราะคิดว่าหากผู้อื่นรู้ด้วยแล้ว จะทำให้ตนเองถูกลดความสำคัญลง ไป จากปัญหาเหล่านี้ทำให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ไม่พัฒนาเท่าที่ควร ดังคำให้สัมภาษณ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กล่าวว่า “...บุคลากรของ สพป.จ.บ. มีภาระงานมาก จึงทำให้ไม่ค่อยตระหนักและไม่ค่อยให้ความสำคัญของการจัดการความรู้” ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมจัดการศึกษากล่าวว่า “กลุ่มมีคนไม่เต็มกรอบ แต่ละคนมีงานมาก ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จทันในเวลากำหนด จึงเป็นเหตุให้ไม่มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน” ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนกล่าวว่า “การพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ในกลุ่ม ไม่เคยมีการอบรมเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก”ผู้บริหารสถานศึกษาให้สัมภาษณ์ว่า “บุคลากรที่โรงเรียนไม่เคยได้รับการอบรมเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการบริหาร จัดการ และบางคนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ไม่ตระหนัก และไม่คอยเห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยพัฒนาดตนเองเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง บ้างก็ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานจากงานประจำให้กับตน หรือบุคลากรบางคนรู้ว่าเป็นเรื่อง ที่ดี มีประโยชน์แต่ก็ไม่ต้องการที่จะทำ เพราะมีเวลาไม่เพียงพอ จึงให้ความสำคัญน้อย ความรู้บางอย่างต้องสงวนไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะถ้ามีผู้อื่นรู้ด้วย จะทำให้ตนเองนั้นด้อยคุณค่าลงไปหรือถูกลดความสำคัญ ลงไป”

3. บุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ขาดความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มเดียวกัน ระหว่างกลุ่ม และระหว่างสถานศึกษาด้วยกันยังขาดประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์ ยังขาดการทำงานเป็นทีมงาน บางครั้งไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคลากร แต่ละคนมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก และงานมีความเร่งด่วนต้องทำให้ทันตามเวลาที่กำหนด สอดคล้อง กับคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรกลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาว่า “ในการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมมีทิศค่อนข้างยาก เพราะแต่ละคนล้วนมีงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก การที่จะทำงานพร้อมกันก็ยิ่งยาก หาเวลาตรงกันไม่ค่อยได้ การทำงานเป็นทีมนี้ค่อนข้างยาก เพราะแต่ละคนมีความเคยชินกับการทำงานเพียงคนเดียว” บุคลากรกลุ่มนโยบายและแผนกล่าวว่า “ยิ่งเวลาจะประชุม หาเวลาตรงกันยาก ต้องถามแล้วถามอีก ในแต่ละกลุ่มเพื่อให้เวลาตรงกัน ซึ่งบางครั้งงานต้องรีบเร่งทำให้ทันเวลาตามกำหนด” ผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า “ในโรงเรียนมีปัญหาการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากการที่โรงเรียนมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ขาดแคลนอัตรากำลังในการช่วยกันทำงาน ส่วนใหญ่ต้องมอบหมายงานให้เฉพาะบุคคลเพื่อนำไปจัดทำ ดังนั้น ผลงานจึงออกมาไม่ค่อยจะดีนัก”

4. บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เต็มกรอบอัตรากำลัง ทำให้แต่ละคนต้องมีการะงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือช่วยเหลือผู้อื่น ต่างคนต่างเร่งงานให้ทันเวลากำหนด การอบรมสัมมนาของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ บุคลากรสามารถเข้าร่วมได้น้อยครั้ง เพราะมีการะงานที่ต้องรับผิดชอบมาก และเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ ดังนั้น องค์กรความรู้ที่จะได้รับจากการอบรมจึงมีน้อยมาก ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และไม่สามารถ ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ประกอบกับ คำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา ว่า “งานที่รับผิดชอบมีจำนวนมาก ทำให้ไม่ค่อยทัน บางครั้งต้องมาทำงานในช่วงของวันหยุด เสาร์ อาทิตย์บ่อย ๆ” และบุคลากรกลุ่มงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนให้สัมภาษณ์ว่า “เหมือนกัน บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนมีเพียง 3 คน ซึ่งกรอบอัตรากำลังของกลุ่มมีไม่ครบรอบ เป็นปัญหาบ้างพอสมควรในการทำงาน ต้องทำงานต่อในช่วงเวลาเลิกงานแล้ว หรือช่วงวันหยุดเสาร์ หรือวันอาทิตย์ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา ขวัญกำลังใจก็หายไปบ้าง แต่ถ้ามีเต็มกรอบอัตรากำลังก็จะเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจ มีเวลาพักผ่อนบ้าง”

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 ยังขาดข้อมูล นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือจัดการความรู้ให้มีคุณภาพ ได้มีปัญหาในโรงเรียน บางแห่งมีเครื่องคอมพิวเตอร์หลายเครื่องแต่ชำรุด ใช้งานไม่ได้ ซ่อมไม่ได้

เพราะไม่มีความรู้ ความสามารถ ต้องจ้างผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาดำเนินการซ่อมให้ ซึ่งต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากในการจ้าง โรงเรียนไม่มีงบประมาณเพียงพอ นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ที่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีน้อยทำให้ การบริหารจัดการและพัฒนาองค์การด้านการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน เว็บบไซต์ เรื่องการจัดการความรู้ (KM) มีความเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศค่อนข้าง น้อย ถ้าสมัยและไม่ทันเหตุการณ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการส่วนใหญ่ยังคงเน้นการใช้ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่มีผู้รู้เป็นผู้กำหนดไว้ ยังคงใช้ประสบการณ์เดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ แต่ก่อนมาทำให้ขาดความชำนาญ สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้บริหาร โรงเรียนที่ว่า “ที่โรงเรียนมีเครื่อง คอมพิวเตอร์หลายเครื่อง แต่ก็มีเสียหาย หลายเครื่อง ยังไม่ได้ซ่อม เพราะไม่มีงบประมาณซ่อมเครื่อง คอมพิวเตอร์ ๑ ที่พอใช้ได้ก็ใช้งานเกี่ยวกับธุรการงานรับ-ส่งหนังสือเท่านั้น ถ้าพวกเครื่องคอมพิวเตอร์ ๑ เหล่านี้พังหรือ ชำรุดก็จะต้องไปอาศัยที่โรงเรียนอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงด้วยกัน” ผู้บริหาร โรงเรียนคนที่ 2 กล่าวเสริมว่า “ที่โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ซึ่งถ้ามีวิธีการ หรือ โปรแกรมนี้ มาช่วยก็จะช่วยได้มาก เพราะง่ายต่อการเก็บรวบรวม และค้นหาข้อมูลต่าง ๆ”

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 ขาดศูนย์รวบรวมข้อมูล เพื่อการรายงานและแหล่งเรียนรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้สำหรับการสืบค้นข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ ข้อมูลมักจะกระจัดกระจาย จัดเก็บไม่เป็นระบบ ไม่เป็นหมวดหมู่ และความรู้ยังไม่เป็นปัจจุบัน ส่วนใหญ่แต่ละกลุ่มจะเก็บข้อมูลเป็นแฟ้มเอกสารเฉพาะกลุ่ม ข้อมูลที่จะใช้ปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศบางอย่างมีความสำคัญ แต่ไม่ได้นำข้อมูลนั้นออกเผยแพร่ สอดคล้องกับคำกล่าว ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาว่า “งานสารบรรณภายในกลุ่ม ข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งบุคลากรบางคนภายในกลุ่ม ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่ กระจัดกระจาย บางครั้งต้องการหาข้อมูลเรื่องที่สำคัญ ๆ แต่ปรากฏว่า ไม่พบข้อมูลที่ต้องการ บางครั้งต้องติดต่อ สอบถามขอข้อมูลจากหน่วยงานการศึกษาอื่น” ผู้บริหาร โรงเรียนกล่าวเสริมว่า “เรื่องนี้เป็นเรื่องจริง ที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียน ข้อมูลสำคัญ ๆ บางครั้งหาไม่พบ เพราะเอกสาร หนังสือมีจำนวนมาก ไม่ได้จัดเก็บ ให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ หากมีศูนย์หรือผู้ดูแลหรือ โปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดทั้งของ เขตพื้นที่การศึกษาและ โรงเรียนของเราก็จะเป็นการดี”

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 การนิเทศ ติดตามและ การเข้าถึงโรงเรียนขาดความจริงจังและขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนิเทศ ติดตามด้านวิชาการ มีความสำคัญ เพราะเป็นหัวใจขององค์กร ในการส่งเสริมความรู้ให้กับผู้เรียน เมื่อศึกษานิเทศก์ไม่สามารถ ไปนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูทำให้ครูประสบปัญหาด้านการเรียนการสอน สาเหตุ คือ อัตรากำลังของ ศึกษานิเทศก์มีไม่เพียงพอ ไม่เต็มกรอบ แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานมากมาย จึงทำให้ไม่สามารถ

ไปนิเทศช่วยเหลือโรงเรียน ได้เต็มที่ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประชุม สัมมนา อบรมศึกษานิเทศก์บ่อยครั้ง ทำให้การเข้าถึงโรงเรียนมีน้อยมาก ประกอบกับ คำกล่าวของศึกษานิเทศก์ว่า “ศึกษานิเทศก์แต่ละคนมีงานรับผิดชอบจำนวนมาก ครอบงำคร่ำครึ ไม่มีเพียงพอ จึงไม่มีเวลาที่จะลงไปนิเทศโรงเรียนนาน ๆ ถึงจะได้ไปสักครั้ง หรือถ้าเป็นงานคำสั่งจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสั่งให้ลงไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน เพื่อรายงานให้หน่วยเหนือ ได้ทราบ จึงจะได้ลงไปสักครั้ง” ศึกษานิเทศก์อีกคนเสริมว่า “ศึกษานิเทศก์มีงานประชุมสัมมนา อบรม เยอะมาก เพราะได้รับงบประมาณจากส่วนกลาง ต้องรีบเร่งดำเนินงานให้แล้วเสร็จ จึงไม่ได้ลงโรงเรียน มากนัก ส่วนใหญ่ครูจะถูกเรียกเข้าประชุมอบรม สัมมนาให้ความรู้กัน โดยทั่วกัน เพื่อนำไปต่อยอดวิชา ความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา นำไปใช้ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนต่อไป”

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 ได้รับงบประมาณจัดสรรจำนวน น้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่บริการทั้งบนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียนทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้ผลไม่เต็มที่ ประกอบ กับคำกล่าวของบุคลากรกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาว่า “กลุ่มส่งเสริมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักเรียน ดั้งนั้น จึงมีโครงการต่าง ๆ มากมายที่ต้องจัดทำเกี่ยวกับเด็ก ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 ท่านให้เขียน โครงการเพื่อของบประมาณ แต่เมื่อพิจารณาโครงการต่าง ๆ จะได้ไม่ทุก โครงการ และแต่ความสำคัญและความจำเป็นที่จะใช้เงินในแต่ละปีงบประมาณ โครงการ ที่ได้รับจัดสรรก็ได้เงินจำนวนน้อยมากต้องทำแบบประหยัด คุ่มค่าที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก” บุคลากรกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเสริมว่า “โครงการของศึกษานิเทศก์มีมาก แต่ได้รับงบประมาณบ้างไม่ได้บ้าง ถูกตัดออกบ้างเพราะกรรมการไม่พิจารณาและเห็นความสำคัญ ซึ่งจริง ๆ แล้ว แต่ละโครงการมีความสำคัญเหมือนกัน อาจจะมากน้อยต่างกันบ้าง แต่งบประมาณที่ได้รับ ของเขตพื้นที่ ๆ ไม่เพียงพอกับ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนาครูและนักเรียน แต่งบประมาณ ของศึกษานิเทศก์ มีงบประมาณจากส่วนกลางมาให้โดยจะระบุ โครงการมาให้จัดทำ”

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยใช้วิธีเทคนิค พลังสร้างสรรค์ A-I-C สรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ด้านการจัดการความรู้

ปัญหาการจัดการความรู้	ความต้องการจัดการความรู้	แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้
1. การบริหารงานของกลุ่มงานวิชาการขาดความเป็นเอกภาพและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้านจัดการความรู้	1. มีแผนยุทธศาสตร์/ โครงการ/ กิจกรรมเพื่อ แก้ไขและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์/ โครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้ 2. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางแนวเดียวกัน
2. บุคลากรกลุ่มงานวิชาการใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองไม่เต็ม ศักยภาพและไม่พัฒนาตนเอง	2. มีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 3. มีเครื่องมือมาตรฐานวัดคุณภาพการบริหาร งานวิชาการและการจัดการความรู้	3. สร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการบริหารงานวิชาการและ การจัดการความรู้
3. มีทีมงานจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	1. บุคลากรกลุ่มงานวิชาการใช้ความรู้ สามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ 2. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกลุ่มงาน วิชาการให้มีคุณภาพทุกด้าน 3. มีทีมงานจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	1. สร้างแรงจูงใจได้สมฤทธิ์เพื่อความสำเร็จของงาน การจัดการความรู้ 2. สร้างทัศนคติที่ดีและการยอมรับซึ่งกันและกัน 3. จัดประชุม/ อบรม/ สัมมนาเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ 4. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน 5. ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง ความรู้ของบุคลากร 6. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้

ปัญหาการจัดการความรู้	ความต้องการจัดการความรู้	แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้
3. การปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันภายในกลุ่มเดียวกัน ระหว่างกลุ่ม และสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ	1. มีการสร้างยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม 2. มีการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และการบริการที่ดี	1. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ 2. สร้างการประสานที่ดีและผู้ดูแลที่ดี 3. สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ใน การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. ผู้นำให้การสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ 2. มีการยกย่องชมเชยหรือมีรางวัลแก่ทีมงาน การจัดการความรู้ 3. มีการสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ ด้านปฏิบัติงานการจัดการความรู้ 4. สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถด้าน การจัดการความรู้ให้เพียงพอกับการปฏิบัติงาน	1. ผู้นำให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ ทั้งด้านทรัพยากร และบุคคล 2. จัดมอบสัมมนาและถึงอำนาจความสะดวกเพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร
5. เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และ การวิจัยไม่ทันสมัย	1. มีเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และ งานวิจัยที่ทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีบุคลากรที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้าน เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัย	4. คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการจัดการความรู้ 1. สรรหาและพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้ 2. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัญหาการจัดการความรู้	ความต้องการจัดการความรู้	แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้
6. ขาดศูนย์รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้	<p>3. มีการอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือเทคโนโลยีฯ</p> <p>1. มีศูนย์รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ</p> <p>2. มีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด</p> <p>3. มีคณะกรรมการและผู้บริหารรับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้</p>	<p>3 จัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือเทคโนโลยีฯ</p> <p>4. ศึกษาดูงานองค์การที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือเทคโนโลยีฯ และมีเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>1. สร้างและพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้และพัฒนาศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย</p> <p>2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้</p> <p>3. รวบรวม และจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบและมีคุณภาพดี</p> <p>4. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้สู่เครือข่าย</p> <p>5. ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร</p>

ปัญหาการจัดการความรู้	ความต้องการจัดการความรู้	แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้
<p>7. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ไม่จริงจัง ไม่ต่อเนื่องและขาดการทบทวนเพื่อพิจารณา</p>	<p>1. มียุทธศาสตร์การนิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</p> <p>2. มีการพัฒนาการนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลด้านการจัดการความรู้</p> <p>3. มีคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลด้านการจัดการความรู้</p> <p>4. มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง</p>	<p>1. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างยุทธศาสตร์และ สร้างรูปแบบการพัฒนาการนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลด้านการจัดการความรู้</p> <p>2. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลด้านการจัดการความรู้</p> <p>3. นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. ประชุมคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>8. การจัดสรรงบประมาณไม่ เพียงพอและไม่กระจายครบทุก พื้นที่บริการ</p>	<p>1. มียุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณให้ เพียงพอและกระจายครบทุกพื้นที่บริการ</p> <p>2. ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการงบประมาณการจัดการ ความรู้</p> <p>3. มีงบประมาณอุดหนุนในการจัดทำโครงการ การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. สร้างยุทธศาสตร์บริหารจัดการงบฯ การจัดการความรู้</p> <p>2. จัดทำค่าตั้งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณ และร่วมกันบริหารจัดการงบประมาณการจัดการความรู้</p> <p>3. จัดอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้และ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน</p> <p>4. วัตถุประสงค์ และรายงานผลการบริหารงบฯ ให้เป็นไปตามระเบียบและส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการ ความรู้อย่างแท้จริง</p>

จากตาราง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรคความต้องการ ในการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้กับกลุ่มทีมวิจัยของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้วิธีเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation-influence-control for participatory planning: A-I-C) โดยร่วมกันกำหนดความต้องการและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 เพื่อเป็นเป้าหมายกำหนดกิจกรรม/ โครงการและวิธีการเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ต่อไป

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบโครงการ/กิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 ที่ดำเนินการร่วมกับแนวทางปฏิบัติแห่งความสำนึกในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

แนวทางการปฏิบัติแห่งความสำนึก	โครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการ
การจัดการความรู้ภายในองค์กร	
ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่	1. มีโครงการ/กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผน/ยุทธศาสตร์ อบรม สัมมนาพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มสมรรถนะการบริหารจัดการด้านวิชาการ มีการจัดค่ายวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำและประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีการดำเนินการระบบการควบคุมภายใน
ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	2. มีโครงการ/กิจกรรมจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผน/ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ มีโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ร่วมกัน มีโครงการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้	3. มีโครงการ/กิจกรรมศึกษาดูงานการจัดการความรู้ด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มทักษะการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแบบทดสอบสาระการเรียนรู้ มีการประชาสัมพันธ์การใช้สื่อ เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการคิดและใช้ในการปฏิบัติงาน มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการ ในเครือข่าย จัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติแห่งความสำเร็จ	โครงการ/ กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการ
การจัดการความรู้ภายในองค์กร	มีการนำเสนอกิจกรรมโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะการใช้ความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติงาน
ปฏิบัติที่ 4 เรียนดี	4. มีการอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีการเร่งรัดพัฒนาการอ่านรู้เรื่องและสื่อสาร ได้มีการอบรมสายอาชีพ มีการทัศนศึกษาดูงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานวิชาการเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการอบรมและนำเอาเทคโนโลยีด้านการบริหารงบประมาณมาใช้ในการบริหารงานให้ขึ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีการพัฒนาทักษะการใ้ภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน มีการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาระบบการจัดทำ จัดเก็บเอกสารหลักฐานแสดงผลการจัดการศึกษา และการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษา มีการทัศนศึกษาและดูงานองค์กรที่เป็นเลิศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการสำนักงาน ด้านวิชาการและด้านแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก	5. มีการทัศนศึกษาและดูงานองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ มีการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการวางแผนจัดทำกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และการสอนของครู มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการขยายผลแผนกลยุทธ์ยกระดับผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน มีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาออกนิเทศติดตามช่วยเหลือ โรงเรียนแล้วจึงนำมาสรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาวิธีแก้ไขและพัฒนาการศึกษา มีการนำเสนอ Best practice ของแต่ละโรงเรียน

<p>แนวทางปฏิบัติแห่งความเร่ง การจัดการความรู้ภายในองค์กร</p>	<p>โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการ</p> <p>เสนอต่อที่ประชุมผู้บริหาร โรงเรียน มีการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพผู้การยกระดับผลการประเมินผู้่อ่าเรียน มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ มีการประชาสัมพันธ์ผลงานดี/ดีเด่น ที่เป็น Best practice ขององค์กร/ โรงเรียนสู่สาธารณชนให้ได้รับทราบ มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้บริหาร การศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>6. มีเว็บไซต์การจัดการความรู้ “แมงมุมการจัดการความรู้” ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ต facebook line ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดเวทีแข่งขันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ฯลฯ มีการศึกษาผลงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/ ดีเยี่ยมนำมาแก้ไข พัฒนาปรับปรุงองค์กร</p> <p>7. มีการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรบนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และครูในสังกัดเพื่อบูรณาการเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการเช่น มีการอบรมหลักสูตร “การจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน” มีการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน มีการอบรม ITEC ก้าวหน้า มีการอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีการพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน</p>
--	---

แนวทางการปฏิบัติแห่งความสำเร็จ การจัดการความรู้ภายในองค์กร	โครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการ
ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณให้รางวัล	8. มีการประกาศเกียรติคุณ มอบเกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ มอบรางวัล เดือนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นพิเศษแก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ และเผยแพร่สู่สาธารณชน ¹ ได้รับทราบ มีการจัดงานมุขิตาภคณัญญาแก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทัศนศึกษา ดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง	9. มีเว็บไซต์“แมงมุมการจัดการความรู้” ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเครือข่ายอนุกรรมการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนรู้ออกแบบโรงเรียนในการปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีการศึกษาร่วมกันยกระดับการเรียนการสอนและวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมี 1) ก.ต.ป.น ในระบบเครือข่าย ก ข ค จันท์ 1 โยมถล 2) มี.อ.ต.ป.ส. จำนวน 11 เครือข่าย 3) มีสถาบันวิทยาศาสตร์ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ส.ส.ว.ท.) 4) มีคณะกรรมการบริหารเครือข่ายระดับอำเภอและระดับโรงเรียน (ก.บ.ค.)
ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge assets)	5) คณะอนุกรรมการวิชาการในเครือข่ายโรงเรียน (อ.ก.ว.) 10. มีขุมความรู้เว็บไซต์ “แมงมุมการจัดการความรู้” ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการจัดเก็บ Best practice ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และของโรงเรียนในสังกัด มีโปรแกรม LINE และ facebook เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของทั้งบริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติแห่งความสำเร็จ	โครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดำเนินการ
การจัดการความรู้ภายในองค์กร	มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ โดยให้เครื่องมือและเทคโนโลยีการบริหารงบประมาณ เช่น คู่มือการจัดซื้อ/จัดจ้าง คู่มือระบบ e-GP มีโปรแกรมการบัญชีระบบเกณฑ์ดังกล่าว มีโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำระบบเงินเดือน (E-Money)

จากตาราง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค วิเคราะห์ความต้องการ แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ร่วมกับกลุ่มทีมวิจัย โดยใช้วิธีเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) เพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ เพื่อดำเนินงานจัดทำโครงการ/ กิจกรรมและวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้แนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ภายในองค์กร 10 ประการของวิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 229-236) ควบคู่กันจึงได้แนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ภายในองค์กร ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์/ โครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางเดียวกัน
3. สร้างเครื่องมือวัดคุณภาพการบริหารงานวิชาการและการจัดการความรู้
4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อความสำเร็จของงานการจัดการความรู้
5. สร้างทัศนคติที่ดีและการยอมรับซึ่งกันและกัน
6. จัดประชุม/ อบรม/ สัมมนาเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้
7. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
8. ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร
9. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้
10. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
11. สร้างภาวะผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี
12. สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
13. ผู้นำให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ทั้งด้านทรัพยากรและบุคคล
14. จัดมุมสัมมนาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
15. คัดเลือก/ คัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการจัดการความรู้
16. สรรหาและพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้
17. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัย
18. จัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ฯลฯ
19. ศึกษาฐานองค์กรที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรมงานวิจัย และมีเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย

20. สร้างและพัฒนาเว็บไซต์ KM การจัดการความรู้และพัฒนาศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย

21. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศการจัดการ ความรู้

22. รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบและมีความเป็นพลวัต

23. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้สู่เครือข่าย

24. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างยุทธศาสตร์และสร้างรูปแบบการพัฒนาการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้

25. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้

26. นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

27. สร้างยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณการจัดการความรู้

28. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณและร่วมกันบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการความรู้

29. จัดอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

30. วัดผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบและ ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

จากการค้นพบสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของ กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และแนวทางปฏิบัติแห่ง ความสำเร็จการจัดการความรู้ภายในองค์การของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 229-236) และจากการดำเนิน โครงการ/ กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมกันสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ สรุปรูปเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาการจัดการความรู้ได้ 14 แนวทาง ได้แก่

1. พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้
4. พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้
5. พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
6. สร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต
7. ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้

8. พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
9. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้
10. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้
11. จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
12. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้
13. การบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้
14. การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้

จากแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ทั้ง 14 แนวทางนำไปสู่การปฏิบัติการจัดการความรู้ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้ประสบความสำเร็จตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ของคูกซา (Kucza, 2001) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of need for knowledge) 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of knowledge) 3) การสร้างความรู้ (Creation of knowledge) 4) การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ (Knowledge collection and storage) 5) การทำให้ความรู้ทันสมัย (Knowledge update) และตามกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) ของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, หน้า 46-53) ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and behavior management) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tools) 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning) 5) การวัดผล (Measurements) 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and rewards) ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาตรการ/ กิจกรรมที่ควรปฏิบัติในการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ สังเคราะห์โครงการ/ กิจกรรมที่ควรปฏิบัติในการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จ

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงาน	โครงการ/ กิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	
1. พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา	1. ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพการศึกษา 3. ผู้นำให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากร
2. สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	1. จัดมุมเสวนาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. ตั้งเขต ทีมภายใน สอบถามบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่มาใช้บริการ 3. ประชุมสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4. ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	1. สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2. หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ที่ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ 3. ประสาน สร้างสัมพันธ์อันดี และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน 4. อบรมและฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย ภูมิหายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้	1. อบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 2. จัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 3. ฝึกปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

<p>แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1</p>	<p>โครงการ/ กิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1</p>
<p>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1</p>	
<p>5. พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม</p>	<p>1. สรรหาและจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย 2. จัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 3. จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 4. ประชุมร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 5. ศึกษาดูงานองค์การที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี</p>
<p>6. สร้างองค์ความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์จัดการความรู้ 2. รวบรวม จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่มีพลวัต 3. สร้างคลังความรู้และสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้ 4. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ 5. พัฒนาเว็บไซต์ให้น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ 6. เผยแพร่คลังความรู้ 7. วัดผล ประเมินผลและรายงานผลคลังความรู้อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>7. ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้</p>	<p>1. ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/ ดีเยี่ยมนำมาบูรณาการกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	โครงการ/ กิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
8. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none">2. จัดมูเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้3. รวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร วารสาร ฯลฯ ที่เป็นความรู้ที่ได้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ1. จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการ2. เสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ3. ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้4. ส่งเสริมการศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ5. นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้
9. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none">1. จัดตั้งทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้และพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เข้ามีส่วนร่วม พัฒนาคุณภาพการศึกษา2. ศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น3. วัตถุประสงค์ ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขทีมงานเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้สู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
10. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none">1. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้2. จัดห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้3. สรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีพร้อมต่อการปฏิบัติงาน4. ประชุม/ อบรมคณะกรรมการฯ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โครงการ/ กิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

5. ศึกษาดูงานองค์การบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น
6. วัดผล ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุงเพื่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ
 1. จัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการ
 2. ประชุมคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขการจัดการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย
 3. สรรหา/ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
 4. ศึกษาดูงานองค์การที่จัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ
 5. นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 6. วัดผล ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุง เพื่อความสำเร็ของการบริหารจัดการเครือข่ายๆ
 1. มอบหมายงาน/ ภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
 2. มอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ กล่าวคำยกย่องชมเชย
 3. พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนระดับเงินเดือน
11. จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
 1. เสริมสร้างวิทยุและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้
 13. การบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้
 1. ศึกษาเทคนิคการใช้กระบวนกรจัดการสรงบประมาณให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานวิชาการ
 2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานวิชาการ
 3. ประชุม/ อบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงาน โครงการ/กิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

4. ศึกษาคู่มือการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม
5. ร่วมกันวางแผนการใช้และพัฒนางบประมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
6. วัดผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณให้ขึ้นไปตามระเบียบฯ และส่งผล

ต่อการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

14. การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้

1. สร้างเครื่องมือการวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้
2. นิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. วิเคราะห์ สังเคราะห์การจัดการความรู้
4. ประชุมสัมมนาเพื่อวัด ประเมินผลและรายงานผลการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน

หลังจากผู้วิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 33 คน ได้วิธีการแก้ไข ปัญหา อุปสรรคแนวทาง พัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ด้วยเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) ครบ 3 ขั้นตอน เรียบร้อยแล้ว โดยแต่ละแนวทางพัฒนาได้ข้อยุติโครงการ/ กิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนา จัดการความรู้ ต่อจากนั้นที่มิวิจัยได้ร่วมกันระดมสมองจัดทำวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการจัดการความรู้ของคูกซา (Kucza, 2001) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 หน้า 46-53) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ของคูกซา 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุนวัตกรรมที่ต้องการ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้าง ความรู้ 4) การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ 5) การทำให้ความรู้ทันสมัย และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดการ เปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล นำทั้งสองกระบวนการมาจัดทำรายละเอียด วิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เกณฑ์ของตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา กิจกรรม เพื่อแสดงรายละเอียดที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาและกิจกรรม ที่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานการจัดการความรู้สำเร็จลุล่วงตาม ตารางที่ 8 และตารางที่ 9

ตารางที่ 8 การจัดทำวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/กิจกรรม
ด้านการระบุมารู้ที่ต้องการ				
1. กลุ่มงานวิชาการมีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์	ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา	70	95	สร้างกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษาได้ชัดเจน ตรงประเด็น กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษาและกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อค้นหาแนวทางการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
2. กลุ่มงานวิชาการระบุความรู้ที่ต้องการ/จำเป็น	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการให้ความร่วมมือระบุมารู้ที่ต้องการ	80	95	ใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผลิต/ตีเขียมนำมาบูรณาการกับบริบทของสำนักงาน
ความรู้ปฏิบัติงานของ	และจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน			
แต่ละกลุ่มงานร่วมกัน	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอน กระบวนการจัดการความรู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ได้	60	90	เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และรวบรวมความรู้ที่ได้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
3. สร้างวัฒนธรรมองค์การ	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การ	60	95	สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นที่องค์การแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ประชุมสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์
ดำเนินการจัดการความรู้	ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกัน			วัฒนธรรมขององค์การให้เป็นที่องค์การแห่งการเรียนรู้จัดมุมเสวนาและถึงอำนาจความช่วยเหลือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
อย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางเดียวกัน	2. ร้อยละของผู้จัดการและคณะ	50	85	สังเกต สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคคลอื่น ๆ ที่มาใช้บริการ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้างองค์การให้เป็นที่องค์การแห่งการเรียนรู้
ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้			
กลุ่มงานวิชาการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร/ นอกองค์กร	80	90	สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลัดเปลี่ยน
และกัน	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้จัดทำโครงการจัดการความรู้	90	100	หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ที่ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และอบรมและฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
ด้านการสร้างความรู้				
กลุ่มงานวิชาการร่วมกัน	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ	75	100	สร้างและพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ
สร้างทีมงานจัดการ	ได้สร้างคลังความรู้ลงในเว็บไซต์			ได้แก่ จัดตั้งทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ และ
ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ	การจัดการความรู้ร้อยละ 100			พัฒนาทีมงานจัดการความรู้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ	60	97	คุณภาพการศึกษา ศึกษาดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการ
	มีการทำงานเป็นทีมและพัฒนา			ความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น และวัดผล
	ทีมงานจัดการความรู้			ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขทีมงานเพื่อพัฒนาการจัดการ
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการร่วมกัน	60	95	ความรู้ผู้มาตรวจคุณภาพการศึกษา
	เสนอความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล			
	(Tacit knowledge) และความรู้			
	ที่ชัดเจน (Explicit knowledge)			
	สำหรับใช้ปฏิบัติงาน			
ด้านการรวบรวม/ จัดเก็บ				
ความรู้				
กลุ่มงานวิชาการมีการใช้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ	60	100	สร้างคลังความรู้ให้มีความเป็นพลวัต กิจกรรมสำคัญ ได้แก่
เครื่องมือเทคโนโลยี	มีการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ ข้อมูล			สร้างคลังความรู้และสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้ แต่งตั้ง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
นวัตกรรมเพื่อการบริหาร	สารสนเทศต่าง ๆ เป็นคลังความรู้			คณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ รวบรวม/
จัดการข้อมูลสารสนเทศ	<p>อย่างเป็นระบบ</p> <p>2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม</p> <p>ช่วยรวบรวม/ จัดเก็บความรู้</p> <p>3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ</p> <p>มีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>ทางเครื่องมือ เทคโนโลยีสู่สาธารณชน</p>	80	95	จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้และเผยแพร่ความรู้ สู่สาธารณชน และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้ มีพลวัต
ด้านการทำความรู้ให้ทันสมัย		95	100	
กลุ่มงานวิชาการ	<p>1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ</p> <p>มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบ</p> <p>ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้มีความถูกต้อง</p> <p>น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้</p> <p>ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตาม</p> <p>กระบวนการบริหารจัดการ</p>	85	100	พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต กิจกรรมสำคัญ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเว็บไซต์อยู่เสมอ เพื่อให้นำเสนอเนื้อหาและนำเรียนรู้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและเว็บไซต์การจัดการความรู้ ให้มีความถูกต้องทันสมัย น่าสนใจ เผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศสู่สาธารณชน วัตถุประสงค์ ประเมินผลและรายงาน ผลคลังความรู้ และการพัฒนาเว็บไซต์อยู่เสมอ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/กิจกรรม
	เปลี่ยนแปลงได้			
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวัดผลประเมินผล และรายงานผลคืบหน้าความรู้และการพัฒนาเว็บไซต์ให้สวยงาม ทันสมัย อยู่เสมอ	50	100	
	4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย มีการอบรม/ ประชุมคณะกลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดี อย่างต่อเนื่อง	90	100	

ตารางที่ 9 การจัดทำวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม				
กลุ่มงานวิชาการ	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	60	90	พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่งเสริมการศึกษาต่อ/อบรม/ ศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้
	2. ร้อยละของผู้บริหารองค์กรและกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	70	100	
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	75	95	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
ด้านการสื่อสาร				
1. กลุ่มงานวิชาการ	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีศูนย์ควบคุมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	60	100	จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จัดห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ สรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ประชุม/ อบรมคณะกรรมการฯ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง ศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลจัดการความรู้ดีเด่น และวัดผลประเมินผล แก้ไข ปรับปรุงเพื่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการประชุมคณะกรรมการเครือข่ายจัดการความรู้ ร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ ส่งเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ
2. กลุ่มงานวิชาการ	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ/ การจัดการความรู้	60	100	
มีการบริหารจัดการเครือข่ายข้อมูล				
สารสนเทศและการจัดการความรู้				

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	แนวทาง/ กิจกรรม
ด้านกระบวนการและเครื่องมือ	1. กลุ่มงานวิชาการมี การนำ เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมเข้ามาใช้ ในการจัดการความรู้	60	พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ สรรหาและจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยตามแผนและ อำนาจความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมจัดการความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานประจํา รั่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับกาใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมศึกษาดูงานองค์กรที่มี
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำ เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม	100	พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ สรรหาและจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่ทันสมัยตามแผนและ อำนาจความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมจัดการความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานประจํา รั่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับกาใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมศึกษาดูงานองค์กรที่มี	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
2. กลุ่มงานวิชาการ	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ	95	100	ความชำนาญ/เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ ฯลฯ
มีการบริหารจัดการ	มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ			การบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้
เกี่ยวกับงบประมาณ	การจัดการความรู้อย่างประหยัดและ			กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาศึกษาเทคนิคการใช้กระบวนการ
อย่างประหยัดและคุ้มค่า	คุ้มค่า			จัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานวิชาการ
				แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้
				ครอบคลุมทุกกลุ่มงานวิชาการประชุม/อบรมการบริหาร
				งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมี
				ส่วนร่วม ศึกษาคู่มือการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงาน
				และกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันวางแผนการใช้
				งบประมาณและพัฒนางบประมาณเกี่ยวกับการจัดการ
				ความรู้อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด วัตถุประสงค์
				ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณ
				ให้เป็นไปตามระเบียบฯ และส่งผลต่อการพัฒนา
				การจัดการความรู้อย่างแท้จริง
3. กลุ่มงานวิชาการ	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้	80	100	จัดทำและพัฒนาการวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
มีการใช้กระบวนการ	กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมี			การจัดการความรู้โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
แบบมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ ความรู้	ส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้	60	95	กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ อบรมการจัดทำวิจัยด้านวิชาการ และร่วมมือกับบัณฑิตศึกษาในการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ด้าน วิชาการ
การฝึกอบรมและการเรียนรู้ กลุ่มงานวิชาการที่ได้รับ การอบรมกระบวนการ จัดการความรู้และ กระบวนการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการแบบ มีส่วนร่วม	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่ได้รับ การอบรมกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วมและเทคนิคตั้งสร้างสรรค์ (A-I-C) 2. ร้อยละกลุ่มงานวิชาการพัฒนา งานการจัดการความรู้และการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลง	60	95	พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ อบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการ แบบมีส่วนร่วม จัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการ แบบมีส่วนร่วม ฝึกปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการ แบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ ประเมินผลความรู้ด้านการจัดการ ความรู้และด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/ กิจกรรม
การวัดผล				
กลุ่มงานวิชาการ	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้	50	80	การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ กิจกรรมสำคัญ
มีการวัดผล ประเมินผล	เครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการ			ได้แก่ สร้างเครื่องมือการวัดผล ประเมินผลการจัดการ
การจัดการจัดการความรู้	ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง			ความรู้กำกับ ติดตาม นิเทศการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการผ่าน	55	85	วิเคราะห์ สังเคราะห์การจัดการความรู้ นำผลของ
	การประเมินการจัดการความรู้และ			การประเมินการจัดการความรู้มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์
	การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง			การจัดการความรู้ ประชุมสัมมนาเพื่อรายงานผล และค้นหา
การขยายของชมรมและ				แนวทางพัฒนาการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน
ให้รางวัล				
กลุ่มงานวิชาการ ได้รับ	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้รับ	70	90	เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการ
การสนับสนุนจาก	การสนับสนุนด้านบุคลากรและงบประมาณ			ความรู้ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ สรรหา/ คัดเลือกบุคลากร
ผู้บริหารเพื่อการบริหาร	อย่างเพียงพอสำหรับการบริหารจัดการ			ดีเด่นขององค์การมอบหมายงาน/ ภาระงานให้ตรงกับ
จัดการความรู้	ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง			ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลมอบรางวัล/
				มอบเกียรติบัตร/ กล่าวคำยกย่องชมเชย/ พิจารณาความดี
				ความชอบเป็นกรณีพิเศษ พาไปทัศนศึกษาสถานที่แห่ง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	แนวทาง/กิจกรรม
	2. กลุ่มงานวิชาการมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	75	95	เรียนรู้ ศึกษารายละเอียดของโครงการจัดการ ความรู้อย่างเพียงพอ ผู้นำองค์การให้การสนับสนุน งบประมาณและบุคลากร

ขั้นตอนต่อไป เมื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมกันจัดทำวัตถุประสงค์ เกณฑ์ของดัชนีตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย ในแต่ละแนวทาง/ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงเสร็จเรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้แจกแบบสำรวจการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ และการจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการ พร้อมทั้งชี้แจง ทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน เพื่อขอความร่วมมือในการวิเคราะห์ ร่วมแสดง ความคิดเห็น และจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงทั้ง 14 ประการ ที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละกิจกรรม ซึ่งในการพิจารณา แต่ละแนวทางการจัดการความรู้ นั้น ให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคำนึงถึง 1) ความเป็นไปได้ของการพัฒนา ในแต่ละแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความจำเป็น เร่งด่วน/ ความสำคัญก่อน-หลังของแต่ละแนวทางของการจัดการความรู้ 3) การใช้งบประมาณ เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินงานแต่ละแนวทางการจัดการความรู้ โดยเน้นความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด 4) การให้ความสนใจ มาก-น้อยเพียงใดกับแต่ละแนวทางการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และการจัดระดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการ

	ระดับความสำคัญ						
	ความเป็นไปได้	ความจำเป็น	ความจำเป็นเร่งด่วน	การใช้งบประมาณ	การให้ผลตอบแทน	ลำดับ	
	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	
1. พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5.00	4.85	4.85	4.55	4.90	19.30	1
2. สร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ใหม่ ความเป็นพลวัต	5.00	4.85	4.85	4.40	4.80	19.05	2
3. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้	4.90	4.80	4.80	3.90 (มาก)	4.80	18.40	3
4. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้	4.85	4.80	4.80	3.90 (มาก)	4.80	18.35	4
5. จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้	4.85	4.75	4.75	3.90 (มาก)	4.80	18.30	5
6. พัฒนาศักยภาพกระบวนการจัดการความรู้	4.80	4.70	4.70	3.80 (มาก)	4.75	18.05	6
7. สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	4.75	4.70	4.70	3.80 (มาก)	4.75	18.00	7
8. พัฒนาศักยภาพการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.75	4.65	4.65	3.80 (มาก)	4.40	17.60	8
9. สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.65	4.65	4.65	3.75 (มาก)	4.35	17.40	9
10. พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.65	4.60	4.60	3.75 (มาก)	4.35	17.35	10
11. การบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้	4.65	4.50	4.50	3.75 (มาก)	4.30	17.20	11

ตารางที่ 10 (ต่อ)

	ระดับความสำคัญ						
	ความเป็นไปได้	ความจำเป็น	การใช้	การให้	คะแนน	ลำดับ	
	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	รวม	ความสำคัญ	
12. การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้	4.60	4.50	3.70 (มาก)	4.25	17.05	12	
13. ใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการจัดการความรู้	4.60	4.45	3.70 (มาก)	4.20	16.95	13	
14. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้	4.55	4.40	3.55 (มาก)	4.20	16.70	14	

จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ตาม ตารางข้างต้น พบว่า แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีคะแนนการประเมินสูงสุด 19.30 คะแนน เป็นลำดับที่ 1 แสดงว่าแนวทางนี้มีความสำคัญและ มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการปฏิบัติในรอบแรก ส่วนแนวทางสร้างคลังความรู้และ พัฒนาเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต มีคะแนนการประเมินรองลงมาได้ 19.05 คะแนนรวมทั้งแนวทางอื่น ๆ ที่ต้องนำไปวางแผนปฏิบัติการในลำดับถัดไปให้ครบทั้ง 14 แนวทาง ต่อไป

รูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

หลังจากทีมวิจัยได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) เสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้นำแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้มาจัดระดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดทำ ทีมวิจัยได้นำ แผนปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้นำไปสู่ระยะการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation phase) ในรอบที่ 1 โดยทีมวิจัยจะมีกลุ่มงานวิชาการเป็นหลักในการรับผิดชอบหน้าที่ของแต่ละกิจกรรมและมีผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ร่วมรับผิดชอบด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเกต และสัมภาษณ์กลุ่มงานวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนงาน และบันทึก ข้อมูลของผลความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการมีส่วนร่วมของทีมวิจัย ที่พบในขณะนำแผนการปฏิบัติการวิจัยไปปฏิบัติ รวมทั้งการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรม ในบางช่วงของแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้นำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ พร้อมวางแผน ปรับปรุงแก้ไขปัญหานำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนา ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน วิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 1

ผู้วิจัยได้มีหนังสือเชิญนักวิจัยภายใน จำนวน 31 คน ประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนพัฒนา บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความรู้ที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ พร้อมทั้ง แจกเอกสารดังกล่าวให้ทีมวิจัยได้ร่วมกันพิจารณากำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในระหว่างนั้นผู้วิจัยจะให้อิสระแก่ทีมวิจัย

ในด้านความคิด วิเคราะห์และการดำเนินการอย่างเต็มที่ โดยไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในขณะนั้น แต่เมื่อทีมวิจัยมีปัญหาเกิดขึ้นและขอร้องให้ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้วิจัยก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมในบางครั้ง

ในรอบที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้แจกเอกสารแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้จำนวนทั้งสิ้น 14 แนวทาง เพื่อให้นักวิจัยภายในได้ร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจว่าจะดำเนินการแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และโครงการ/กิจกรรมอย่างไร ซึ่งขณะที่ทีมวิจัยได้พิจารณาคัดเลือกแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และโครงการ/กิจกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิบัติก่อนไว้ 10 แนวทาง เรียงตามลำดับความสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วน ดังนี้ **ลำดับแรก** คือ การสร้าง กำหนด และพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา ได้ชัดเจน ตรงประเด็น กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิจกรรมจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพการศึกษา และกิจกรรมผู้นำให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากร **ลำดับที่สอง** คือ การสร้างคลังความรู้ และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมแต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมสร้างคลังความรู้และสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้ กิจกรรมรวบรวมจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัต กิจกรรมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ กิจกรรมปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาเว็บไซต์ให้น่าสนใจทันสมัยอยู่เสมอ และกิจกรรมเผยแพร่คลังความรู้ **ลำดับที่สาม** คือ สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการ การจัดการความรู้และพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจกรรมศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น **ลำดับที่สี่** คือ จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมจัดห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมสรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการฯ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น **ลำดับที่ห้า** คือ จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการ กิจกรรมประชุม คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข การจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย กิจกรรมสรรหา/ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมศึกษาดูงานองค์กรเครือข่าย การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ **ลำดับที่หก** คือ พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการ

ความรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมอบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมจัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมฝึกปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่เจ็ด คือ สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กิจกรรมหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ กิจกรรมให้การยอมรับซึ่งกันและกัน กิจกรรมอบรมและฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน **ลำดับที่แปด** คือ พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมสรรหาและจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย กิจกรรมจัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กิจกรรมจัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน กิจกรรมประชุมร่วมกัน วิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม กิจกรรมศึกษาดูงานองค์การที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม **ลำดับที่เก้า** คือ สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมจัดมุมเสวนาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมสังเกต สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่มาใช้บริการ กิจกรรมประชุมสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ**ลำดับที่สิบ** คือ พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมจัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการ กิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลสารสนเทศ กิจกรรมศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ กิจกรรมส่งเสริมการศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ต่อมาคณะที่มวิจัยได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ วิธีเก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดระยะเวลาในการติดตามการดำเนินงาน และกำหนดวันเวลาประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน หลังจากนั้น คณะที่มวิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาร่วมกันสรุปเป็นแผนปฏิบัติงาน พัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในรอบที่ 1 และผู้วิจัยมีหนังสือแจ้งให้คณะที่มวิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประชุมร่วมกันในครั้งนี้ และเมื่อคณะที่มวิจัยมีความเห็นชอบในข้อมูลนี้แล้ว ผู้วิจัยจึงได้แจกเอกสารแผนปฏิบัติงานดังกล่าวให้กับคณะที่มวิจัยทุกคน เพื่อติดตามการปฏิบัติงานพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ต่อไป รายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 11 และตารางที่ 12

ตารางที่ 11 แผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 รอบที่ 1

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนาศาสตร์	ประชุมเชิงปฏิบัติการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีการจัดทำแผน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจากเอกสาร	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้และ	จัดทำแผนยุทธศาสตร์	การจัดการความรู้	ผู้บริหาร	การประชุม	ผู้บริหาร
การพัฒนาคุณภาพ	การจัดการความรู้และ	- มีการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการ		แผนปฏิบัติการ	
การศึกษา	การพัฒนาคุณภาพ	จัดการความรู้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง		จัดการความรู้และ	
	การศึกษา	- มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมพัฒนา		การพัฒนาคุณภาพ	
		การจัดการความรู้		การศึกษา	
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีการจัดทำแผน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตแผน	กลุ่มงานวิชาการ
		การพัฒนาคุณภาพการศึกษา		พัฒนา	
		- มีการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนา		สัมภาษณ์	
		คุณภาพการศึกษาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง			
		- มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมพัฒนา			
		คุณภาพการศึกษา			
	จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 ร่วมกันจัดทำคู่มือ	ผู้บริหาร	สังเกตจากคู่มือ	กลุ่มงานวิชาการ
	การจัดการความรู้และ	แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ		
	การพัฒนาคุณภาพ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีการจัดทำคู่มือ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจากคู่มือ	กลุ่มงานวิชาการ
	การศึกษา	แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
สร้างคลังความรู้และ พัฒนาเว็บไซต์การจัดการ ความรู้ให้มีความเป็น พลวัต	ผู้นำองค์การให้ การสนับสนุนด้าน ทรัพยากรและ บุคลากร	ผู้นำองค์การให้ความตระหนัก เห็นความสำคัญ และสนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากร อย่างเต็มที่ ผู้นำองค์การส่งเสริมให้คณะ กลุ่มงานวิชาการ ทุกคนมีความใฝ่รู้ มีความคิด เชิงระบบ สามารถ เรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร ผู้บริหาร	สังเกต สัมภาษณ์ สังเกต สัมภาษณ์	ผู้บริหาร กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร กลุ่มงานวิชาการ
	แต่งตั้งคณะทำงาน ประจำศูนย์ข้อมูล การจัดการความรู้ สร้างคลังความรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับแต่งตั้ง เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ประจำศูนย์ข้อมูล ขององค์การ กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีจิตสำนึก ร่วมกันในการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนแต่ละคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้งที่ได้ จากเอกสารการปฏิบัติงานฯ (Explicit knowledge) มาสร้างเป็นคลังความรู้ กลุ่มงานวิชาการนำองค์ความรู้ของตนเอง มาเผยแพร่เป็นคลังความรู้คนละไม่ต่ำกว่า 10 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจากคำสั่ง การแต่งตั้งฯ สังเกตจาก เอกสารการ ปฏิบัติงานฯ สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
		ครั้งต่อปี		พนักงาน	
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีทักษะการสื่อสาร และการบริหารจัดการรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายตามบริบทขององค์การ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
สร้างเว็บไซต์		ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการจัดสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้	ผู้บริหาร	สังเกต	ผู้บริหาร
การจัดการความรู้		เว็บไซต์การจัดการความรู้		สัมภาษณ์	
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีทักษะการใช้สื่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
รวบรวมจัดเก็บข้อ		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
มูลสารสนเทศเป็นคลัง		การดำเนินงานรวบรวมองค์ความรู้เป็นอย่างดี		ผลงาน	
ความรู้และเผยแพร่		คนละไม่ต่ำกว่า 10 เรื่อง			
ข้อมูลสารสนเทศให้		การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
ความเป็นพลวัต		เก็บได้อย่างเป็นระบบ			
		ข้อมูลสารสนเทศมีความเคลื่อนไหวข้อมูลองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
		ผู้ให้บริการร้อยละ 95 มีความพึงพอใจ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
		ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศ ของกลุ่มงานวิชาการ		สัมภาษณ์	
	วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูล	ร้อยละ 100 มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศให้เป็นองค์ความรู้ที่มี	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก ผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ
	สารสนเทศที่ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ	ความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ			
	พัฒนาเว็บไซต์ให้ น่าสนใจและทันสมัย	หน้าเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย และทันสมัยอยู่เสมอ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตหน้า เว็บไซต์ สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	เผยแพร่คลังความรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการเผยแพร่คลัง ความรู้สู่สาธารณชนไม่น้อยกว่า 1 เรื่องต่อเดือน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตผลงาน สังเกตการเข้า ร่วมกิจกรรม	กลุ่มงานวิชาการ
สร้างและพัฒนา	จัดตั้งทีมงานคณะ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 เข้าร่วมกิจกรรมจัดตั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้า ร่วมกิจกรรม	กลุ่มงานวิชาการ
ทีมงานการจัดการ	กรรมการจัดการ	ทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้า ร่วมกิจกรรม	กลุ่มงานวิชาการ
ความรู้	ความรู้	- มีการร่วมมือ สื่อสาร และประสานงานซึ่งกัน			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
		และกัน			
	พัฒนาทีมงานจัดการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีความรู้ ความเข้าใจ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้า	กลุ่มงานวิชาการ
	ความรู้เข้ามามีส่วนร่วม	ในการร่วมมือกันพัฒนาทีมงานและพัฒนา		ร่วมทีมงาน	ผู้บริหาร
	พัฒนาคุณภาพการศึกษา	คุณภาพการศึกษา			
	ศึกษาดูงานองค์การที่มี	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษา	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้า	กลุ่มงานวิชาการ
	การบริหารจัดการความรู้	ดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการความรู้และ	ผู้บริหาร	ร่วมกิจกรรม	ผู้บริหาร
	และบริหารจัดการ	บริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น	วิทยากร	สัมภาษณ์	
	คุณภาพการศึกษาดีเด่น	กลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จาก	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ
		การศึกษาดูงานมาบริหารจัดการด้านความรู้และ			
		ด้านการศึกษาได้อย่างน้อยร้อยละ 80			
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับการแต่งตั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
ข้อมูลการจัดการ	กรรมการบริหารจัดการ	เป็นคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล	ผู้บริหาร	คำสั่งแต่งตั้ง	
ความรู้	ศูนย์ข้อมูลการจัดการ	การจัดการความรู้	การศึกษา		
	ความรู้				
	จัดห้องปฏิบัติการศูนย์	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ปฏิบัติหน้าที่	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
	ข้อมูลการจัดการความรู้	ของตนเองได้อย่างถูกต้อง		ผลงาน	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ร่วมกันจัดห้องปฏิบัติการเพื่อพร้อมใช้และอำนวยความสะดวก	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก การใช้อุปกรณ์ สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	สรรหาและจัดซื้อ/จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการสรรหาและ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง	สังเกตจาก เอกสาร วัสดุ อุปกรณ์	กลุ่มงานวิชาการ บุคลากรกลุ่ม งานการเงินฯ
	ต่อการปฏิบัติงาน				
	ประชุม/ อบรม คณะกรรมการ เพื่อการบริหาร จัดการความรู้ที่ดี	ห้องปฏิบัติการการจัดการความรู้มีวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมพร้อมปฏิบัติงานจัดการ ความรู้ร้อยละ 100	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก หลักฐาน วัสดุ อุปกรณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีการเข้าร่วมประชุม เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร	สังเกตจาก รายงาน การประชุม	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ช่วยการศึกษา	ศึกษาดูงานองค์การที่มี	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับการอบรม	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
	การบริหารจัดการด้าน	เรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างน้อยคนละ	วิทยากร	รายชื่อผู้เข้ารับ	
	ศูนย์ข้อมูลจัดการ	2 เรื่อง		การอบรม	
	ความรู้ที่เด่น	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษา	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้า	กลุ่มงานวิชาการ
		ดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์	ผู้บริหาร	ร่วมกิจกรรม	ผู้บริหาร
		ข้อมูลการจัดการความรู้ได้ทุกครั้ง	วิทยากร	สัมภาษณ์	
		กลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จาก	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
		การศึกษาดูงานการบริหารจัดการด้านข้อมูล		ผลงาน	
		การจัดการความรู้ได้อย่างน้อยร้อยละ 95			
		จัดตั้งศูนย์เครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการร่วมมือกับโรงเรียนในสังกัด	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก
ศูนย์ช่วยการศึกษา	การจัดการความรู้โดยอยู่	มีการจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้	ผู้บริหาร	ห้องปฏิบัติการ	ผู้เกี่ยวข้อง
	ในรูปของคณะกรรมการ			ศูนย์เครือข่าย	
	ประชุมคณะกรรมการ	ศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ขององค์กรมี	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจากคำสั่ง	กลุ่มงานวิชาการ
	เครือข่ายการจัดการ	คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายร้อยละ	ผู้บริหาร	แต่งตั้ง	ผู้เกี่ยวข้อง
จัดการความรู้	ความรู้เพื่อร่วมกันศึกษา	100	สัมภาษณ์		

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขการจัดการ ความรู้ที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของ แต่ละเครือข่าย สรรหา/ จัดซื้อ/ จัดจ้าง อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ให้พร้อม	วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขการจัดการ ความรู้ที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของ แต่ละเครือข่าย	คณะกรรมการศูนย์เครือข่ายมีการประชุมเพื่อ ร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ ผู้เกี่ยวข้อง	สังเกตรายงาน การประชุม	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร
ต่อการปฏิบัติงาน ศึกษาดูงานองค์การ ที่จัดตั้งเครือข่าย การจัดการความรู้ดีเด่น	คณะกรรมการเครือข่าย กลุ่มงานวิชาการ ร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การ ที่มีการจัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้ดีเด่น กลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จาก การศึกษาดูงานมาบริหารจัดการเครือข่าย การจัดการความรู้ได้อย่างน้อยร้อยละ 95	กลุ่มงานวิชาการ สังเกตวิสตดู อุปกรณ์ บุคลากรกลุ่ม งานการเงิน เครื่องมือ ฯ	กลุ่มงานวิชาการ บุคลากรกลุ่ม งานการเงิน	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ บุคลากรกลุ่ม งานการเงิน
ศึกษาดูงานองค์การ ที่จัดตั้งเครือข่าย	คณะกรรมการเครือข่าย กลุ่มงานวิชาการ ร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การ	คณะกรรมการเครือข่าย กลุ่มงานวิชาการ ร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การ	คณะกรรมการ	การเข้าร่วม กิจกรรม	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้ดีเด่น	กลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จาก การศึกษาดูงานมาบริหารจัดการเครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการ นำองค์ความรู้ที่ได้จาก การศึกษาดูงานมาบริหารจัดการเครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก ผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนาทักษะกระบวนการ	อบรมและฝึกทักษะ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนา	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้ารับ	กลุ่มงานวิชาการ
จัดการความรู้และ	กระบวนการจัดการ	และฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และ	วิทยากร	การอบรม	วิทยากร
กระบวนการบริหาร	ความรู้และกระบวนการ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงกลุ่มงาน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
จัดการเปลี่ยนแปลง	บริหารจัดการ	วิชาการร้อยละ 95 มีความรู้ ความเข้าใจของ		การปฏิบัติงาน	
	เปลี่ยนแปลง	กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการ		สังเกตผลการสอบ	
		บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง		วัดความรู้	
	จัดทำคู่มือกระบวนการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 ร่วมกันจัดทำคู่มือ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตการเข้าร่วม	กลุ่มงานวิชาการ
	จัดการความรู้และ	กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการ		กิจกรรม	
	กระบวนการบริหารจัดการ	บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง			
	เปลี่ยนแปลง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีคู่มือกระบวนการ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ
		จัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการ	วิทยากร		
		เปลี่ยนแปลง			
	ปฏิบัติกระบวนการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีทักษะ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	จัดการความรู้และ	ในการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการความรู้		การปฏิบัติงาน	
	กระบวนการบริหาร	และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง			
	จัดการเปลี่ยนแปลง				

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนาทักษะการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	ด้านคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร	สังเกตเครื่องมือฯ สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร
		เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่ทันสมัย	บุคลากรกลุ่มงาน การเงินฯ	สังเกตกรกลุ่มงาน การเงินฯ	บุคลากร กลุ่มงาน การเงินฯ
จัดมุมเสวนาและอ่านวย ความสะดวกในการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	จัดมุมเสวนาและอ่านวย ความสะดวกในการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีมุมเสวนา และมีเครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มงาน การเงินฯ	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ
		กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีและใช้ เครื่องมือฯ สำหรับเสวนาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน	กลุ่มงานวิชาการ การเงินฯ	สังเกต การเงินฯ	กลุ่มงานวิชาการ
จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับพัฒนา ทักษะ โดยการอบรมการใช้เครื่องมือ	กลุ่มงานวิชาการ วิทยากร	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
	เพื่อเพิ่ม สรรถณะ ในการปฏิบัติงาน	เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน			
	ประชุมร่วมกันวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับ การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	ศึกษาดูงานองค์การที่มี ความชำนาญ/เชี่ยวชาญ ด้านเครื่องมือ ๆ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 พร้อมใจกันศึกษา ดูงานองค์การที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญ ด้านเครื่องมือ ๆ	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร วิทยากร	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร
สร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การ	จัดมุมเสวนาและ ตั้งอำนวยความสะดวก	กลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จาก การศึกษาดูงานมาบริหารจัดการด้านเครื่องมือ ๆ ได้อย่างน้อยร้อยละ 95	กลุ่มงานวิชาการ ผู้เกี่ยวข้อง	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ ผู้ให้บริการ
แห่งการเรียนรู้	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีมุมเสวนา และตั้งอำนวยความสะดวกเพื่อใช้ใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
ตั้งเขต สัมภาษณ์ สอบถาม บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ และบุคคลที่ให้บริการ และบุคคลที่ให้บริการ	ตั้งเขต สัมภาษณ์ สอบถาม บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ และบุคคลที่ให้บริการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีและสามารถชี้แจง เครื่องมือสำหรับสวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน	กลุ่มงานวิชาการ	ตั้งเขต	กลุ่มงานวิชาการ
ประชุมสัมมนาสร้าง ยุทธศาสตร์วัฒนธรรม ขององค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	ประชุมสัมมนาสร้าง ยุทธศาสตร์วัฒนธรรม ขององค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่ให้บริการ ร้อยละ 90 มีความพึงพอใจในการจัดมุมเสวนา และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการ	ตั้งเขต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร
ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทักษะคิดและการสร้าง องค์การ ให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทักษะคิดและการสร้าง องค์การ ให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 95 จัดประชุมสัมมนา เพื่อสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการ	ตั้งเขต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการศึกษาและ นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้าง องค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็น แบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการศึกษาและ นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้าง องค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็น แบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการและ วิทยากร	กลุ่มงานวิชาการ วิทยากร	ตั้งเขตเอกสาร สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม	จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการจัดอบรม	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
ประสิทธิภาพ	การเพิ่มประสิทธิภาพ	เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สัมภาษณ์	สัมภาษณ์	วิทยากร
การปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานของ	ของกลุ่มงานวิชาการ			
	กลุ่มงานวิชาการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีความรู้ ความเข้าใจ	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
		และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาเพิ่ม			ผู้เกี่ยวข้อง
		ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			
	เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีการเสวนา	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ข้อมูลสารสนเทศศึกษา	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน		สัมภาษณ์	
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 85 ศึกษาและนำ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	การจัดการความรู้	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้		สัมภาษณ์	
		นำมาใช้กับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม			
		ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			
	ส่งเสริมการศึกษาต่อ/	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับการส่งเสริม	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	อบรม/ ศึกษาดูงานจาก	สนับสนุนให้ศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาดูงาน			
	แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ			

ตารางที่ 12 ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระงมศึกษาจังหวัดบุรีเร เขต 1 รอบที่ 1

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	เป้าหมาย	บรรลุ	ไม่บรรลุ
พัฒนาศาสตร์	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการประชุมจัดทำแผนการจัดการความรู้	100	95	/	/
การจัดการความรู้	- มีการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนจัดการความรู้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	100	95	/	/
และการพัฒนา	- มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้	70	95	/	/
คุณภาพการศึกษา	- มีการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	100	95	/	/
	- มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	70	95	/	/
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการร่วมกันจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	97	95	/	/
สร้างคลังความรู้และ	1. ผู้นำองค์กรให้ความตระหนักและเห็นความสำคัญและสนับสนุนด้านทรัพยากร	95	90	/	/
พัฒนาเว็บไซต์แมวมุม	และบุคลากรอย่างเต็มที่				
การจัดการความรู้ให้มี	2. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนมีความใฝ่รู้มีความคิด	97	95	/	/
ความเป็นพลวัต	เชิงระบบ สามารถเรียนรู้				
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานจัดการความรู้ประจำ	100	100	/	/
	ศูนย์ข้อมูลขององค์กร				

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีจิตสำนึกร่วมกันในการนำองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนแต่ละคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจนที่ได้จาก เอกสารการปฏิบัติงาน (Explicit knowledge) มาสร้างเป็นคลังความรู้		95	90			/	
5. คณะกลุ่มงานวิชาการนำองค์ความรู้ของตนเองมาเผยแพร่เป็นคลังความรู้คนละไม่ต่ำกว่า 10 ครั้งต่อปี		100	100			/	
6. ร้อยละของคณะกลุ่มงานวิชาการมีทักษะการสื่อสารและการบริหารจัดการรูปแบบการริเริ่มรู้ที่หลากหลายตามบริบทขององค์กร		70	90			/	
7. ร้อยละของผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการจัดสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้		100	100			/	
8. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีทักษะการใช้สื่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้		100	100			/	
9. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีผลงานการดำเนินงานรวมองค์ความรู้อย่างน้อยคนละไม่ต่ำกว่า 10 เรื่อง		100	95			/	
10. การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้เก็บได้อย่างเป็นระบบ							
11. ข้อมูลสารสนเทศมีความเคลื่อนไหวข้อมูลองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง							
12. ร้อยละของผู้รับบริการ มีความพึงพอใจในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์		97	95			/	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
13. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีกิจกรรมวิเคราะห์ สังเคราะห์ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ ให้เป็นองค์ความรู้ที่มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ		55	100	100			/
14. หน้าที่เว็บไซต์ของการจัดการความรู้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย		100	100	100			/
15. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการเผยแพร่คลังความรู้สู่สาธารณชน ไม่น้อยกว่า 1 เรื่องต่อเดือน		100	100	100			/
สร้างและพัฒนา ทีมงานการจัดการ ความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ เข้าร่วมกิจกรรมจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการ การจัดการความรู้ - มีการร่วมมือ สื่อสาร และประสานงานซึ่งกันและกัน	100	100	100			/
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ ในการร่วมมือกันพัฒนาทีมงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	95	95	95			/
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการพร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการ ความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น	100	100	100			/
	4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาบริหารจัดการ ด้านความรู้และด้านการศึกษา	90	80	80			/

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ / ไม่บรรลุ		
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการ	100	100	/	/		
ข้อมูลการจัดการ	ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้						
ความรู้	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง	85	100	/	/		
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการร่วมกันจัดห้องปฏิบัติการเพื่อพร้อมใช้และอำนวยความสะดวก	100	100	/	/		
	ความสะดวก						
	4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรม	100	100	/	/		
	5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการสรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน	100	100	/	/		
	6. ร้อยละของห้องปฏิบัติการการจัดการความรู้มีวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมพร้อมปฏิบัติงานการจัดการความรู้	85	100	/	/		
	7. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการเข้าร่วมประชุมเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	99	95	/	/		
	8. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้รับการอบรมเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างน้อยคนละ 2 เรื่อง	100	100	/	/		

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
9. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการพร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการ จัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้เด่นทุกครั้ง		100	100	/			
10. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานนำมา บริหารจัดการด้านข้อมูลการจัดการความรู้		90	95	/			
จัดตั้งและพัฒนา เครือข่ายการจัดการ ความรู้		100	100	/			
1. กลุ่มงานวิชาการร่วมมือกับโรงเรียนในสังกัดดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ จันทบุรี เขต 1 จัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้		100	100	/			
2. ร้อยละของศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ขององค์กรมีคณะกรรมการบริหาร จัดการเครือข่าย		100	100	/			
3. ร้อยละของคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายมีการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท ของแต่ละเครือข่ายอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง		80	100	/			
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีพร้อม ต่อการปฏิบัติงาน		60	100	/			
5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการพร้อมใจกันศึกษาดูงานองค์การที่มีการจัดตั้ง เครือข่ายการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ		100	100	/			

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		ผลการประเมิน
		ร้อยละ	ร้อยละ	
6. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน นำมาบริหารจัดการเครือข่ายการจัดการความรู้		70	95	/
พัฒนาทักษะกระบวนการ จัดการความรู้และ กระบวนการบริหาร	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่ได้รับการพัฒนาและฝึกทักษะกระบวนการจัดการ ความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	100	100	/
จัดการเปลี่ยนแปลง	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจของกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	99	95	/
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการร่วมกันจัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้และ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	99	95	/
	4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีคู่มือกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการ บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	100	95	/
	5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีทักษะในการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการ ความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	75	90	/
สร้างภาวะผู้นำใน การจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ดีขึ้นด้านการจัดการความรู้ 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและมุ่งใฝ่ เรียนรู้ด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาใช้พัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	100	100	/
		100	100	/

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ผลการประเมิน	
	รอบที่ 1	ร้อยละ		บรรลุ	ไม่บรรลุ
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการผลิตเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนกันเป็นผู้นำที่คิดและ ผู้ตาม ที่ดำเนินการจัดการความรู้	100	100		/	
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความสามัคคี มีการประสานงาน สร้างสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากรภายในกลุ่มหน่วยงานอื่นๆ และผู้เกี่ยวข้อง	100	100		/	
5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการให้การยอมรับในความรู้อ ความสามารถซึ่งกันและกัน	100	100		/	
6. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้รับความรู้ ความสามารถด้านคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	100	100		/	
พัฒนาทักษะการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	100	95		/	
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้รับความรู้และมีเครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ทันสมัย	100	100		/	
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีมุมมองและเครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไว้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน	100	100		/	
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีและใช้เครื่องมือๆ สำหรับเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน	100	100		/	
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้รับความรู้พัฒนาทักษะ โดยการอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	100	100		/	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด		ผลการประเมิน
	รอบที่ 1	เป้าหมาย	
	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ / ไม่บรรลุ
5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	100	95	/
6. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการพร้อมใจกันศึกษาจุดงานองค์การที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี	100	100	/
7. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาบริหารจัดการ ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี	98	95	/
สร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	100	100	/
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีมุมมองและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อใช้ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	100	100	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ 100 มีและสามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี สำหรับ เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	100	100	/
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่ใช้บริการมีความพึงพอใจใน การจัดมุมมองและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	100	90	/
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งความรู้	100	95	/
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นปวรี เขต 1 มีแผนกำหนดยุทธศาสตร์	60	90	/

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	เป้าหมาย	บรรลุ	ไม่บรรลุ
การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้					
6. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและหน่วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้างองค์การให้ป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้		100	90	/	
7. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการ		100	100	/	
8. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		80	100	/	
พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับบุคคลอื่น ๆ		65	90	/	
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและหน่วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้		100	85	/	
นำมาใช้กับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาดูงาน		100	100	/	
จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ					

ขั้นปฏิบัติตามแผน (Act)

เมื่อทีมวิจัยได้นำแผนปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อนำไปสู่ระยะการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation phase) ในรอบที่ 1 เรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้นคณะกลุ่มงานวิชาการได้ดำเนินการตามลำดับของแนวทางการพัฒนาและกิจกรรมที่กำหนดร่วมกันไว้ 10 ประเด็นแรก ดังนี้

1. การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจัดทำเป็นโครงการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรให้ได้มาตรฐานทางการศึกษา เมื่อได้รับความเห็นชอบและอนุมัติโครงการแล้ว ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามลำดับขั้นตอน โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าประชุมพร้อมกัน พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการมาประชุมพร้อมกันทุกคน และมีความสนใจ ให้ความร่วมมือในการคิด วิเคราะห์ และนำหลักการของการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น โดยให้ความสำคัญสอดคล้องกับบริบทขององค์กร สอดคล้องกับแบบติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กิจกรรมต่อมาจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) จากในหนังสือ ตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และจากองค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ ที่บริหารจัดการด้านการจัดการความรู้และด้านคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี/ ดีเยี่ยม เป็น Best practice ขององค์กร/ หน่วยงานนั้น ๆ และรวบรวมจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) มาจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านกลยุทธ์ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. สร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต ผู้วิจัยได้เสนอการสร้างคลังความรู้ขององค์กรและการพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญ กอปรกับ
 เว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วนั้นปรากฏว่า เว็บไซต์นี้ไม่ได้รับความสนใจ
 เท่าที่ควรจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เว็บไซต์จึงไม่มีความเคลื่อนไหวของข้อมูล
 ข่าวสารให้เป็นปัจจุบันมากนัก ถึงแม้ว่าจะมีเจ้าหน้าที่ดูแลเว็บไซต์อยู่ก็ตาม แต่เจ้าหน้าที่ที่ดูแลนี้
 มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากมายหลายประการ จึงไม่ได้ให้ความใส่ใจเท่าที่ควร หลังจากที่ผู้วิจัยเสนอ
 ข้อมูลนี้กับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารได้เริ่มมีความตระหนักและเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน
 ด้านบุคลากร งบประมาณ และสถานที่จึงได้มีการจัดประชุมและมอบหมายให้บุคลากรทุกคน
 ในกลุ่มงานวิชาการร่วมกันคิดเชิงระบบว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน
 ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนที่จะต้องร่วมกันคิดหาแนวทางพัฒนา
 เว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีความเป็นพลวัต ซึ่งทุกคนลงความเห็นว่าจะต้อง
 มีผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง และทุกคนในกลุ่มงานวิชาการจะต้องเป็นคณะทำงานนี้ทุกคน จึงทำ
 คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ บุคลากรทุกคนในกลุ่มงานวิชาการ
 ร่วมกันระดมพลังสมองจัดสร้างคลังความรู้ขององค์กรเพื่อให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และให้
 คลังความรู้ได้มีความเคลื่อนไหว มีความเป็นพลวัต อย่างต่อเนื่อง ซึ่งความรู้ต่าง ๆ ที่รวบรวมนั้น
 ได้มาจากความรู้ของตนเองที่มีฝังอยู่ในตัว เรียกว่า Tacit knowledge ได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ
 และความรู้ที่ได้จากเอกสาร หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต การปฏิบัติงาน การบอกเล่า เรียกว่า
 Explicit knowledge และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนจะต้องเผยแพร่ความรู้คนละไม่ต่ำกว่า
 10 ครั้งต่อปี ส่วนกิจกรรมสร้างเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้นั้น พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีเว็บไซต์การจัดการความรู้แล้ว เพียงแต่เว็บไซต์นั้นไม่มี
 ความทันสมัย ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จึงได้
 อนุมัติงบประมาณ เพื่อจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความใหม่และทันสมัย โดยมีการคิด
 ออกแบบหน้าเว็บไซต์ให้มีความสวยงาม น่าสนใจ นำศึกษาเรียนรู้มากขึ้น และง่ายต่อการนำเข้า
 ข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคคลอื่น ๆ ที่สนใจที่ต้องการเผยแพร่ผลงาน
 ความรู้ของตนเอง และกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้และ
 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัตนั้น บุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนมีความเห็น
 ร่วมกันว่า ให้แต่ละคนรวบรวม ความรู้ของตนเองอย่างน้อยคนละ 10 เรื่องต่อปี พบว่า ขณะนี้
 เว็บไซต์การจัดการความรู้นั้นมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง คือ มีจำนวนความรู้ต่าง ๆ ที่รวบรวม
 ไว้เป็นคลังความรู้เพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อนและมีความน่าสนใจ นำศึกษา นำอ่านมากขึ้น สำหรับ
 กิจกรรมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

พบว่า ก่อนที่จะมีการบรรจุความรู้ต่าง ๆ ลงในเว็บไซต์ คณะกลุ่มงานวิชาการจะประชุมร่วมกัน ทุกครั้ง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัย สำหรับกิจกรรมพัฒนาเว็บไซต์ให้น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่า หลังจากที่ได้รับงบประมาณสำหรับจัดทำและ ตกแต่งหน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องนั้น คณะกลุ่มงานวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบหน้าเว็บไซต์ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นช่วยกันออกแบบให้หน้าเว็บไซต์มีความสวยงาม น่าสนใจ อยู่เสมอ ไม่จำเจ ซึ่งก็ได้มีการสังเกต และสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการจำนวนหนึ่ง ผลปรากฏว่าอยู่ในระดับพึงพอใจมาก กิจกรรมเผยแพร่คลังความรู้ พบว่า หลังจากที่ได้ให้กลุ่มงานวิชาการทุกคนเผยแพร่ข้อมูลความรู้ของตนเองอย่างน้อยคนละไม่ต่ำกว่า 10 เรื่องต่อปีนั้น ผลปรากฏว่า คลังความรู้ขององค์การมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และเป็นที่สนใจของสาธารณชนมากขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ ได้มีผู้รับบริการและบุคลากรกลุ่มงานอื่น ๆ มีความต้องการที่จะเผยแพร่ความรู้ของตนเอง จึงมีการเปิดรับสมาชิกเพิ่มขึ้น ซึ่งข้อตกลงของคณะกลุ่มงานวิชาการจะต้องมีการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชนไม่น้อยกว่า 10 เรื่องต่อเดือน ซึ่งก็ได้รับการตอบรับด้วยดี และกิจกรรมสุดท้ายจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนได้ทำงานเป็นทีมงานการจัดการความรู้อย่างเข้มแข็ง มีความรักและสามัคคี ปรีกษาหารือกัน เพื่อช่วยกันส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่การจัดการความรู้ที่เป็น Best practice ขององค์การสู่สาธารณชน ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เริ่มมาขอศึกษาคูงานด้านนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ต่อมา คณะกลุ่มงานวิชาการเริ่มขยายกลุ่มงานทุกกลุ่มงานภายในองค์การ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้้องค์การเป็นองค์กรแห่งการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ปฏิบัติของคณะกลุ่มงานวิชาการ เมื่อมีการจัดตั้งทีมงานครบทุกกลุ่มงานภายในองค์การเรียบร้อยแล้ว โดยมีคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งคณะทำงานทีมงานการจัดการความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร มีคณะกลุ่มงานวิชาการเป็นผู้ทำหน้าที่หลัก ผู้วิจัยได้จัดประชุมและแจกคู่มือแนวทางการจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับทุกคนในทีมงาน และได้จัดอบรมให้ความรู้แก่ทุกคน ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและร่วมมือกันพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็ง โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นผู้วิจัยได้ทดสอบความรู้ความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ว่า มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถด้านการจัดการความรู้ และด้านการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลงได้คะแนนมากน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่า คณะทีมงานการจัดการความรู้ทุกคนสามารถสอบผ่านความรู้ ความเข้าใจด้านนี้ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 97 กิจกรรม

ต่อมาศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น พบว่า คณะทีมงานการจัดการความรู้ได้สำรวจจากอินเทอร์เน็ต จากหนังสือของราชการ ฯลฯ เพื่อสืบเสาะแสวงหาองค์กรที่โดดเด่นด้านการจัดการความรู้และด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อได้แล้ว จึงปรึกษากันและลงความเห็นร่วมกันจึงเสนอ โครงการศึกษาดูงานองค์กรที่มี Best practice จากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งก็ได้รับการอนุมัติงบประมาณ โครงการด้วยดีจากผู้บริหารและได้รับการตอบสนองด้วยดีจากองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่คณะทีมงานการจัดการความรู้ไปขอศึกษาดูงาน และเมื่อได้ศึกษาดูงานจนเป็นที่เข้าใจแล้ว แต่ละคนก็นำความรู้ที่นำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นที่น่าพอใจของทุกคน การปฏิบัติงาน มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีความผิดพลาดน้อยลงเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

4. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ โดยมีกิจกรรมจัดทำคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ พบว่า เมื่อมีการจัดตั้งคณะทำงาน การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาครบทุกกลุ่มแล้ว ปรากฏว่า ต่อมาเริ่มขัดแย้ง ไม่เข้าใจกัน เพราะแต่ละคนเริ่มมีงานประจำเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการย้ายหน่วยงาน และมีการปลดเกษียณ ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กอปรกับมีนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการจัดตั้งอีกกลุ่มงานหนึ่ง คือ กลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยกลุ่มงานนี้จะอยู่ในกลุ่มนโยบายและแผน ผู้วิจัยจึงปรึกษากับคณะทีมงานด้วยกัน ซึ่งก็มีความเห็นตรงกันว่า ควรจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ร่วมกับกลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ มีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีความทันสมัย พร้อมทั้งมีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่ทันสมัยขึ้น โดยมีคณะกลุ่มงานวิชาทุกคนเป็นคณะทำงานหลักทางด้านนี้ ซึ่งได้รับการตอบสนอง ด้วยดีจากคณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม และบุคลากรทุกคนภายในองค์กร กิจกรรม จัดห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ พบว่า เมื่อกลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ได้รับงบประมาณพร้อมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาจัดห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูล สารสนเทศ ให้มีความสะอาด จัดวางอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย พร้อมใช้ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และคณะกลุ่มงานวิชาการได้เข้าไปเรียนรู้การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ภายใน ห้องปฏิบัติการ สามารถปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ในส่วนกิจกรรมสรรหาและ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติการ พบว่า สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อนุมัติงบประมาณเพื่อจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ

เทคโนโลยีให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพิ่มเติม ซึ่งคณะกรรมการวิชาการและทีมงานจัดการความรู้ได้รับความสะดวกเพิ่มมากขึ้น และเริ่มมีความชำนาญด้านการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีเป็นที่น่าพอใจของทุกคน ต่อมาได้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการติดต่อสื่อสารได้หลายภาษา พร้อมทั้งมีครูจากต่างประเทศมาสอนหนังสือและมาทำงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และในโรงเรียนในสังกัดจึงมีการศึกษา อบรม ติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ได้แลกเปลี่ยนภาษาและมีการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น จึงมีกิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้และมีการให้คณะกรรมการทุกคนได้รับการอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างน้อยคนละ 2 เรื่องต่อปี โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก มาให้ความรู้บ้างจากบุคลากรภายในองค์กรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ของตนสู่ผู้ร่วมงาน เมื่อทุกคนมีความรู้จากการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต จากการปฏิบัติงานและจากเอกสาร หนังสือต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้ทุกคนในทีมงานมีความรู้เพิ่มขึ้นโดยการมองเห็นการสังเกตและการสอบถามจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงขออนุมัติโครงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น พบว่า คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล เมื่อ ได้ไปศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่น ๆ ได้รับความเพลิดเพลิน สนุกสนาน และมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกับองค์กรอื่น ๆ พร้อมทั้งนำความรู้ที่นั่นมาช่วยชี้แนะการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน

5. จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ มีกิจกรรมที่ปฏิบัติ คือ เสนอกิจกรรมขอจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้โดยอยู่ในรูปคณะกรรมการ พบว่า ผู้วิจัยและทีมงานมีการเสนอความเห็นขอต่อผู้บริหารองค์กรก่อน และหลังจากได้รับการอนุมัติจึงมีการประชุมกันเพื่อขยายเครือข่ายการจัดการความรู้ไปสู่โรงเรียนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้แต่ละศูนย์เครือข่ายเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีความถูกต้องและมีความเป็นพลวัติ ซึ่งได้รับความร่วมมือและการตอบรับด้วยดีจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดร่วมเป็นเครือข่ายและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนเทศบาล โรงเรียนศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์เด็กเล็ก มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมีการนำเสนอผลงานที่เป็น Best practice ของแต่ละโรงเรียนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอผลงานในวันประชุมประจำเดือนบ้าง และนำไปจัดนิทรรศการ ณ สถานที่ต่าง ๆ ที่ได้รับเชิญ เช่น ได้รับเชิญจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วิทยาลัยเทคนิคจังหวัดจันทบุรี ในส่วนกิจกรรมจัดประชุมคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง

แก้ไขการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โรงเรียนในสังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วิทยาลัยเทคนิคจังหวัดจันทบุรี ฯลฯ มีการขยายเครือข่ายการจัดการความรู้ โดยได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากโรงเรียน องค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยดี จึงได้มีการบรรจุความรู้ต่าง ๆ มากมายในเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร ขาดการวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรอง ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง และทันสมัย ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้จึงได้จัดประชุมร่วมกัน วิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรอง ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้มีความถูกต้อง จัดรูปแบบได้สวยงาม น่าสนใจศึกษาหาความรู้ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในข้อมูลสารสนเทศ และตกลงกันว่า ควรมีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ จากการจัดตั้งและขยายเครือข่ายการจัดการความรู้นั้น เริ่มขาดแคลนและไม่ทันสมัยของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน จึงมีกิจกรรมสรรหา/ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของศูนย์เครือข่าย พบว่า ผู้วิจัยและคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้จึงของบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งได้รับงบประมาณมาจำนวนหนึ่งเพียงพอสำหรับการจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี แต่งบประมาณสำหรับการซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยียังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากในแต่ละปีงบประมาณขององค์กรได้รับงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนจำกัด แต่คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ได้รับความสำเร็จพอสมควร ในส่วนของกิจกรรมศึกษาดูงานขององค์กรที่จัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คณะกรรมการการบริหารศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ได้รับงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำนวนหนึ่งจึงจัดทำโครงการศึกษาดูงานขององค์กรที่จัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งคณะกรรมการและผู้วิจัยเลือกไปศึกษาดูงานขององค์กรของรัฐและเอกชน และ โรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถดำเนินการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และด้านการเรียนการสอนทางไกลผ่านจานดาวเทียมของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เทคโนโลยีนำมาบริหารจัดการได้ ประสบความสำเร็จ ทำให้การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการศึกษาพัฒนาขึ้นมาอยู่ในระดับแนวหน้าขององค์กรเดียวกัน และมีองค์กรต่าง ๆ เข้ามาศึกษาดูงานเพิ่มมากขึ้น และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานนำมาพัฒนาศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ ผลปรากฏว่า ศูนย์ปฏิบัติงานของเครือข่ายแต่ละเครือข่ายมีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว สามารถทำให้องค์กร

และโรงเรียนในสังกัดมีผลการปฏิบัติงานด้านยกระดับคุณภาพการศึกษาเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี เป็นไปตามเกณฑ์กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ตั้งเป้าหมายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งเป้าไว้ จึงมีผลทำให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับ Top ten (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1) จำนวนทั้งสิ้น 185 เขต)

6. พัฒนาศักยภาพกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีกิจกรรมการอบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ปรึกษาหารือและร่วมกันจัดอบรมให้กับคณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยได้เชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เป็นอย่างดี มาให้ความรู้กับบุคลากรทีมงานจัดการความรู้ และคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และมีการทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงว่าแต่ละคนมีความรู้ ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ผลคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 97 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับดีมาก ต่อจากนั้น วันรุ่งขึ้นผู้วิจัยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้คณะทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งก็ได้รับรู้ปัญหา แนวทางพัฒนา และข้อเสนอแนะ สำหรับการจัดกิจกรรมจัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่าเมื่อคณะทีมงานทุกคนได้รับการอบรมความรู้จากวิทยากรร่วมกันคิด วิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พร้อมทั้งมีการทดสอบ ซึ่งทุกคนผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้เรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยและคณะทีมงานจึงร่วมกันจัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ปัญหา อุปสรรค แนวทางการพัฒนา และข้อเสนอแนะ โดยมีวิทยากรคอยให้คำปรึกษาใช้ระยะเวลาจัดทำประมาณ 3 อาทิตย์ จึงสำเร็จเป็นรูปเล่ม การจัดทำคู่มือครั้งนี้ผู้วิจัยได้มอบให้ทุกคนและศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบเก็บไว้ที่ห้องสมุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงต่อไป และกิจกรรมต่อมา คือ กิจกรรมฝึกปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า เมื่อคณะทีมงานวิจัยทุกคนได้รับ

การอบรมและสอบผ่านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้น คณะทีมงานการจัดการความรู้ได้มีการทดลองปฏิบัติการตาม กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ผลปรากฏว่า ทุกคนมีความตั้งใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันค้นหาข้อมูลจากในหนังสือจากในอินเทอร์เน็ต ค้นหา ปัญหา แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งจะได้นำวิธีปฏิบัตินี้ไปใช้กับการปฏิบัติงานจริง

7. สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ กิจกรรมนี้มีการสร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการ ความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า คณะกลุ่มวิชาการและผู้บริหาร ได้ประชุมร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับเจตคติของตนเองและของร่วมงาน นำมารวบรวม และได้ค้นหานำแนวทางเหล่านั้นมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละคน เพื่อที่จะฝึกให้แต่ละคน ปฏิบัติตนให้เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียนให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีความรอบคอบ รับผิดชอบงาน ที่ได้รับมอบหมาย และไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร และได้อัตลักษณ์ของ องค์กรไว้ว่า “บุคลากรเขตพื้นที่มีจิตบริการ ปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” เขียนและนำแผ่นป้ายไปติดไว้ ที่อาคารทั้ง 2 หลัง เพื่อให้ทุกคนได้เห็นชัดเจนและปฏิบัติตาม ต่อมาได้ทำเป็นหนังสือตัววิ่งไว้ที่ อาคารหลังใหญ่เพื่อเผยแพร่ อัตลักษณ์ขององค์กรพร้อมทั้งเสนอข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้กับ ผู้ที่ผ่านไปมาให้เห็นและรับรู้ข้อมูล โดยทั่วกัน สำหรับกิจกรรมหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและ ผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ พบว่า ผู้วิจัยได้ทำความตกลงกับ ทีมวิจัยทุกคน โดยขอให้ทุกคน ในทีมวิจัยผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และแต่ละคนจะเป็นผู้นำการจัดการความรู้คนละ 2 สัปดาห์ เมื่อทุกคนเข้าใจแล้วจึงให้ทีมวิจัยคัดเลือกบุคคลคนหนึ่งที่มี ความเหมาะสมขึ้นเป็นผู้นำการจัดการ ความรู้ ผลการคัดเลือก คือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 ได้เป็นผู้นำการจัดการความรู้เป็นคนแรกและบุคคลอื่น ในทีมวิจัยจะเป็นผู้ตาม หลังจากนั้น ประมาณ 2 สัปดาห์ได้มีการคัดเลือกผู้นำการจัดการความรู้คนใหม่แทนคนเดิม ซึ่งจะมีการหมุนเวียน การเป็นผู้นำและผู้ตามอย่างนี้จนครบทุกคน ผู้วิจัยได้สังเกตทุกคนในทีมวิจัยมีรัก ความสามัคคี มีความเป็นกัลยาณมิตรด้วยดีต่อกัน มีการประสานการทำงานด้วยดี ให้การยอมรับด้านความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ส่วนกิจกรรมอบรมและฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่า ทีมวิจัยเมื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้ไปได้สักระยะหนึ่ง เกิดความไม่เข้าใจกัน เกิดความขัดแย้งกันขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ปรึกษาหารือกับทุกคนในทีมวิจัยถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นว่าควรจะมีการแก้ไขปัญหานี้อย่างไร กอรปกับผู้วิจัยได้สำรวจแผนปฏิบัติการประจำปีของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 ปรากฏว่า ได้มีโครงการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ทุกคนมีความรัก ความสามัคคี และมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

8. พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีกิจกรรมสรรหาและจัดซื้อ/จัดจ้างเครื่องมือเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย พบว่า เครื่องมือ เทคโนโลยีเมื่อใช้ไปจะมีความเสื่อมเสียหายเกิดขึ้น บางครั้งเสียเวลา และไม่คุ้มค่ากับการบำรุง ซ่อมแซมเครื่อง ใช้เหล่านั้น ดังนั้น ในแต่ละปีจะมีการสำรวจวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดซื้อ/จัดจ้างเครื่องมือเทคโนโลยีนำมาใช้กับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งนำมาใช้ปฏิบัติงานเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ขององค์การ และมีการจัดสรรเงินเป็นค่าบำรุง ซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสู่โรงเรียนที่เป็นเครือข่าย กิจกรรมจัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้ปรึกษากัน เพื่อหาพื้นที่เหมาะสมในการจัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ใช้เป็นที่พูดคุยต้อนรับแขกและผู้มาเยือน ใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ และเห็นพร้อมต้องกันว่า จะจัดมุมดังกล่าวที่อาคารใหญ่ ชั้นล่างของอาคาร และได้ขออนุญาตผู้บริหารองค์การให้กลุ่มอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ โดยสถานที่นั้นจะมีความพร้อมของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ อินเทอร์เน็ต หนังสือ วารสาร กระดาษ เครื่องดื่ม ฯลฯ ไว้สำหรับการบริการ สำหรับกิจกรรมจัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งคณะกลุ่มงานวิชาการได้เชิญวิทยากรจากวิทยาลัยเทคนิคจังหวัดจันทบุรีมาให้ความรู้ด้านการใช้เครื่องมือ สำหรับการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และเครื่องมือเหล่านั้นได้มีการเพิ่มสมรรถนะ มีระบบการใช้งานที่ทันสมัย พร้อมทั้งมีการเรียนรู้ โปรแกรมและการเขียนโปรแกรมต่าง ๆ ไว้ใช้สำหรับการปฏิบัติงาน ผลปรากฏว่า คณะกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่เป็นทีมงานการจัดการความรู้ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี ส่วนกิจกรรมประชุมร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม พบว่า ในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีในแต่ละครั้งจะมีการชำรุด เสียหาย เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ต้องเสียเวลาในการบำรุง ซ่อมแซม รักษา จึงร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความไม่ชำนาญการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และไม่ช่วยกันบำรุง รักษา ไม่มีผู้ดูแลให้ความสะดวกและไม่มีผู้ให้คำปรึกษาการใช้เครื่องมือ คณะกลุ่มงานวิชาการจึงตกลงร่วมกันและผลัดเปลี่ยนกันมาช่วยดูแล บำรุงรักษา ให้คำปรึกษา พร้อมทั้งเขียนวิธีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และสำหรับกิจกรรมศึกษา ดูงานองค์การที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการเครือข่ายได้ไปทัศนศึกษา ดูงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ การเรียนการสอน การจัดการความรู้ การใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย

และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย และหลังจากที่กลับจากการศึกษาดูงานแล้ว คณะกลุ่มงานวิชาการได้ประชุมร่วมกันเพื่อรวบรวมความรู้ที่ได้รับมาจากการทัศนศึกษาดูงานเพื่อนำมาถ่ายทอดความรู้นั้นลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร และถ่ายทอดโดยการพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยน ใ้บุคลากรภายในองค์กร และให้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วย

9. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีกิจกรรมจัดมุมเสวนาและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า กิจกรรมนี้คณะกลุ่มงานวิชาการได้เตรียมจัดสถานที่ไว้ที่ชั้นล่างของอาคาร พร้อมทั้งภายในห้องตกแต่งอย่างสวยงามมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี ฯลฯ ไว้สำหรับบริการและผู้รับบริการได้เข้ามาใช้บริการและพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน กิจกรรมต่อมาเมื่อมีผู้เข้ามาใช้บริการ คณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันสังเกต สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรภายในกลุ่มงานตนเอง และผู้มาใช้บริการเพื่อต้องการทราบความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร และความต้องการของบุคลากรในองค์กรและบุคคลภายนอก พบว่า จากการสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม ซึ่งมีแบบฟอร์มสำรวจการใช้บริการ ซึ่งทุกคนภายในกลุ่มงานวิชาการและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมาก ส่วนกิจกรรมประชุมสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้เชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน ในห้องประชุม 1 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรีเขต 1 เพื่อคิดสร้างยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคิดวิเคราะห์วิธีการ SWOT แล้วหาจุดที่เป็นอัตลักษณ์การเรียนรู้ที่ถาวรให้สอดคล้องกับองค์กรในยุคปัจจุบันได้ว่า “บุคลากรเขตพื้นที่ มีจิตบริการ ปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์” แล้วทำป้ายเขียนติดไว้ที่บอร์ดของแต่ละอาคาร พร้อมทำตัววิ่งหน้าอาคาร เพื่อให้ทุกคนได้เห็นโดยทั่วถึงกัน และให้ทุกคนได้มีจิตสำนึกตลอดเวลา สำหรับกิจกรรมศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจัดประชุมเพื่อต้องการทราบถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนได้ร่วมกันค้นหา งานวิจัย และรวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นั้นมาศึกษาถึงหลักการ วิธีการ และผลความสำเร็จ เสร็จแล้วคัดสรรงานวิจัยที่ดีที่สุด และมีบริบทคล้ายกับองค์กรมากที่สุด มาจัดดำเนินการเป็นโครงการบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรต่อไป

10. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ พบว่า หลังจากมีมุมเสวนา ปรากฏว่ามุมนี้เป็นมุมที่มีผู้มาใช้บริการมากขึ้นทุกวัน โดยเฉพาะในเวลาพักกลางวัน กลุ่มวิชาการจะใช้เวลานี้เข้ามาพูดคุย เสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ฯลฯ ที่เป็นความรู้และมีการบันทึกข้อมูลความรู้

เหล่านี้ที่ตนเองรู้หรืออ่านมาลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ ส่วนกิจกรรมศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการและทีมงานได้ไปค้นหาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่มหาวิทยาลัยบูรพา สาขาขโม่ง อำเภอนาทม จังหวัดจันทบุรี และค้นหางานวิจัยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี และนำมารวบรวม สรุปผลงานวิจัย และนำไปใช้ปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการความรู้ พัฒนาศักยภาพทุกคนในองค์กรให้เป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบศึกษา ค้นคว้า ชอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านความรู้ และกิจกรรมส่งเสริม การศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันนำเสนอ ชักจูงแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยการชักชวนให้อบรม ศึกษาดูงานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานประจำของบุคลากร และนำเสนอให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการอบรม/ ศึกษาดูงานเพื่อบุคลากรจะได้มีความรู้ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี ซึ่งผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่ง จึงให้กลุ่มวิชาการนำเสนอโครงการ อบรมการจัดการความรู้ในเรื่องต่าง ๆ และให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานพร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอในการดำเนิน โครงการจำนวนหนึ่ง โดยให้บุคลากรทุกคนได้รับการอบรม/ ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอย่างน้อยคนละ 2 โครงการ ผลปรากฏว่าเป็นที่พึงพอใจอย่างมากกับบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการเชิญชวน ประชาสัมพันธ์ลงในเว็บไซต์ แต่เป็นเพราะค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ค่อนข้างสูงมาก จึงยังไม่ค่อยมีผู้ใดสนใจเท่าไร มีเพียง 1-2 คน เท่านั้น

ระยะการติดตามและประเมินผลคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ (Monitoring & Evaluation phase) ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

ขั้นสังเกตผล (Observe)

จากแผนปฏิบัติการแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 1 นั้น ผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว โดยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์กลุ่ม และสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการจากเอกสารต่าง ๆ และเมื่อพิจารณาวิสัยทัศน์แล้วตามแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการแล้วปรากฏว่ามีข้อค้นพบ ดังนี้

1. ด้านกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 การระบুকมรรู้ที่ต้องการ จากการสังเกต พบว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญจึงให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ว่า “เขตพื้นที่ที่มีความต้องการที่จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ ผมให้การสนับสนุนเรื่องนี้อย่างเต็มที่ และเรื่องการจัดการความรู้ก็ตรงกับหลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ด้านนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรงกับแนวทางการพัฒนาของเขตพื้นที่ด้วย จัดทำโครงการจัดการความรู้นี้ได้ ผมจะสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรให้กับกลุ่มงานวิชาการนี้ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน และถ้าต้องการให้ใครช่วยเหลือและเข้ากลุ่มงาน ก็จัดทำเป็นคำสั่งแต่งตั้งได้เลยนะ” และคำกล่าวของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คนหนึ่งกล่าวว่า “เรื่องการจัดการความรู้นี้เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์เป็นส่วนใหญ่ และมีอยู่ในแบบกำกับ ติดตาม ด้านนโยบาย ด้านคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษากล่าวว่า “เรื่องการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ดีมากตรงกับงานของกลุ่ม และเว็บไซต์ของเขตฯ จะได้มีความเคลื่อนไหว และก็จะมีการรายงานให้กับสพฐ. ด้วย” สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตทั้งขณะประชุมและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับขั้นตอน คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคน เริ่มมีความสนใจ มาประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน และให้ความร่วมมือในการวางแผนการทำงาน ช่วยกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์การพัฒนากฎการศึกษาให้สูงขึ้น โดยยึดหลักการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และผู้บริหารองค์กรได้มอบให้กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นเจ้าภาพหลักในการจัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้และจัดทำแผน/โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรสู่โรงเรียนในสังกัดและมีกลุ่มส่งเสริมจัดการ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผนเข้าร่วมจัดทำ ซึ่งเรียกว่ากลุ่มงานวิชาการและให้บรรจุไว้ลงในแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ของทุกปี

1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการ และเมื่อก่อนทีมงานการจัดการความรู้ไม่ค่อยจะมีการพูดคุย ไม่ค่อยแลกเปลี่ยนสนทนากัน แต่ปัจจุบันทุกคนเป็นกัลยาณมิตรต่อกันมากขึ้น ช่วยเหลือกันมากขึ้น สังเกตได้ในเวลาช่วงเข้าก่อนเวลาทำงาน หรือช่วงเวลาพักกลางวันและเวลาประชุม แต่ละคนจะแสดงความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ให้ความสนใจ กับความรู้ของผู้อื่น มีความรู้เพิ่มมากขึ้น ใ้การยอมรับซึ่งกันและกัน และนำความรู้ของตนเองมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งจากการสนทนาแลกเปลี่ยน จึงร่วมกันคิด โครงการหรือกิจกรรมศึกษาดูงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น ศึกษาดูงานองค์กร ที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น ศึกษาดูงานองค์กร ที่จัดตั้งเครือข่าย จัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ และศึกษาดูงานองค์กรที่มีการใช้/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ซึ่งคณะทีมงานจัดการความรู้ได้ร่วมกันสำรวจจากอินเทอร์เน็ต หนังสือทั้งของราชการ และวารสารต่าง ๆ ฯลฯ เพื่อสืบค้นองค์กรที่โดดเด่นในแต่ละด้าน เมื่อตกลงกันแล้ว จึงปรึกษากัน และเสนอโครงการศึกษาดูงานองค์กรที่มี Best practice จากหน่วยงานต่าง ๆ ผลคือได้รับการอนุมัติงบประมาณ โครงการด้วยดีจากผู้บริหารและได้รับการตอบสนองด้วยดีจากองค์กร ทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน ดังคำกล่าวของบุคลากรกลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาคนหนึ่ง กล่าวว่า “งานของศึกษานิเทศก์มีมาก แต่คนน้อย มีโครงการศึกษาดูงานสถานที่เด่น ๆ นับว่า ตอบสนองต่อการใ้รู้ และยังสอดคล้องกับการกำกับ ติดตาม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สพฐ. ซึ่งจะต้องรายงานเป็นประจำทุกปี และกลุ่มนิเทศมีโครงการศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่นจ๊ะ ที่ สพป.ศรีสะเกษ เขต 1 เขตนี้คุณภาพ การศึกษาผลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นอันดับ 1 ของประเทศ...” ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษากล่าวเสริมว่า “กลุ่มส่งเสริมฯ มีโครงการจะพาคณะผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู และคณะบุคลากรทางการศึกษาไปศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการ ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่นเหมือนกัน คือที่...สถาบันปัญญาภิวัฒน์ เจ้าของ ซี พี และเซเว่น อีเลเว่น...” ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผนกล่าวว่า “กลุ่มแผนมีโครงการศึกษาดูงาน องค์กรที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีเหมือนกัน คือ ที่บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งให้บริการ โทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง บริการ ไร้สาย... และที่ สพป.สุพรรณบุรี เขต 1 เกี่ยวกับเรื่องการสอนทางไกลผ่านจานดาวเทียม เพื่อช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอนของครูและนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ผลดี จะพา ผู้บริหาร โรงเรียนและคณะทีมงานการจัดการความรู้ทุกคน ไปศึกษาดูงานในครั้งนี้...” และกลุ่มงาน วิชาการได้ร่วมกับทีมงานการจัดการความรู้มีกิจกรรมร่วมกัน คือ จัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ดังคำกล่าวของบุคลากร

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนคนหนึ่งกล่าวว่า “มีห้องไว้สำหรับเสวนาก็ดีนะ มีหนังสือ มีวารสาร มีอินเทอร์เน็ตให้ใช้ มีสิ่งอำนวยความสะดวก ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ฉันจะพูดคุย พบปะผู้คน จะได้แชร์ความรู้ของฉันจากหนังสือ หรือจากประสบการณ์ของฉัน พิมพ์ใส่ลงในเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้ของเขต ซึ่งฉันยังไม่เคยทำมาก่อน ...” บุคลากรกลุ่มงานนโยบายและแผนคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “กลุ่มแผนจะพาไปศึกษา ดูงานที่สพป.สุพรรณ เขต 1 เขตนี้มีความเก่ง ด้านการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านเทคโนโลยี และด้านการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีช่วยครูสอนหนังสือด้วย...”

และบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลคนหนึ่งกล่าวว่า “...และเมื่อฉันได้ศึกษา ดูงาน ฉันจะพยายามจดจำ ถ้ารูป สอบถามหน่วยงานที่ฉัน ไปจนเป็นที่เข้าใจแล้ว ฉันจะนำความรู้นั้นมาปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของฉัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และให้เป็นที่น่าพึงพอใจของผู้มาใช้บริการทุกคนให้มากที่สุด ฉันคิดว่า ฉันทำได้ และฉันจะตั้งใจ ปฏิบัติงาน ของฉัน ให้ดีที่สุด งานของฉันคงจะมีความคล่องตัว รวดเร็ว มีความผิดพลาดน้อยลง และที่สำคัญจะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการด้วย...” ผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า “ผมเป็นผู้บริหารขนาดเล็ก ครูไม่เพียงพอ ได้มีเทคโนโลยีไปช่วยครูที่สอน ไม่ครบชั้นเรียน นับว่าเป็นการดีสำหรับการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กในโรงเรียนผมจะ ได้สูงขึ้น และจะเป็นผลดีต่อโรงเรียนของผมด้วย...” และกรรมการเครือข่ายคนหนึ่งกล่าวว่า “ต่อไปนี้มีเครือข่ายการจัดการความรู้ นับว่าเป็นผลดี จะได้ไม่ต้องเดินทางไปที่เขตพื้นที่มาที่ศูนย์เครือข่ายนี้ สามารถบริหารจัดการ และให้บริการแก่โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเครือข่ายได้อย่างดี”

1.3 การสร้างความรู้ จากการสังเกตการแต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ พบว่า เมื่อได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้แล้วนั้น โดยผู้รับหน้าที่หลัก คือ สมาชิกกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรในกลุ่มอื่น ๆ ร่วมกันเป็นคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลทุกคนให้ความสนใจ ร่วมมือกันเป็นอย่างดี และรู้หน้าที่ที่จะต้องดำเนินการจัดการความรู้ ความรู้ทั้งหมดคณะทำงานร่วมกันระดมสมองจัดสร้างคลังความรู้ขององค์กร และมีความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความรู้ต่าง ๆ ที่รวบรวมนั้น ได้มาจากความรู้ของตนเองที่มีฝังอยู่ในตัว เรียกว่า Tacit knowledge ได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ และความรู้ที่ได้จากเอกสาร หนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ต การปฏิบัติงานการบอกเล่า เรียกว่า Explicit knowledge และข้อตกลงร่วมกัน บุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนจะต้องเผยแพร่ความรู้คนละไม่ต่ำกว่า 10 ครั้งต่อปี ปรากฏว่าเว็บไซต์นี้ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยสังเกตจากสถิติการเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ นอกจากนี้ ยังมีผู้เสนอที่จะเข้าร่วมทีมงานการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อช่วยกันคิดค้นวิธีการ เพื่อให้การจัดการความรู้และ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสนองต่อการใฝ่เรียนรู้ทั้งของทีมงานเองและผู้รับบริการ โดยมีคู่มือแนวทางการจัดการความรู้ และคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเชิญวิทยากรภายนอกมาให้การอบรมความรู้แก่ทุกคนในทีมงาน ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หลังจากการอบรมได้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถของทีมงานการจัดการความรู้ ผลปรากฏว่าทุกคนผ่านเกณฑ์ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 97 ในส่วนของการจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และคู่มือแนวทางการจัดการคุณภาพการศึกษา พบว่า ทุกคนในทีมงานการจัดการความรู้ได้ร่วมกันศึกษาแนวทางการจัดทำคู่มือจากเอกสาร

1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ จากการสังเกต พบว่า ทุกคนในทีมงานการจัดการความรู้ได้ร่วมกันค้นคว้า หนังสือเรื่องการจัดการความรู้ของผู้แต่งหลาย ๆ ท่าน และจากเอกสารจากเว็บไซต์ต่าง ๆ และนำมาเลือก รวบรวมเรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำมาจัดทำเป็นรูปเล่มคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเรื่องการรวบรวม/ วิธีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบนั้น ได้แยกเป็นระบบเรียงตามตัวอักษรลำดับตัวพยัญชนะภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และจัดเป็นหมวดหมู่ความรู้ตามประเภทของสรรพวิชาใหญ่ ๆ 10 หมวด โดยใช้ตัวเลขหลักร้อยเป็นตัวบ่งชี้ตามแบบของดิวอี้ (Dewey decimal classification) ได้แก่ หมวด 000 เบ็ดเตล็ดหรือความรู้ทั่วไป (Generalities) หมวด 100 ปรัชญา (Philosophy) หมวด 200 ศาสนา (Religion) หมวด 300 สังคมศาสตร์ (Social sciences) หมวด 400 ภาษาศาสตร์ (Language) หมวด 500 วิทยาศาสตร์ (Science) หมวด 600 วิทยาศาสตร์ประยุกต์ หรือเทคโนโลยี (Technology) หมวด 700 ศิลปกรรมและการบันเทิง (Arts and Recreation) หมวด 800 วรรณคดี (Literature) และหมวด 900 ประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ (History and Geography) และรวบรวม Best practice ขององค์กร และ โรงเรียนในสังกัดมาเก็บรวบรวมไว้ในเว็บไซต์และจัดนิทรรศการ แสดงไว้ ชั้น 3 ของอาคาร ซึ่งจะได้สะดวกในการขอศึกษาคูงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น จัดใส่ตู้เอกสารแยกเป็นงานรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสะดวกในการค้นคว้าหาข้อมูลในส่วนการรวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความเป็นพลวัต จากการสังเกต พบว่า หลังจากทีมงานการจัดการความรู้ ได้ตกลงร่วมกันว่า ทุกคนจะรวบรวมองค์ความรู้ลงสู่เว็บไซต์การจัดการความรู้คนละ ไม่ต่ำกว่า 10 เรื่องต่อปีนั้น สังเกตพบว่า บนเว็บไซต์ การจัดการความรู้ มีองค์ความรู้เกิดขึ้นใหม่ ๆ เกิดขึ้น หลังจากเว็บไซต์นี้ ไม่มี ความเคลื่อนไหว แสดงว่า ทุกคนให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เว็บไซต์น่าสนใจ น่าศึกษา

นำอ่านมากขึ้น และบางคนได้เข้าไปค้นหาข้อมูลในห้องสมุดขององค์กร นอกจากนี้ หลังจากที่ได้มีการไปศึกษาดูงานองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความเด่นด้านการจัดการความรู้ การบริหารจัดการองค์กรด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี คณะทีมงานการจัดการความรู้ได้ร่วมกันประชุม เพื่อจัดทำสรุปเป็นรายละเอียด ความรู้ ประโยชน์ที่ได้รับ และการนำไปใช้ เพื่อรายงานผู้บริหารและรวบรวมลงไว้ในเว็บไซต์ขององค์กร

1.5 การทำให้ความรู้ให้ทันสมัย จากการสังเกตการณ์รวบรวมความรู้ โดยให้แต่ละคนรวบรวมความรู้ของตนเองอย่างน้อยคนละ 10 เรื่อง รวบรวม Best practice ขององค์กรและโรงเรียน รวบรวมความรู้ต่าง ๆ มาบรรจุไว้ในเว็บไซต์ได้จำนวนเพิ่มขึ้นทุกเดือน และดูจากจำนวนตัวเลขของผู้เข้าชมเว็บไซต์จำนวนเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน การปรับปรุง ตกแต่งหน้าเว็บไซต์แมกมูมการจัดการความรู้ให้สวยงามน่าสนใจ น่าศึกษา น่าอ่านมีการให้ผู้เข้าชมเว็บไซต์ได้แสดงความคิดเห็นด้วย ในส่วนของคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ได้ร่วมกับคณะกรรมการวิชาการช่วยกันศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษานโยบายของรัฐบาล ด้านการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาเพิ่มเติมลงในเว็บ ก่อนนำลงในเว็บไซต์ จัดซื้อหนังสือ วารสารใหม่ ๆ เพิ่มเติมในห้องสมุด นำมาบริการรวบรวมไว้ที่มุมเสวนา ด้วยส่วนหนึ่ง เมื่อหนังสือหรือเอกสารเก่า ไม่ทันสมัยแล้ว ได้นำไปเก็บรวบรวมตามหมวดหมู่ไว้ในห้องสมุดขององค์กร ความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาดูงานองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเป็นเลิศนั้น ได้รวบรวมรู้นั้นลงสู่เว็บไซต์ด้วย เพื่อจะได้นำรูปแบบการบริหารจัดการมาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อไป นอกจากนี้คณะทีมงานการจัดการความรู้ยังประชุมร่วมกันพิจารณา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แสดงความคิดเห็น พิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลสารสนเทศ ตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลก่อนที่จะนำเสนอกลงสู่เว็บไซต์และอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง จะมีการประชุม เพื่อตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ควรแก้ไข ปรับปรุง ข้อมูลหรือไม่ เพียงใด

2. ด้านกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงานจัดการความรู้ พบว่า คณะกรรมการวิชาการและทีมงานได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา โดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อเข้ารับฟังการอบรม และตั้งใจทำข้อทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจของกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกคนสามารถสอบผ่านร้อยละ 97 ร่วมกัน ศึกษาค้นคว้า คัดสรรข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ และมีความรับผิดชอบ เขียนความรู้ของตนเองลงในเว็บไซต์ช่วยกันรวบรวม Best practice นำเสนอกลงในเว็บไซต์ มีความพยายามทำความเข้าใจและปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ เข้าร่วมประชุมร่วมกันครบทุกคนคิดเป็นร้อยละ 97 มีการร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้น ให้การยอมรับ

ซึ่งกันและกัน เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน มีความคิดรอบคอบและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างจริงจังเป็นผลดีต่อองค์กร ได้ร่วมกันคิด วัตถุประสงค์ขององค์กรว่า “บุคลากรเขตพื้นที่ มีจิตบริการ ปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์” มีป้ายติดไว้ แต่ละอาคาร มีตัวหนังสืออิเล็กทรอนิกส์แจ้งข้อมูลข่าวสารหน้าอาคาร 1 ทุกคนที่ผ่านไปมาได้เห็น โดยทั่วถึงกันและทีมงานการจัดการความรู้ร่วมกันจัดทำแบบสอบถามบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อสอบถามองค์ความรู้ ความถนัด ความสามารถพิเศษ ความต้องการพัฒนาองค์กร ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และเมื่อ ได้ข้อมูลคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้คิด โครงการจัดการความรู้ได้เพิ่มเติมขึ้นอีก หลายโครงการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อคณะทีมงานและองค์กรเป็นอย่างมากและเป็นที่ต้องการศึกษา ความสำเร็จของหน่วยงานต่าง ๆ บ่อยครั้งขึ้น และสังเกตเห็นว่าทีมงานการจัดการความรู้มีการพัฒนา ด้านความรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เขียนบรรจุแนวทางไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ส่วนการจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ พบว่า เว็บไซต์การจัดการ ความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น และคณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนให้ความสนใจ หมั่นเข้าไปดูแล ตรวจสอบข้อมูลและชักชวน บุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เช่น บุคลากรกลุ่มการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มอำนวยการ หน่วยตรวจสอบภายใน และกลุ่มบริหารงานบุคคลให้เข้ามาร่วมเป็นทีมงาน ซึ่งครั้งแรกได้รับความสนใจน้อยมาก เพราะแต่ละกลุ่มล้วนมีงานรับผิดชอบมากมาย ไม่มีเวลาร่วม แต่เมื่อคณะกลุ่มงานวิชาการบอกถึง เหตุผล ประโยชน์ของการจัดการความรู้ บุคลากรเหล่านี้จึงเห็นความสำคัญ สนใจและเต็มใจให้ ความร่วมมือเป็นทีมงานการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเข้มแข็ง มีความรักและสามัคคี สื่อสาร ปรีกษาหรือประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยกันทำงานส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่การจัดการ ความรู้ที่เป็น Best practice ขององค์กรสู่สาธารณชน ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เริ่มมาขอ ศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ให้การสนับสนุนให้มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ประจำ เขตพื้นที่การศึกษาด้วย เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และให้สอดคล้อง กับมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ ข้อมูลการจัดการความรู้ พบว่า เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการ ความรู้ร่วมกับกลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ปรากฏว่า ทุกคนมีความรู้ ความสามารถใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันสรรหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผล การปฏิบัติงานจัดการความรู้มีความรวดเร็ว คล่องตัว เป็นพลวัต และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ได้รับความร่วมมือด้วยดีจากคณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนภายในองค์กร เพราะเป็นหน้าที่หลักของทุกคนที่จะต้องพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นทุกด้าน แต่ผลของการปฏิบัติหน้าที่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจ เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระบางวิชา เช่น กลุ่มสาระวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา ภาษาไทย ไม่ได้เท่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ คือ จะต้องได้ร้อยละ 50 ขึ้นไป แต่ค่า O-net และ NT ขององค์กรสูงขึ้นร้อยละ 5 ต่อปีอย่างต่อเนื่อง เรื่องจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการ พบว่า การทำงานเพียงแคภายในองค์กรนั้นไม่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี จึงมีการขยายเครือข่ายการจัดการความรู้ไปสู่โรงเรียนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จัดทำเป็นคำสั่งแต่งตั้งแต่ละเครือข่ายทั้งสิ้น 11 เครือข่าย มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่มศึกษานิเทศก์ และผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็น โรงเรียนประจำศูนย์เครือข่ายเป็นประธานสายเครือข่ายทั้ง 11 สาย คณะกรรมการได้ร่วมกันลงพื้นที่เพื่อไปดูแลด้านความเรียบร้อย ความพร้อมของเครื่องมือ เทคโนโลยี บริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีความพร้อมทั้งข้อมูลที่มีความถูกต้อง มีความเป็นพลวัต จัดหาเครื่องมือ เทคโนโลยีพร้อมที่จะใช้งานตลอดเวลา และชักชวนให้แต่ละโรงเรียนนำเสนอผลงานที่เป็น Best practice ของแต่ละโรงเรียนมาบรรจุไว้ในศูนย์เครือข่าย และนำเสนอผลงานของโรงเรียน ในวันประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปจัดนิทรรศการ ณ สถานที่ต่าง ๆ ที่ได้รับเชิญ เช่น ได้รับเชิญจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และวิทยาลัยเทคนิคจังหวัดจันทบุรี

2.2 การสื่อสาร พบว่า จากการสังเกต คณะกลุ่มงานวิชาการและทีมงานวิจัย พบว่า ผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณจำนวนหนึ่งเพียงพอแก่การจัดตั้งและพัฒนาข้อมูลการจัดการความรู้ มีการจัดทำเป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลซึ่งจะมีกลุ่มงานวิชาการเป็นหลักในความรับผิดชอบ โดยให้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มงานนโยบายและแผนเป็นผู้ดำเนินการสรรหาบุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ ความสามารถด้านออกแบบโปรแกรม ได้จ้างเอกชนมาจัดทำโปรแกรมและตกแต่งหน้าเว็บไซต์ ซึ่งหน้าเว็บการจัดการความรู้มีความสวยงาม น่าสนใจ และง่ายต่อการปฏิบัติงาน หลังจากเสร็จการจัดทำเว็บไซต์แล้ว ผู้วิจัยได้สอบถามบุคลากรผู้หนึ่งในกลุ่มนโยบายและแผนและได้รับคำกล่าวที่ว่า “ไม่เคยทำงานเกี่ยวกับการจัดตกแต่งหน้าเว็บไซต์เป็นงานใหม่สำหรับตัวเอง...” อีกคนกล่าวว่า “หลังจากที่เรียนรู้วิธีการจัดการหน้าเว็บไซต์มันเป็นงานที่ทำหาย และให้เราขยันที่จะเรียนรู้ จัดการกับเว็บไซต์ สนุกมากค่ะ...” และบุคลากรกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนคนหนึ่งกล่าวว่า “กลุ่มเอกชน งานจะไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับการตกแต่งหน้าเว็บไซต์ แต่เมื่อเข้ามาเป็นคณะทำงานกลุ่มงานวิชาการและอยู่ในทีมงาน จำเป็นต้องเรียนรู้

การตกแต่งหน้าเว็บ มีการจัดกระทำกับข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันพิจารณาความสวยงาม ความถูกต้อง ผมมีผลงานเขียนใส่ในเว็บไซต์นับว่า ได้ผลดี กับการมีความรู้เพิ่มเติม และสนุกด้วย และบางครั้งก็มีน้อง ๆ พี่ ๆ เข้ามาถามว่า ได้ข้อมูลมาจากไหน ทำให้รู้ข้อบกพร่องของตัวเอง...” นอกจากนี้ คณะกลุ่มงานวิชาการได้ช่วยกันจัดกระทำกับข้อมูล จัดการปรับเปลี่ยนหน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อความสวยงาม ถูกต้อง สม่่าเสมอ มีบุคคลภายในและภายนอกองค์การต้องการเผยแพร่ความรู้ และ Best practice ของตนเอง ได้ให้ความสนใจ สอบถามที่จะต้องการเผยแพร่ผลงานและความรู้ของตนเองเช่นเดียวกัน ผู้บริหารองค์การได้ให้คณะกรรมการจัดการความรู้ช่วยกันรวบรวม Best practice ขององค์การทั้งหมดและนำออกเผยแพร่ผลงานลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ทั้งหมดสู่โรงเรียนและสู่สาธารณชนได้รับรู้และเข้ามาใช้บริการ

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ จากการสังเกต พบว่า เมื่อมีการอบรมกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้น บางคนในคณะกลุ่มงานวิชาการยังไม่เข้าใจในกระบวนการดังกล่าว จึงต้องมีการช่วยเหลือ บอกรับ ช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร จนเป็นที่เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน และผู้บริหารองค์การ ได้จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มจำนวน เพื่อให้บริการกับบุคลากรภายในองค์การ และภายนอกองค์การที่มาขอใช้บริการ เช่น เมื่อผู้บริหาร ครู หรือบุคคลภายนอกที่มามีความต้องการสืบค้นข้อมูลของตนเอง หรือต้องการรอกพบบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การซึ่งนับว่าเป็นการรอกคอยที่เสียเวลา และบางครั้ง ต้องกลับไปยังโรงเรียน ฯลฯ เพื่อแก้ไขข้อมูลเพียงเล็กน้อย และนำข้อมูลกลับมาส่งให้อีกครั้งหนึ่ง นับว่าเป็นการเสียเวลาอย่างมากสำหรับการจัดตั้งห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน จากการสังเกต พบว่า ภายในห้องปฏิบัติการมีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีพร้อมใช้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และได้มีการเชิญวิทยากรจากภายนอก มาให้ความรู้ด้านการใช้และปฏิบัติงานของเครื่องมือ ครั้งแรกอาจมีปัญหา อูสรรคบ้าง เพราะเป็นเรื่องใหม่ บางคนยังไม่มี ความชำนาญเพียงพอ จึงต้องมีการแนะนำให้ความรู้กันจากผู้ที่มีความชำนาญบอกหรือสอนกัน ในขณะที่เข้าสู่โปรแกรมการจัดการความรู้ และการจัดกระทำกับข้อมูล ต่อมาเริ่มมีความชำนาญ ด้านการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีเป็นที่น่าพอใจของทุกคน และตกลงกันว่า คณะกรรมการทุกคนจะต้องได้รับการอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างน้อยคนละ 2 เรื่องต่อปี และจะต้องเขียนรายงานจากการที่ไปอบรมมานั้นบรรทึกลงในเว็บไซต์ด้วย เพื่อเผยแพร่ความรู้ นั้นสู่ผู้อื่นต่อไป ส่วนการจัดทำวิจัยด้านวิชาการ ทางองค์การได้เชิญคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาร่วมเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้รับ

ความร่วมมือด้วยดี การประชุมและอบรมจะไปจัดกระทำที่มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพราะมีเครื่องมือ และเทคโนโลยีพร้อม และเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับคณาจารย์ด้วย

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ จากการสังเกต พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนยินดีเข้ารับการอบรมฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้วิจัยได้จัดทำ โครงการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง มีการทดสอบความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ภาคทฤษฎีของแต่ละคน ผลปรากฏว่า ทุกคนสอบผ่านเกณฑ์เฉลี่ยร้อยละ 97 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ ต่อมาคณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ที่สนใจ เช่น กลุ่มการเงิน และสินทรัพย์ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล และหน่วยตรวจสอบภายใน ได้เข้ามาร่วมเป็นทีมงาน โดยได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารองค์กร และได้มีการจัดอบรมให้กับคณะทีมงานการจัดการความรู้อีกครั้งหนึ่ง โดยได้เชิญอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีมาเป็นวิทยากร และได้คัดเลือกบุคคลในกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และจัดการกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 คน เพื่อช่วยคณะทีมงานการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดความรู้ด้วย มีการทดสอบความรู้ ความสามารถของคณะทีมงานการจัดการความรู้ ผลปรากฏว่า ทุกคนสอบผ่านเกณฑ์เฉลี่ยร้อยละ 95 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ และเมื่อมีทีมงานคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ จำนวนทั้งสิ้น 10 เครือข่าย มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ทุกคนจำเป็นต้องได้รับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้จัดอบรมกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีให้ถูกต้อง มีความชำนาญ และอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ได้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีเป็นอย่างดีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี และวิทยาลัยเทคนิคจังหวัดจันทบุรี และวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาให้ความรู้กับบุคลากรทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 3 วัน ณ ห้องประชุม 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หลังจากนั้น มีการทดสอบความรู้ ความสามารถทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติ ผลปรากฏว่า ทุกคนสอบผ่านเกณฑ์ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 95 และสามารถเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี

2.5 การวัดผล จากการสังเกตกลุ่มงานวิชาการ ทีมงานการจัดการความรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการและทีมงาน ได้ร่วมกันสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้

โดยจัดแบ่งการวัดผลออกเป็นด้านการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ด้านทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ทักษะด้านการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แล้วนำไปใช้วัดความรู้ ความสามารถด้านทักษะการปฏิบัติงานผลปรากฏว่า ทุกคนสามารถสอบผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ร้อยละ 90 นอกจากนี้ได้มีกรณีศึกษา ติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และร่วมกันคิด แนวทางแก้ไขปัญหาให้ได้ผลดีที่สุด ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องมีการเพิ่ม โครงการสำหรับการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสอดคล้อง กับการตรวจ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มงานวิชาการ คณะทีมงานจัดการ ความรู้ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ได้ร่วมกันประชุม เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ ตามแนวทางของกระบวนการจัดการความรู้ โดยให้มีความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม บริบทขององค์กร ความต้องการปรับปรุง พัฒนาด้านการศึกษา ความต้องการ พัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้นำรูปแบบขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ ด้านการจัดการความรู้และด้านบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่นนำมาใช้พัฒนาด้านการจัดการ ความรู้และด้านการศึกษาขององค์กรให้มากที่สุด และด้านการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีนำมาช่วย ในการปฏิบัติงาน จากการสังเกต พบว่า บุคลากรของทีมงานจัดการความรู้ทุกคนมีความสามารถ ในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ส่วนการสังเกต สัมภาษณ์ และสอบถาม บุคลากรของคณะกลุ่มงานวิชาการ และบุคลากรที่มาใช้บริการมูมเสวนา โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ อินเทอร์เน็ต หนังสือ เครื่องดื่มไว้สำหรับ การบริการเพื่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนนั้น พบว่า ผู้ใช้บริการทุกคนมีความพึงพอใจการบริการนี้ เป็นอย่างมาก ดังคำพูดของครูคนหนึ่งกล่าวว่า “ดิฉันมาติดต่องานที่เขตพื้นที่ และมองเห็นมูมเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ จึงเกิดความสนใจ...จึงเข้ามาใช้บริการดีมากค่ะ” บุคลากรหนึ่งในกลุ่มงาน นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษากล่าวว่า “ดีมากที่มีมูมเสวนา เพราะครูจะเข้ามา สอบถาม พูดคุยเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งถ้าพูดคุยกันในห้องทำงานที่มีศึกษานิเทศก์ทำงานกันเยอะ ๆ ก็จะเป็นการรบกวนคนอื่น...” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “มูมนี้ดีมาก ไม่เล็กไม่ใหญ่ เหมาะสำหรับจะใช้ ประชุมกลุ่มย่อย ๆ ได้ดีมาก และมีเครื่องมือ เทคโนโลยี อุปกรณ์พร้อม เหมาะมากในการทำงาน หรือคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน...” บุคลากรหนึ่งในกลุ่มอำนวยการเป็นเจ้าหน้าที่ที่บรรจุ ใหม่กล่าวว่า “ใช้มูมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เหมือนกัน เพราะยังไม่คล่องงาน ต้องอาศัยรุ่นพี่สอน ชอบมานั่งมูมเสวนานี้ เพราะได้พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพี่ ๆ หรือผู้มาติดต่องาน มีประสบการณ์ เพิ่มขึ้น ห้องนี้เป็นที่พักผ่อน ได้ดีมาก คือ มีเครื่องดื่ม...” และบุคลากรอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ชอบมูม

เสวนานี้มาก ๆ คือ สามารถเขียนความรู้ต่าง ๆ เพื่อแชร์กับเพื่อน ๆ หรือคนอื่น ๆ ได้ โดยมีเพื่อน ๆ และคณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการคอยช่วยเหลือกลั่นกรองข้อมูลที่เราเขียนลงไปในเว็บไซต์ การจัดการความรู้ว่าถูกต้อง เหมาะสม สมควรที่จะแชร์ข้อมูลนี้หรือไม่...”

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการและทีมงานการจัดการความรู้ พบว่า คณะกรรมการวิชาการและทีมงานวิจัยได้รับการยอมรับและมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหาร โรงเรียน และผู้รับบริการ ที่เข้ามาใช้บริการของเว็บไซต์การจัดการความรู้ ในส่วนผลงานของการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ซึ่งทุกคนที่เข้ามาใช้บริการได้บันทึกข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะลงในแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น จากการได้รับคำชมเชยของผู้รับบริการจึงได้รับงบประมาณสนับสนุนเป็นอย่างดีในการอบรมความรู้เพิ่มเติม ได้ศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาโท ปริญญาเอก เมื่อมี Best practice ขององค์กรและของโรงเรียนคณะกรรมการวิชาการจะขอให้นำผลงานนั้น ๆ มาลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และได้มอบใบเกียรติบัตรให้เป็นรางวัลกล่าวชมเชย ยกย่อง ในที่ประชุมผู้บริหาร โรงเรียน ดังคำกล่าวของผู้บริหาร โรงเรียนสตฤทธิเดชที่กล่าวว่า “ผมขอแนะนำผลงานของนักเรียนชั้นป. 6 คนหนึ่ง เขาเก่งมาก มาแนะนำลงในเว็บไซต์นี้ เด็กของผมมีผลงานยอดเยี่ยมระดับประเทศหลายรายการ เช่น ชนะเลิศ กิจกรรมการพูดภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา กิจกรรมวิทยาศาสตร์ กิจกรรมคณิตศาสตร์ กิจกรรมการประดิษฐ์ขวดพลาสติกเป็นไม้กวาด และเขาเก่งอีกหลาย ๆ อย่าง ...ยังมีเด็กคนอื่น ๆ ในชั้นประถมศึกษาที่เก่งเหมือนเด็กคนนี้ ผมจะนำมาเขียนเสนอไว้ในเว็บไซต์...” สำหรับเด็กคนนี้ ทีมงานจัดการความรู้ทราบข่าวว่า ได้รับโล่รางวัลคนดีศรีจันทบุรี จากท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี และได้รับรางวัลพร้อมใบเกียรติบัตรจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยเช่นกัน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กล่าวว่า “ผมมีผลงานรางวัลเกียรติยศจากผลงานวิชาการเรื่อง จันท์ 1 โมเดลจากท่านเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผมจะนำไปแขวนไว้ให้ในเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่เหมือนกัน...” บุคลากรคนหนึ่งในกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษากล่าวว่า “ดิฉันก็ได้รับรางวัลชนะเลิศจากท่านเลขาธิการฯ เหมือนกันจะนำลงให้ในเว็บไซต์...” ผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า “โรงเรียนผมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ผมก็จะนำผลงานเรื่องของครูของผมมาเผยแพร่ในเว็บไซต์...” จากการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจของคณะกรรมการวิชาการ กลุ่มทีมงานการจัดการความรู้ และกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้ที่มีผลงานปฏิบัติงานประจักษ์ให้เห็นและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารองค์กร และจากบุคคลอื่น ๆ ผู้บริหารองค์กรได้กล่าวคำยกย่อง ชมเชย และได้มอบรางวัลด้วยการนำไปทัศนศึกษายังสถานที่/ องค์กร

ที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาคุณภาพการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอน ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสร้างความพึงพอใจแก่คณะกลุ่มงาน วิชาการทุกคน

ขั้นสะท้อนผล (Reflect)

จากการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะกลุ่มงานวิชาการและทีมงานการจัดการความรู้ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยคณะกลุ่มงานวิชาการและทีมวิจัยได้ประชุมร่วมกันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจากเอกสารดำเนินงานตามแผนการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และนำผลประเมินนั้นมาสะท้อนการดำเนินงานให้กับทีมวิจัย พบว่า ทุกกิจกรรมมีการดำเนินงานสำเร็จ ทุกกิจกรรม มีความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร บางกิจกรรมยังไม่สำเร็จ และบางกิจกรรม ถึงแม้ว่าสำเร็จแล้ว แต่ยังคงต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานต่อไปอีก และบางกิจกรรมต้องมีกิจกรรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้คณะกลุ่มงานวิชาการเกิดทักษะที่ดี ด้านการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องดำเนินการในรอบที่ 2 ต่อไป

กิจกรรมการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการต่อไป ในรอบที่ 2 ได้แก่ กิจกรรมประชุมวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิจกรรมสังเกตการรวบรวมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีผลวัด กิจกรรมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ กิจกรรม สรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรม พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้น่าสนใจและเผยแพร่คลังความรู้ กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมชักชวนบุคลากรอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการความรู้และการจัดการศึกษา กิจกรรม สื่อสาร คัดสินใจและการประสานความร่วมมือต่อกัน กิจกรรมประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไข ทีมงาน เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ กิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมวิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงาน การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ กิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงการบริหารงาน การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุงผล การปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหาร

จัดการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมศึกษาเทคนิคและประชุมชี้แจง เพื่อโน้มน้าวการมีเจตคติที่ดีและมีศรัทธาในการเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ แก้ไข ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กิจกรรมศึกษาดูงานองค์กร/ หน่วยงานที่มี/ ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่ทันสมัย กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรม การจัดการความรู้ขององค์กร กิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ กิจกรรมเสวนาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมนิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 รอบที่ 2

ขั้นปรับปรุงแผนฯ (Re-plan)

เมื่อทีมวิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้สะท้อนผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 1 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากร แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ สร้างคลังความรู้ สร้างเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้ รวบรวมจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศสารสนเทศเป็นคลังรวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้ และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัต วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ พัฒนาเว็บไซต์ที่น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ เผยแพร่คลังความรู้ จัดตั้งทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ พัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษา ดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น จัดทำคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จัดห้องปฏิบัติการ ศูนย์ข้อมูล การจัดการความรู้ สรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ประชุม/ อบรมคณะกรรมการฯ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง ศึกษา ดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น จัดตั้งศูนย์เครือข่าย การจัดการความรู้ โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ประชุมคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขการจัดการความรู้ให้เหมาะสม และสอดคล้อง

กับบริบทของแต่ละเครือข่าย สรรหา/ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานศึกษาคูงานองค์การที่จัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ อบรม และฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง จัดทำคู่มือ กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ฝึกปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี ประสาน สร้างสัมพันธ์ที่ดี และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน อบรมและฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม จัดมุมเสวนาและอำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม จัดอบรมการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประชุมร่วมกันวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ศึกษาคูงานองค์การที่มีความชำนาญ/ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือฯ จัดมุมเสวนาและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สังเกต สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคคลที่มาใช้บริการ ประชุมสัมมนา เสริมสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับทัศนคติและการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และส่งเสริม การศึกษาต่อ/ อบรม/ ศึกษาจากแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ ผู้วิจัยได้แสดงความชื่นชม และให้กำลังใจในการที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการ ความรู้ต่อไปในรอบที่ 2 เพื่อปรับปรุงแผนดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น และดำเนินกิจกรรมที่ยัง ไม่ได้กระทำให้เสร็จสิ้นทุกกิจกรรม ซึ่งวิธีการดำเนินงานจะเหมือนกัน ในรอบแรก คือ ผู้วิจัยได้เชิญคณะกลุ่มงานวิชาการและทีมวิจัยเข้าร่วมประชุม และมีผู้วิจัยเข้าร่วม ประชุมด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์อยู่ห่างๆ ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ปล่อยให้ ทีมวิจัยมีบทบาทในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ และเมื่อมีปัญหาสามารถขอร้องให้ผู้วิจัย เข้าร่วมช่วย แก้ปัญหาเหล่านั้นได้

สำหรับการดำเนินงานปฏิบัติการจัดการความรู้รอบที่ 2 นี้ ทีมวิจัยได้ร่วมกันกำหนด ประเด็นและกิจกรรมที่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่องในรอบแรกไว้ 10 ประเด็น และกำหนดประเด็น ใหม่เพิ่มอีก 2 ประเด็น รวม 12 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีความเหมาะสมประเด็นสร้างคลังความรู้ และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต ประกอบด้วย กิจกรรมสังเกตการรวบรวม

การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีพลวัต วิเคราะห์ และปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้น่าสนใจและเผยแพร่คลังความรู้ ประเด็นสร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมนันทนาการชักชวนเข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาการจัดการความรู้และการจัดการศึกษา สื่อสาร ตัดสินใจและการประสานความร่วมมือต่อกัน ประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงาน เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ ประเด็นจัดตั้งและพัฒนา ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ประชุม/ อบรมคณะกรรมการ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงาน การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ประเด็นจัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้แต่ละเครือข่ายเพื่อความพร้อมต่อการปฏิบัติงานจัดการความรู้ นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของแต่ละเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเครือข่าย ประชุมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงเครือข่าย การจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย ประเด็นพัฒนา ทักษะกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม และแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมศึกษาเทคนิคและประชุมชี้แจงเพื่อ โน้มน้าวการมีทัศนคติที่ดี และมีศรัทธาในการเป็นผู้นำ ด้านการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง ประเด็นสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมวิเคราะห์เพื่อร่วมกัน กำหนดแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์กร ประเด็นพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการจัดการ ความรู้ เสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวม งานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเด็นและ กิจกรรมเหล่านี้มีความต่อเนื่องจากรอบที่ 1 และมีประเด็นใหม่เพิ่มอีกในการพัฒนา โดยเลือกแนวทางการพัฒนาไว้ 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมอบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และกระบวนการแบบมี ส่วนร่วม แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการการจัดการความรู้ให้มีการใช้จ่าย อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้มีการ ใช้จ่าย อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ประเด็นการวัดผลและประเมินผลการจัดการ

ความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม ประชุมศึกษาเทคนิคการสร้างเครื่องมือ วัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

คณะทีมงานวิจัยได้ประชุมร่วมกันกำหนดประเด็นไว้ 12 ประเด็น แต่ละประเด็นได้กำหนดดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ผู้รับผิดชอบ วิธีเก็บข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สามารถกำกับ ติดตาม ดำเนินงาน ได้เป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลาในการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและมีเวลาในการทบทวน ผลการดำเนินงานร่วมกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้มีการสรุปผลข้อมูลในรอบที่ 1 และได้มีหนังสือเชิญประชุมเพื่อให้ทีมงานวิจัยได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ และขอความเห็นชอบในข้อมูลจากทีมงานวิจัย และเมื่อได้รับความเห็นชอบในรายละเอียดแล้วจากทีมงานวิจัย จึงดำเนินการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการร่วมกันต่อไป ดังในรายละเอียดของแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ ปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 2

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนายุทธศาสตร์	ประชุมวิเคราะห์เพื่อ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีผลวิเคราะห์	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้และ	จัดทำแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และยุทธศาสตร์	ผู้บริหาร	เอกสาร	ผู้บริหาร
การพัฒนาคุณภาพ	การจัดการความรู้และ	พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการ		หลักฐานต่าง ๆ	
การศึกษา	การพัฒนาคุณภาพ	ความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา		สัมภาษณ์	
(ต่อ)	การศึกษาให้มี	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีแผนยุทธศาสตร์	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ความเหมาะสม	การจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา		ตรวจสอบผลงาน	
สร้างคลังความรู้และ	สังเกตการรวบรวม	คุณภาพการศึกษาสำหรับกลุ่มงานของตนเอง			
พัฒนาเว็บไซต์การจัดการ	การจัดเก็บข้อมูล	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้มีการเข้าไปสังเกต	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
ความรู้ ให้มีความเป็น	สารสนเทศให้มีพลัง	การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศในเว็บไซต์		สัมภาษณ์	
พลวัต (ต่อ)	วิเคราะห์ และแก้ไข	การจัดการความรู้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง			
	ปรับปรุงตรวจสอบ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 วิเคราะห์ แก้ไข	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ข้อมูลให้มีความถูกต้อง	ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง			
	อยู่เสมอ	อยู่เสมอ			
	พัฒนาเว็บไซต์จัดการ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีการประเมินผล	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ความรู้ให้นำเสนอและ	การจัดการความรู้ของบุคคลที่เข้าไปใช้บริการ		สัมภาษณ์	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
สร้างและพัฒนาศูนย์ความรู้ (ต่อ)	เผยแพร่คลังความรู้ นันทนาการ ชักชวน เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา การจัดการความรู้และ การจัดการศึกษา	มีการเผยแพร่องค์ความรู้ให้องค์การอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 เรื่อง คณะทีมงานการจัดการความรู้ร้อยละ 95 มีความพึงพอใจใน สหุภคสนาน สนทนา พุดคุย ผ่อนคลาย ความตึงเครียดจากการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ กลุ่มงานวิชาการมีการจัดทบทวนบุคลากรกลุ่มงาน ต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ได้อย่างน้อยร้อยละ 60	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	สื่อสาร คัดสินใจและ ประสานความร่วมมือ ที่ดีต่อกัน	ร้อยละ 95	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงานเพื่อ พัฒนาการจัดการความรู้	มีการสื่อสาร คัดสินใจและการประสานความร่วมมือ ที่ดีต่อกันให้เกิดการจัดการความรู้ในตนเองและทีมงาน คณะทีมงานการจัดการความรู้ร้อยละ 95 ดำเนินการ ปรับปรุง และแก้ไขผลการดำเนินการจัดการ ความรู้ใหม่ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล	
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ (ต่อ)	สรรหาจัดซื้อ/จัดจ้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี ใหม่ ๆ และนวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้รับจัดสรรเครื่องมือ และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพสูงพร้อมต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลา	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่ม งานการเงินฯ	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ บุคลากรกลุ่ม งานการเงินฯ	
	พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ประชุม/อบรม คณะ กรรมการบริหาร	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้จัดประชุม/อบรม คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ให้มี	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์ข้อมูลฯ	สังเกตจาก บันทึก การประชุม สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์ข้อมูลฯ	
	จัดการความรู้ที่ดี อย่างต่อเนื่อง ประชุมวิเคราะห์และ แก้ไข ปรับปรุง	ความรู้เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีการวิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานจัดการศูนย์ข้อมูล	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก เอกสาร	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ
	การบริหารงานจัดการ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ สรรหาจัดซื้อ/จัดจ้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี ใหม่ ๆ และนวัตกรรม	สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ	การบริหารงานจัดการศูนย์ข้อมูล	หลักสูตร สัมภาษณ์	หลักสูตร สัมภาษณ์	ศูนย์ข้อมูลฯ
จัดตั้งและพัฒนา เครือข่ายการจัดการ ความรู้ (ต่อ)	สรรหาจัดซื้อ/จัดจ้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี ใหม่ ๆ และนวัตกรรม	เครือข่ายแต่ละเครือข่ายการจัดการความรู้ได้รับ จัดสรรและมีเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีทันสมัยมีประสิทธิภาพสูง	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ เครือข่ายการจัด	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ เครือข่ายฯ	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
	ใหม่ๆ ที่ทันสมัยให้แต่ละ เครือข่ายฯ เพื่อความพร้อม ต่อการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้	พร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของ แต่ละศูนย์เครือข่ายได้ตลอดเวลา			
	ติดตามผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ของแต่ละ ศูนย์เครือข่ายเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหาร การจัดการเครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการนิเทศติดตาม ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของแต่ละ เครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ของเครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการ สำนักงานวิชาการ สำนักงานวิชาการ	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	ประชุมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงเครือข่ายการจัดการ ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละ ศูนย์เครือข่ายฯ	คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ ร้อยละ 90 นำผลการวิเคราะห์การจัดการจัดการ ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละ	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ เครือข่ายฯ	สังเกต สัมภาษณ์ เครือข่ายฯ	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ เครือข่ายฯ
พัฒนาทักษะ	ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม	ทีมงานการจัดการความรู้ร้อยละ 98 มีทักษะ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
กระบวนการ	และแก้ไข ปรับปรุงผล ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้		ทีมงานการจัดการความรู้	สัมภาษณ์	ทีมงานการจัดการ

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
จัดการความรู้ (ต่อ)	<p>การปฏิบัติงานของทีมงาน</p> <p>การจัดการความรู้ด้าน</p> <p>กระบวนการจัดการความรู้และ</p> <p>กระบวนการบริหารจัดการ</p> <p>เปลี่ยนแปลง</p>	<p>และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ได้อย่างมีระบบและเป็นไปตามขั้นตอน</p>	ความรู้		
สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ (ต่อ)	<p>ศึกษาเทคนิคและประชุมชี้แจง</p> <p>เพื่อโน้มน้าวการมีทัศนคติที่ดี</p> <p>และมีศรัทธาในการเป็นผู้นำ</p> <p>ด้านการจัดการความรู้และ</p> <p>การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการศึกษาเทคนิค</p> <p>วิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจในการเป็นผู้นำ</p> <p>ด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ</p> <p>เปลี่ยนแปลงที่ดี</p>	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และนวัตกรรม (ต่อ)	<p>ประชุมวิเคราะห์แก้ไข ปัญหา</p> <p>อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้</p> <p>เครื่องมือ เทคโนโลยี และ</p> <p>นวัตกรรม</p> <p>นวัตกรรม</p> <p>ศึกษาดูงานองค์กร/หน่วยงาน</p> <p>ที่มี/ ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี</p>	<p>กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 97 นำผลการวิเคราะห์</p> <p>แก้ไขปัญหาการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และ</p> <p>นวัตกรรมนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมี</p> <p>ประสิทธิภาพ</p> <p>กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้ไปศึกษาดูงาน</p> <p>และสังเกตการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี</p>	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
				สัมภาษณ์	สัมภาษณ์

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
สร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(ต่อ)	และนวัตกรรมที่ทันสมัย ประชุมวิเคราะห์เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การสร้างวัฒนธรรมการ จัดการความรู้ขององค์กร	และนวัตกรรมที่ทันสมัย กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีแผนยุทธศาสตร์ การสร้างวัฒนธรรมการ จัดการความรู้ขององค์กร อย่างเหมาะสม กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีความรู้ ตามคัติในหมู่คณะและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อ บุคลากรทุกกลุ่ม	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร ผู้บริหาร ผู้บริหาร	สังเกต สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ ผู้บริหาร ผู้บริหาร ผู้บริหาร
พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)	จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการ การจัดการความรู้ เสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงาน วิชาการและบุคลากรอื่น ๆ	พัฒนาโครงการความรู้อันดีงามขององค์กร กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการเสนอโครงการ การจัดการความรู้ขององค์กรปีงบประมาณและ 1 โครงการ กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการเสวนาและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงาน วิชาการและบุคลากรอื่น ๆ	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจากเอกสาร สัมภาษณ์ สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ บุคลากรภายใน และภายนอก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
	อย่างต่อเนื่อง	3 คน			องค์กร
	นิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้ เป็นระบบ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการนิเทศ ติดตาม การเก็บและรวบรวมงานให้ เป็นระบบอย่างน้อย เดือนละ 2 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
การบริหารจัดการ	อบรมการบริหารงบประมาณ	อบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
เกี่ยวกับงบประมาณ	แบบมุ่งเน้นผลงานและ	และกระบวนการแบบมีส่วนร่วม	วิทยาการ	การอบรม	
การจัดการความรู้	กระบวนการแบบมีส่วนร่วม			สัมภาษณ์	
	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	จัดสรรงบประมาณโครงการ	โครงการจัดการความรู้ให้มีการใช้จ่าย		สัมภาษณ์	
	การจัดการความรู้ให้มีการใช้	อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
	จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และ				
	เกิดประโยชน์สูงสุด				
	ศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหาร	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการศึกษาเทคนิค	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและ			
	และกระบวนการแบบมี	กระบวนการแบบมีส่วนร่วม			
	ส่วนร่วม				

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
การวัดผลและประเมินผลจัดการความรู้	ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีผลการใช้จ่าย	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	งบประมาณเกี่ยวกับโครงการ/ กิจกรรม การจัดการความรู้อย่างประหยัดคุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด		สัมภาษณ์	
ความรู้	ประชุมศึกษาเทคนิคการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผล	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการจัดทำ เครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ	ความรู้			
นิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีเครื่องมือ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก เอกสาร	กลุ่มงานวิชาการ
	นิเทศ กำกับ ติดตามและ รายงานผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	การจัดการความรู้ที่มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ		สัมภาษณ์	
	นิเทศ กำกับ ติดตามและ รายงานผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ

ขั้นปฏิบัติตามแผน (Re-act)

เมื่อได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 2 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีหนังสือเชิญทีมวิจัยทุกคนเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนแผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ โดยขอให้ที่ประชุมได้มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมรอบที่ 1 และกิจกรรมใหม่รอบที่ 2 ร่วมกันทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานจะได้ตรงตามกำหนดที่ตั้งไว้ในส่วนของกิจกรรมจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความเหมาะสมจากการสังเกตและการสัมภาษณ์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพศึกษานี้ตรงกับนโยบายกำกับ ติดตามของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยุทธศาสตร์มีศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบและอยู่ในกลุ่มงานวิชาการด้วย คือ ต้องรับผิดชอบกลยุทธ์ที่ 4 การจัดการให้เป็นองค์การการเรียนรู้ จึงเป็นการดีที่จะได้ร่วมกันจัดทำแผนและกำหนดยุทธศาสตร์กับทีมวิจัย ซึ่งทีมวิจัยทุกคนจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจกับกลยุทธ์และดัชนีตัวชี้วัดนี้อย่างท่วงแท้ เพื่อจะได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ถูกต้อง สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อทีมวิจัยได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเสร็จสมบูรณ์ และถูกต้องของกลุ่มงานของตนเองกลุ่มละ 1 แผนแล้ว ได้นำส่งให้ผู้บริหารองค์การตรวจและรับทราบ ต่อจากนั้น ได้นำบันทึกไว้ในเอกสาร และในเว็บไซต์แมงมุมจัดการความรู้ สำหรับกิจกรรมสังเกตการรวบรวมการจับเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีพลวัตจากการสังเกตการเก็บ รวบรวมนำความรู้ต่าง ๆ ของคณะกลุ่มงานวิชาการมาบรรจุไว้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ โดยมีข้อกำหนดว่าทุกคนจะต้องนำความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างน้อยคนละ 10 เรื่องมาลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ทุกคนพบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้เข้าไปตรวจดูการรวบรวม และการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศในเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อจัดให้เป็นหมวดหมู่อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ซึ่งใช้ระบบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ข่าวสาร และ Best practice ตามระบบการเก็บรวบรวมของระบบของดิวอี้ (Dewey decimal classification) ได้แก่ หมวด 000 เบ็ดเตล็ดหรือความรู้ทั่วไป (Generalities) หมวด 100 ปรัชญา (Philosophy) หมวด 200 ศาสนา (Religion) หมวด 300 สังคมศาสตร์ (Social sciences) หมวด 400 ภาษาศาสตร์ (Language) หมวด 500 วิทยาศาสตร์ (Science) หมวด 600 วิทยาศาสตร์ประยุกต์ หรือเทคโนโลยี (Technology) หมวด 700 ศิลปกรรมและการบันเทิง (Arts and recreation) หมวด 800 วรรณคดี (Literature) และหมวด 900

ประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ (History and geography) ได้อย่างถูกต้อง สามารถค้นหาได้ง่าย รวดเร็ว ในส่วนของกิจกรรมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ จากการสังเกตเอกสาร หลักฐาน พบว่า ก่อนนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ได้มีคณะกลุ่มงานวิชาการประมาณ 3-4 คน ช่วยกันวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศของผู้ที่จะเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศสู่สาธารณชนให้มีความถูกต้องก่อนและถ้าข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นข้อมูลใหม่และทันสมัยก็จะมีอักษรคำว่า “ใหม่ หรือ New” บอกไว้ด้วยเสมอ เพื่อให้เป็นที่น่าสนใจของผู้เข้าชมเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร สำหรับกิจกรรมพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้น่าสนใจ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ทั้งของตนเองและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของกลุ่มของตนเอง ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน และของกลุ่มอื่น ๆ ด้วยอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 เรื่อง ตามที่ได้ตกลงไว้ร่วมกัน ซึ่งจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารนี้ ได้มีการประเมินผลการเข้าไปใช้บริการว่า ผู้ใช้บริการมีเจตคติอย่างไร มีความพึงพอใจในข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอสู่สาธารณชนนั้นเพียงใด และมีข้อเสนอแนะอย่างไร สำหรับกิจกรรมชักชวนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการความรู้และการจัดการศึกษา พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ และได้มีการชักชวนบุคลากรกลุ่มงานต่างๆ ขององค์กร เช่น กลุ่มงานการเงิน และสินทรัพย์ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบริหาร งานบุคคล ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียนให้เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมจัดการความรู้ และให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ คือ สามารถเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ได้โดยอิสระแต่ก่อนที่จะนำเสนอผลงานนั้น จะต้องผ่านการวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความถูกต้องเสียก่อนจึงจะสามารถนำลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ให้ข้อเสนอแนะ แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ต่อคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ตลอดเวลา ในส่วนกิจกรรมสื่อสาร ตัดสินใจและการประสานความร่วมมือต่อกัน พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการติดต่อ สื่อสาร ร่วมกัน ตัดสินใจและมีการประสานความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ให้แต่ละคนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และเพื่อประโยชน์ขององค์กรด้านการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นหน้าที่หลักสำคัญของทุกคนที่จะต้องช่วยกัน พัฒนาให้ได้มาตรฐานการจัดการศึกษาต่อไป

สำหรับกิจกรรมประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงานเพื่อพัฒนาการจัดการ พบว่า เมื่อผู้บริหารองค์กร ได้มีคำสั่งแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้เรียบร้อยแล้ว รวมคณะกลุ่มงาน

วิชาการทุกคนเข้าเป็นคณะกรรมการที่มงานจัดการความรู้ด้วย คณะที่มงานจัดการความรู้ได้ประชุม
 ร่วมมือกันในปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และร่วมกันหาแนวทาง
 ปรับปรุงและแก้ไข พัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
 ในส่วนกิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย
 ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการสำรวจเครื่องมือ เทคโนโลยี
 และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เก่าและชำรุด ไม่สามารถซ่อมแซมได้อีกต่อไป จึงได้ขออนุมัติจัดซื้อ/ จัดจ้าง
 เครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
 การจัดการความรู้ต่อไป ซึ่งผู้บริหารองค์การเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะ และได้อนุมัติจัดสรรงบประมาณ
 จัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงให้ไว้ใช้ปฏิบัติงาน
 สำหรับกิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง พบว่า
 คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้มีการประชุม/ อบรมร่วมกันไปแล้วอย่างละ 1 ครั้ง
 ได้แก่ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ การพัฒนาศูนย์ข้อมูล
 การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อบรมการเพิ่มประสิทธิภาพ
 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ และคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้
 ได้มีการตกลงร่วมกันว่าในแต่ละปีนั้น คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ควรจะได้ร่วมกัน
 ประชุม/ อบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในส่วนกิจกรรมประชุมวิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงบริหารงาน
 การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้พบปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น
 จากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้หลายประการ เช่น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบประจำเกี่ยวกับการ
 การพิมพ์ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ ไม่สามารถอยู่ปฏิบัติงานได้ เพราะต้องเข้ารับ
 การอบรม ประชุมเป็นเวลาหลายวัน บุคลากรของกลุ่มงานวิชาการแต่ละคนมีงานเยอะไม่สามารถ
 ปฏิบัติงานได้หรือต้องไปเข้ารับการอบรม ประชุมนอกสถานที่ ออกก่ากับ ติดตามโรงเรียนในสังกัด
 เครื่องมือ เทคโนโลยีและชำรุด ต้องใช้ระยะเวลาในการซ่อมแซมหลายวัน อินเทอร์เน็ตล่มสลาย
 ทำให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ บางครั้งไม่มีความคล่องตัวและไม่รวดเร็ว คณะกรรมการฯ
 จึงมีการจัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค และมีข้อตกลงร่วมกันในครั้งต่อไปว่า จะต้องจัดประชุม
 คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงาน
 การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 และกิจกรรมสรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย
 ให้แต่ละเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อความพร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ จากการสังเกต
 วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีใช้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์
 เครือข่าย พบว่า เครื่องมือ เทคโนโลยีเริ่มมีสภาพเก่า ชำรุด เครื่องมือบางอย่างมีสมรรถนะการใช้

ปฏิบัติงานต่ำ ไม่ทันสมัย เมื่อชำรุดแล้วไม่สามารถซ่อมแซมได้ ผู้บริหารองค์กร ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น จึงได้อนุมัติให้มีการจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงให้ไว้ใช้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาของแต่ละศูนย์เครือข่าย ทำให้ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของแต่ละศูนย์เครือข่ายมีสมรรถนะสูงขึ้น

ในส่วนกิจกรรมนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเครือข่ายจากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้ออกตรวจเยี่ยม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีของแต่ละศูนย์เครือข่าย จำนวนทั้งสิ้น 10 ศูนย์ คณะกรรมการแต่ละศูนย์เครือข่าย สามารถบริหารจัดการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในเครือข่ายให้ความสนใจ มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่มีปัญหา อุปสรรคบ้างด้านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เก่า ชำรุด สมรรถนะการทำงานต่ำ ซึ่งจะดำเนินการจัดซื้อ/ จัดจ้างต่อไป สำหรับกิจกรรมประชุมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงเครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละ ศูนย์เครือข่าย พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้ร่วมประชุมกับคณะกรรมการแต่ละศูนย์เครือข่าย เพื่อวิเคราะห์ รับทราบปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

- การจัดการความรู้ ซึ่งคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้รู้ และสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ปรับปรุงพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละศูนย์เครือข่าย

ในส่วนกิจกรรมประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม และแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มอื่นจัดตั้งเป็นทีมงาน ซึ่งจากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการจัดการความรู้มีทักษะความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ตามระบบขั้นตอน ได้ถูกต้องและเพิ่มเติมกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับกระบวนการจัดการความรู้ ผลปรากฏว่า คณะกรรมการจัดการความรู้มีทักษะความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบและเป็นไปตามขั้นตอนด้วยเช่นกัน ทักษะการจัดการความรู้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ละคนให้ความสนใจมากขึ้น และกิจกรรม ศึกษาเทคนิคและประชุมชี้แจงเพื่อโน้มน้าวการมีทัศนคติที่ดีและมีศรัทธาในการเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้มีศึกษาเทคนิคการพูดโน้มน้าวจิตใจแลกเปลี่ยนพูดคุย ปรึกษาหารือซึ่งกันและกันในการที่จะให้ทุกคนได้เป็นผู้นำ

การจัดการความรู้แทนที่จะมอบหน้าที่ผู้นำให้เพียงคน ๆ เดียวเท่านั้น ซึ่งจากการโน้มน้าวจิตใจดังกล่าว ทำให้แต่ละคนมีความกล้าหาญ และยอมรับที่จะเป็นผู้นำในการจัดการความรู้จึงได้มีการคัดเลือกผู้นำเรียงตามลำดับ เพื่อผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตามด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

สำหรับกิจกรรมประชุมวิเคราะห์ เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์กร จากการสังเกตการประชุมของคณะกลุ่มงานวิชาการ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้เชิญผู้บริหารองค์กรเพื่อมาร่วมประชุมวางแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์กรด้วย จากการประชุมคณะกลุ่มงานวิชาการได้แนวทางและวิธีการ และผู้บริหารองค์กรได้เพิ่มโครงการเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณและมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรักใคร่ สามัคคีในหมู่คณะ เอื้ออาทรต่อกัน และเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อบุคลากรทุกกลุ่มภายในองค์กรและในโรงเรียน มีจิตสำนึกที่ดีต่อการธรมรงค์รักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมการจัดการความรู้อันดีงามขององค์กร ในส่วนกิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการประชุมร่วมกันว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีผลดีต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีความสำเร็จ ตรงตามวัตถุประสงค์ เพราะสามารถสืบค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์การจัดการความรู้ขององค์กร ได้ง่าย รวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน จึงได้มีการเสนอให้มีโครงการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร บุคลากรให้ขับเคลื่อนการยกระดับผู้เรียนสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาปีงบประมาณละ 1 โครงการ ทุกครั้ง สำหรับกิจกรรมเสวนาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการจัดเวทีเสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีหนังสือเชิญบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารองค์กร รองผู้บริหารองค์กร ครู และบุคคล ภายนอกองค์กรมาร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะมีเลขานุการของกลุ่มงานวิชาการจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึกสาระสำคัญ และบันทึกวิธีดีไอของคณะดำเนินการ และนำสาระสำคัญนั้นพิมพ์บรรจุไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้รับความสนใจมาก ๆ จากผู้ร่วมรายการและผู้ติดตามรายการเสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ ดังนั้น จึงมีกำหนดรายการเสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกเดือนและเชิญผู้ร่วมรายการอย่างน้อย 3 คน และกิจกรรมนิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง จากการสังเกตพบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการนิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานความรู้ต่าง ๆ Best practice ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ตามระบบการเก็บรวบรวมของระบบของดีไอ (Dewey

decimal classification) อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง และยังมีกรเก็บหนังสือ เอกสาร วารสาร ฯลฯ ไว้ในห้องสมุดองค์การและเก็บไว้ที่มุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ผู้มีความสนใจได้อ่าน และศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง

ในส่วนกิจกรรมอบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มนโยบายและแผนเป็นกลุ่มงานหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มงานวิชาการซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขององค์การ จัดอบรมและเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผู้วิจัยได้เชิญวิทยากรด้านกระบวนการแบบมีส่วนร่วมมาให้ความรู้แก่ทุกคน ณ ห้องประชุม 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทำให้คณะกลุ่มงานวิชาการมีความเข้าใจการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และวิธีการกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการความรู้มีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งสำหรับกิจกรรมแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการการจัดการความรู้ให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการคัดเลือกแต่งตั้งบุคคลจำนวน 1 ใน 3 เข้าไปทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการการจัดการความรู้เพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผลจากการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าว มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โครงการเสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ และทันตามกำหนดระยะเวลา ในส่วนกิจกรรมศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มงานวิชาการได้มีการประชุมศึกษาเทคนิคการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต จากหนังสือคู่มือการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และหนังสือคู่มือกระบวนการแบบมีส่วนร่วมที่ได้รับจากการอบรม นำมาใช้ในการบริหารงบประมาณการจัดการความรู้เพื่อให้คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด งานสำเร็จสมความมุ่งหมาย สำหรับกิจกรรม ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มงานวิชาการได้มีการประชุม ปรึกษาหารือกันทุกครั้ง ในขณะที่ดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้และมีการแจ้งรายการใช้จ่ายงบประมาณ แต่ละกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนในกลุ่มงานได้รับทราบ เกิดความสบายใจและไว้วางใจว่างบประมาณที่ได้รับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ในส่วนกิจกรรมประชุมศึกษาเทคนิคการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ พบว่า กลุ่มงานวิชาการได้เชิญวิทยากรและผู้ให้ข้อมูลหลักมาร่วมกันสร้างเครื่องมือ วัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ โดยมีผู้บริหารองค์การเป็นประธานจัดสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้

ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นอกจากนี้ ยังมีการสืบค้นเทคนิคการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้จากอินเทอร์เน็ต หนังสือห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และจากองค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการจัดทำในครั้งนี้ สำหรับกิจกรรมวิเคราะห์ แก่ไข ปรับปรุงเครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ พบว่า กลุ่มวิชาการได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปทดลองใช้กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย ปรากฏว่า ยังต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือใหม่อีกครั้งหนึ่ง คณะกลุ่มวิชาการจึงได้เชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมาร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงภาษา วิธีการ เพื่อให้เครื่องมือนั้นมีเข้าใจที่ตรงกัน มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพและกิจกรรมนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการตกลงหมุนเวียนและผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันนิเทศ กำกับ ติดตามผลจากการจัดการจัดการความรู้ทั้งในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้กลุ่มแรกนั้น มอบให้กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มถัดไป คือ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผน และในส่วนของกิจกรรมนันทนาการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในที่มงานการจัดการความรู้ร่วมกันคิดกิจกรรมที่จะผ่อนคลายความตึงเครียดจากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เคร่งเครียด ซึ่งผลจากการทำกิจกรรมนันทนาการนี้ทุกคนได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการทนายปัญหาต่าง ๆ มีการเล่นบทบาทสมมุติ มีอาหารว่างและเครื่องดื่มไว้ให้บริการอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้ทันตามกำหนดเวลา เนื่องจากมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลาของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 การกำกับ ตรวจสอบ ติดตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฯลฯ นอกจากนี้ ยังติดภารกิจอื่น ๆ ที่ต้องกระทำตามกำหนดเวลาเป็นประจำทุกปี เช่น กิจกรรมงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน งานลูกเสือ เนตรนารี งานนิเทศ ติดตาม โรงเรียนเพื่อรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT, O-net) ทำให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการต้องรีบเร่งดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย/ รับผิดชอบให้แล้วเสร็จ และไม่สามารถเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการการจัดการความรู้ได้ครบทุกครั้ง เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ต้องล่าช้าออกไป และบางกิจกรรมไม่สามารถจัดทำให้แล้วเสร็จได้ จึงต้องมีการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ในรอบต่อไป

ขั้นสังเกตผล (Re-observe)

จากแผนปฏิบัติการแนวทางการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 2 นั้น ผลการประเมินดำเนินงานพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 2 สรุปดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ปี 2561

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 2		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
1. พัฒนาศาสตร์ศาสตร์	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การจัดการ	100	100	100	/	/	/
การจัดการความรู้และ	ความรู้และยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการความรู้						
การพัฒนาคุณภาพ	และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา						
การศึกษา	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์	100	100	100	/	/	/
	การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับกลุ่มงานของตนเอง						
2. สร้างคลังความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้มีการเข้าไปสังเกตการรวบรวมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ	100	100	100	/	/	/
และพัฒนาระบบ	ในเว็บไซด์การจัดการความรู้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง						
การจัดการความรู้	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้มีการวิเคราะห์และแก้ไขปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มี	100	90	90	/	/	/
	ให้มีความเป็นพลวัต						
	ความถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ						
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการประเมินผลการจัดการความรู้ของบุคคลที่เข้าไปใช้	100	90	90	/	/	/
	บริการมีการเผยแพร่ความรู้ให้องค์กรอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 เรื่อง						
3. สร้างและพัฒนา	1. ร้อยละของทีมงานการจัดการความรู้มีความผลิตเพ็ดลิติน สนุกสนาน สนทนา พูดคุย	100	95	95	/	/	/
ทีมงานการจัดการ	ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงานเป็นกิจกรรมการจัดการความรู้						
ความรู้	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้มีการชักชวนบุคลากรกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วม	85	60	60	/	/	/
	ในการจัดการความรู้						

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด		เป้าหมาย	ผลการประเมิน
	ร้อยละ	ร้อยละ		
3. ร้อยละของทีมงานจัดการความรู้มีการสื่อสารตัดสินใจและการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในตนเองและในกระบวนการทีมงาน	97	95	/	
4. ร้อยละของทีมงานจัดการความรู้มีการปรับปรุง และแก้ไขการดำเนินการจัดการ ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	97	95	/	
4. จัดตั้งและพัฒนา ศูนย์ข้อมูลการจัดการ ความรู้	100	100	/	
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้รับจัดสรรเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงพร้อมต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลา	100	100	/	
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้จัดประชุม/อบรมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการ ความรู้ให้มีความรู้เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	95	90	/	
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานการจัดการ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	90	90	/	
5. จัดตั้งและพัฒนา เครือข่ายการจัดการ ความรู้	100	100	/	
1. ร้อยละเครือข่ายแต่ละเครือข่ายการจัดการความรู้ ได้รับจัดสรรและมีเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงพร้อมต่อการปฏิบัติงาน				
การจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย ได้ตลอดเวลา				
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ของแต่ละศูนย์เครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของเครือข่าย				

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 2		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
3. ร้อยละของคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ นำผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเครือข่ายมาแก้ไข ปรับปรุง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย		95	90	/			
6. พัฒนาศักยภาพของทีมงานการจัดการความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีระบบและเป็นไปตามขั้นตอน		98	98	/			
7. สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำวิชาการศึกษาค้นคว้าวิธีการต่างๆ เพื่อนำมาจัดโครงการเป็นผู้นำด้าน		100	100	/			
8. พัฒนาศักยภาพการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และนวัตกรรมนำมาใช้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		100	97	/			
9. สร้างวัฒนธรรม		100	100	/			
องค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้		100	100	/			

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 2		ผลการประเมิน
		ร้อยละ	ร้อยละ	
<p>เรียนรู้</p> <p>ข้อมูลจากทุกกลุ่ม</p> <p>3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีจิตสำนึกที่ต่อการดำรงรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมการจัดการความรู้อันดีงามขององค์กร</p>		100	100	/
<p>10. พัฒนาศักยภาพ</p> <p>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>การปฏิบัติงาน</p> <p>1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการเสนอโครงการการจัดการความรู้ขององค์กรปีงบประมาณ ละ 1 โครงการ</p> <p>2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการเสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงาน วิชาการและภายนอกองค์กรอย่างน้อยเดือนละ 3 คน</p> <p>3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ มีการนิเทศติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้เป็นระบบ อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง</p>		100	100	/
<p>11. การบริหารจัดการ</p> <p>เกี่ยวกับประมาณ</p> <p>การจัดการความรู้</p> <p>1. การบริหารจัดการเกี่ยวกับประมาณการจัดการความรู้</p> <p>2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการจัดการความรู้ให้มีการใช้จ่าย อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการศึกษาเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม</p> <p>4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีผลการใช้จ่ายงบประมาณเกี่ยวกับโครงการ/กิจกรรมการจัดการ</p>		100	100	/

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 2		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	เป้าหมาย	ร้อยละ	บรรลุ / ไม่บรรลุ
	ความรู้อย่างประหลาดค้ำค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด				
12. การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการจัดทำเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้	100	100	/	/
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ	100	100	/	/
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้	90	100	/	/
	อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง				

หลังจากนั้น ผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลและมีผลงานอย่างแท้จริง และเมื่อพิจารณาตามแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการมีข้อค้นพบได้ ดังนี้

1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้

1.1 การระบุนโยบายที่ต้องการ ผู้บริหารองค์การและคณะกลุ่มงานวิชาการได้ประชุมร่วมกันพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอีกครั้งหนึ่ง โดยวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาลำดับเดิม แล้วนำมาวิเคราะห์แก้ไข ปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พร้อมทั้งจัดทำคู่มือพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทางร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในองค์การให้มีความใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นคนดี คนเก่ง มีใจรักในวิชาชีพของตนเอง พัฒนาโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนทุกระดับให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนให้มากที่สุด รวมทั้งการมีส่วนร่วมของชุมชน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและให้กลุ่มงานแต่ละกลุ่มมีแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนาการศึกษาเฉพาะกลุ่ม โดยผู้บริหารองค์การกล่าวว่า “แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาลำดับเดิมนั้นมีความเหมาะสมแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้ทันสมัยมีความสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษาของเรา และยุคนี้เป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่หน่วยงานจะต้องทำงานสนองนโยบาย สนองกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ คือ ทุกคนมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรไม่ว่าจะเป็นศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนจะต้องพัฒนาให้มีคุณภาพและมีศักยภาพ มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ 12 ประการ เป็นคนดี คนเก่ง มีชีวิตที่มีความสุขตามฐานะของตนตามนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงศึกษาฯ ของสพฐ. เน้นกระจายอำนาจสู่โรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดมีความเข้มแข็ง สามารถเป็นนิติบุคคลได้เต็มตัว ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งนับว่าเป็นงานสำคัญที่เราต้องเร่งดำเนินการให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน...” และคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า

“ศึกษานิเทศก์อยู่ในกลุ่มงานวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบกลยุทธ์ที่ 4 การจัดองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้อง ศึกษาทำความเข้าใจกับกลยุทธ์และตัวชี้วัดนี้อย่างท่องแท้ จึงเป็นการดีที่จะได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ถูกต้อง สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” และกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “...ดีแล้วที่มีทีมงานวิจัยจัดการความรู้จะได้ช่วยกันกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 แผน เอาไว้ใช้เป็นแผนพัฒนายุทธศาสตร์เฉพาะกลุ่มของตนเอง...” และกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวต่อว่า “เมื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์เฉพาะกลุ่มเสร็จแล้ว ให้รวบรวมเป็นรูปเล่ม และนำเสนอ ผอ.เขตฯ ตรวจสอบและรับทราบ ต่อจากนั้น แจกให้กลุ่มละ 1 เล่ม และนำไปบันทึกไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษาด้วยเพื่อความสะดวกในการสืบค้นหา...”

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจากในรอบที่ 1 โดยมีกิจกรรมประชุมวิเคราะห์ร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์การใหม่อีกครั้งหนึ่ง มีผู้บริหารองค์การร่วมเป็นประธานประชุมวางแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ด้วย พบว่า หลังการประชุมได้แนวทาง และวิธีการ การดำเนินการผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามัคคีในหมู่คณะและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน มีจิตสำนึกที่ดีต่อการดำรงรักษาไว้ในขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมขององค์การ ดังคำกล่าวของผู้นำองค์การกล่าวว่า “ในการคิดสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีรูปแบบที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์การนั้น ต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความมุ่งหมาย ความเป็นอัตลักษณ์ และลักษณะที่พึงประสงค์ของพวกเราว่า เราต้องการมุ่งไปทิศทางใด โดยเราควรนำรูปแบบเดิม ๆ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ประเพณีเก่า ๆ มาพิจารณาร่วมด้วยในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในครั้งนี้ ผมถือว่าเป็นการดีมาก ผมเห็นด้วยที่องค์การเราจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงที่ทุกคนมีความใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานจะได้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น พัฒนาขึ้น...”

จากการประชุมระดมพลังสมองของกลุ่มงานวิชาการและทีมงานการจัดการความรู้ ได้กำหนดแนวทางแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์การเสร็จแล้ว ดังคำกล่าวของกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การคิดแนวทางสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ขององค์การนั้น ซึ่งจากการระดมพลังสมองร่วมกันของทุกคน ในทีมงาน เราเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง สามารถนำไปใช้

ร่วมกับการปฏิบัติงาน...” และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งเสริมว่า “ผมมีส่วนคิดแผนยุทธศาสตร์นี้เช่นกัน ซึ่งทุกคนในองค์การควรมีคุณสมบัติ คือ มีความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณและมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรักใคร่ สามัคคีในหมู่คณะและเป็นกัลยาณมิตร ที่ดีต่อกัน มีจิตสำนึกที่ดีต่อการธรรมาภิบาลวิชาชีพซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเมื่อผมเสนอความคิดนี้ ทุกคนเห็นด้วยกับผมและนำมาเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ผมดีใจมากครับ” นอกจากนี้ ได้สัมภาษณ์บุคลากรภายในองค์การคนหนึ่งกล่าวว่า “...เห็นด้วยกับแผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ดีมากค่ะ รวมทั้งการสร้างเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เพราะเราต้องนำมาใช้กับการปฏิบัติงานของเราค่ะ”

1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประเด็นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยคณะกลุ่มงานวิชาการมีกิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้โครงการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพบุคลากรทุกคนในสังกัดตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาโครงการเชิงปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มงานจะมีการเสนอโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการอย่างน้อยปีงบประมาณละ 1 โครงการ ดังคำกล่าวของกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันนั้นเป็นผลดีต่อตัวเรามาก และมีประโยชน์กับผู้อื่นด้วย ปีนี้เรามีโครงการจัดการความรู้หลายโครงการด้วยกัน ซึ่งแต่ละโครงการนั้นว่ามีความสำคัญที่จะต้องรีบดำเนินการ ดังนั้นปีนี้เรามีโครงการจัดการความรู้หลายโครงการ เช่น โครงการการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพบุคลากรทุกคนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน...” และคณะรองผู้บริหารองค์การคนหนึ่งกล่าวว่า “สำนักคิดตามกลยุทธ์นั้นจะมาติดตามผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตเป็นประจำทุกปี ปีนี้เขตพื้นที่การศึกษาของเรามีโครงการการจัดการความรู้หลายโครงการด้วยกัน ซึ่งแต่ละโครงการนั้นจะได้นำเสนอโครงการทั้งหมดเหล่านี้ไปเขียนนำเสนอการปฏิบัติงานต่อไป...” และกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในปีงบประมาณแต่ละปี เราควรมีโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้อย่างน้อยปีงบประมาณละ 1 โครงการ โดยให้แต่ละกลุ่มงานวิชาการหมุนเวียนเป็นผู้รับผิดชอบเขียนโครงการจัดการความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี...” นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

ดังกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การที่เรามีมุมมองที่ดีสำหรับเสวนากันนั้น นับว่ามีประโยชน์อย่างมากสำหรับการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแนะนำกันเอง และช่วยเหลือกันด้านการจัดการความรู้ให้ทุกคนได้มีความรู้เพิ่มเติม คือ ได้เรียนรู้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีอีกด้วย...” และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันนั้นเป็นประโยชน์มาก มันเหมือนการสะท้อนผลซึ่งกันและกัน ในความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเอง และสะท้อนถึงทักษะการศึกษา ค้นคว้าด้วย ดิฉันเป็นคนที่ไม่ค่อยกล้าพูดจา ไม่ค่อยกล้าแสดงออก ในเรื่องของความรู้ มันเป็นการเริ่มต้นที่ดีสำหรับฉันค่ะ ได้แสดงออกทางความคิด นับว่าเป็นการเปิดโอกาสมากค่ะ และมีประโยชน์มาก ๆ ด้วยค่ะ...” กลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ได้ประโยชน์ คือ ทำให้เรามีความเป็นกันเองมากขึ้น เรามีความรู้ออกมา ทำให้เรามีทักษะ การพูด การแสดงออกมากขึ้น ทำให้เราพบข้อบกพร่องของเราเองนั่นคือ เราไม่มันศึกษาหาความรู้ ทำให้เรามีความรู้น้อยกว่าคนอื่น ตามเขาไม่ทัน ไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ซึ่งเราควรที่จะเข้ากลุ่มเสวนากับบุคคลทั่วไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างน้อยได้เดือนละ 3 คน ก็ยังดีกว่าที่ไม่เสวนาพูดคุยกับใคร ๆ” สำหรับกิจกรรมนี้เทศ ติดตามการเก็บ/ รวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องนั้น

1.3 การสร้างความรู้ จากการสร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ในรอบที่ 1 โดยมีคณะกลุ่มงานวิชาการทำหน้าที่หลักในการร่วมมือกันดำเนินการจัดการความรู้และมีคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลทำหน้าที่บริหารจัดการศูนย์เพื่อให้การปฏิบัติงานข้อมูลมีความถูกต้อง สะดวก รวดเร็วและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ต่อมาคณะกลุ่มงานวิชาการมีความเห็นพร้อมกันว่าควรมีคณะกลุ่มงานต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานการจัดการความรู้เกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศนี้ด้วย จึงชักชวนบุคลากรกลุ่มงานต่าง ๆ ขององค์กร เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการความรู้และการจัดการศึกษา ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ครั้งแรกที่ทีมงานจะมีเพียงกลุ่มงานวิชาการเท่านั้น ต่อมากลุ่มงานต่าง ๆ ได้เข้ามาดูเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่พวกเราทำ จึงมีความสนใจต้องการเข้าร่วมด้วย จึงได้ชักชวนกลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และหน่วยตรวจสอบภายในเข้าร่วมทำงานกับคณะเรา ซึ่งได้รับการตอบรับด้วยดีจากกลุ่มงานเหล่านี้ นอกจากนี้ ยังมีสมาชิกที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียนบางคน เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมจัดการความรู้ของเราด้วย ซึ่งคณะเราก็ยินดีรับไว้เป็นสมาชิก...” และจากการสัมภาษณ์สมาชิกใหม่คนหนึ่งกล่าวว่า “ต้องการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วย เพราะมีประโยชน์มาก คือ สามารถเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ได้โดยอิสระ...” คณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งเสริมว่า “สารสนเทศความรู้ต่าง ๆ จะมีคณะกรรมการกลั่นกรองตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความถูกต้องเสียก่อนจึงจะให้ได้”

นำลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้นี้ได้ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจและยอมรับพร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะดี ๆ ให้กับคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้พิจารณาด้วย....”

1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการสร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่องโดยการสังเกตการรวบรวมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศความรู้ต่าง ๆ ให้มีพลวัต มีความเคลื่อนไหวเพิ่มจำนวนขึ้นทุกเดือนจากคณะที่มงานการจัดการความรู้และจากสมาชิกที่มีข้อมูล มี Best practice ของตนเองหรือของโรงเรียนนำมามอบให้กับคณะวิชาการเพื่อรวบรวมบรรจุไว้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และจัดออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบของดิวอี้ (Dewey decimal classification) และสมาชิกบางคนมีความสามารถด้านเครื่องมือที่จะบรรจุความรู้ของตนเองหรือของโรงเรียนก็ให้ดำเนินการเองและคณะกลุ่มงานได้เข้าไปในเว็บไซต์เพื่อตรวจดูอีกครั้งหนึ่งเพื่อความถูกต้องโดยเข้าไปตรวจดูสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ดังคำกล่าว ของกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “คนในกลุ่มงานวิชาการ เราจะแบ่งหน้าที่กันจำนวน 2-3 คน เพื่อเข้าไปตรวจการเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ให้จัดเป็นหมวดหมู่ตามระบบของดิวอี้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น” และสมาชิกคนหนึ่งกล่าวว่า “ผมมีความสามารถที่จะพิมพ์และเข้าไปพิมพ์ข้อมูลความรู้ลงในเว็บไซต์ได้แต่ผมจะมีปัญหาที่อาจจะแยกความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบของดิวอี้ แต่ผมก็ได้ถามพวกพี่ ๆ ที่เป็นคณะกลุ่มงานวิชาการนี้ว่า ข้อมูลหรือความรู้นี้ ควรจัดอยู่ในระบบหมวดใด ...” คณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดหมวดหมู่ ตามระบบของดิวอี้ นั้น บางคนอาจจะ ทำได้ถูกต้อง แต่บางคนอาจจะสับสนบ้างในการจัดหมวดหมู่...” คณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งเสริมว่า “...จะมีคนที่รับผิดชอบเข้าไปตรวจดูการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดเป็นหมวดหมู่สัปดาห์ละ 2 ครั้ง ถ้าเห็นว่าจัดไว้ไม่ถูกต้องตามหมวดหมู่ ก็จะดำเนินการ Copy นำมาจัดใหม่ในหมวดหมู่ที่ถูกต้องต่อไป และบางครั้งมี Best practice ของโรงเรียนหรือของบุคลากรในสังกัดเรามี Best practice จากการนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารในแต่ละเดือน หรือได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขัน เราก็จะให้โรงเรียนหรือบุคคลดังกล่าว นำมาใส่รวบรวมไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้นี้ค่ะ”

1.5 การทำความรู้ให้ทันสมัย จากการสังเกตการวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ นั้น พบว่า การนำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร และความรู้ต่าง ๆ ลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ช่วยกันสืบค้นหาแหล่งของข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ข่าวสารจากเจ้าของเนื้อหา และจากเจ้าของ Best practice ร่วมกันวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงเรียบเรียงข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ข่าวสาร ให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้ และให้มีความทันสมัยเป็นที่น่าสนใจของผู้ใช้บริการ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำข้อมูลสารสนเทศ ความรู้

มาใส่ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ เรามีคณะกลุ่มงานวิชาการประมาณ 3-4 คน ช่วยกันดูข้อมูล ที่นำมาลงเพื่อให้มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ เพราะผู้ใช้บริการต้องได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้อง และทันสมัย...” และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การจะเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ ออกสู่สาธารณชน เราต้องระมัดระวังและรอบคอบเป็นอย่างมากค่ะ เพราะข้อมูลสารสนเทศ มีความสำคัญมากต่อการรับรู้ของประชาชน ถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น ก็จะเกิดความเสียหาย ต่อเจ้าของเนื้อหาและต่อองค์กรของเราค่ะ ดังนั้น จึงต้องมีการตรวจสอบทุกครั้ง ที่จะนำความรู้ ลงในเว็บไซต์...” อีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “... เราจะเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศสู่สาธารณชน ต้องทำให้มีความถูกต้องก่อนและถ้าข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นข้อมูลใหม่และทันสมัยก็จะมีอักษร คำว่า “ใหม่” หรือ “New” กำกับไว้บนหัวข้อเนื้อหาด้วยเสมอ เพื่อให้เป็นที่น่าสนใจของผู้เข้าชมค่ะ”

2. ด้านกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พบว่า หลังจากที่คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างการปฏิบัติงาน และมีการศึกษาคูงานนั้น พบว่า คณะกลุ่มงาน วิชาการ ได้มีการประชุมคณะกลุ่มงานและทีมงานการจัดการความรู้ทุกคน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเทคนิค วิธีการ งานวิจัยและการศึกษาคูงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและทุกคนมีภาวะผู้นำในการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การปรับเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ๆ หนึ่งนั้น ค่อนข้างยากมากจำเป็นต้องใช้เทคนิคการพูดโน้มน้าว จิตใจแลกเปลี่ยนพูดคุยเพื่อให้มีความเห็นคล้อยตาม มีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และ มีความศรัทธาที่จะทำงานนี้...” อีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “การปฏิบัติงานของคณะกลุ่มงานวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพเราต้องศึกษาเทคนิค วิธีการ งานวิจัยเข้ามาร่วมด้วย จึงจะประสบความสำเร็จ” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ในเมื่อให้แต่ละคนได้ศึกษาเทคนิควิธีการต่าง ๆ จากงานวิจัย จากหนังสือ คู่มือ เพื่อนำมาใช้ดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้แล้ว สังเกตว่า แต่ละคนเริ่มมีความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ และเห็นประโยชน์ที่จำเป็นนำไปสู่ปฏิบัติงานของตนเองและประโยชน์ของ องค์กร คือ ต้องใช้การโน้มน้าวจิตใจ พูดคุยกับพวกเขา ก่อน เพื่อให้เขาเห็นความสำคัญและ เกิดทัศนคติที่ดีที่จะร่วมกันทำงานนี้...” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การได้มีการศึกษาเทคนิคการพูด โน้มน้าวจิตใจ แลกเปลี่ยนพูดคุย ปรึกษาหารือเป็นสิ่งที่ดีมากทำให้แต่ละคนมีความกล้าหาญและ ยอมรับที่จะเป็นผู้นำการจัดการความรู้ โดยให้ทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง...”

2.2 การสื่อสาร หลังจากมีการสร้างเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้และมีการเผยแพร่ องค์ความรู้ต่าง ๆ ของกลุ่มงานวิชาการลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ พบว่า ได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ ให้มีความสวยงาม น่าสนใจอยู่เสมอ มีข้อมูลข่าวสารจำนวนเพิ่มขึ้นทุกวันและจำนวนผู้ใช้บริการ มีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยผู้วิจัยเข้าไปสังเกตและสัมภาษณ์ พร้อมทั้งดูผลการตอบรับของผู้ใช้บริการ ในแบบประเมินผลการจัดการความรู้ว่าได้รับความนิยม มีผู้สนใจเข้าไปร่วมติชมมากขึ้นเพียงใด ผลปรากฏว่า ได้รับความนิยมนอกจากผู้ใช้บริการเพราะเป็นการเสนอองค์ความรู้ของหน่วยงาน ทางราชการที่ควรจะต้องมีข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ มาบรรจุไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการตกลงกันว่าจะให้แต่ละกลุ่มงานได้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ทั้งของตนเองและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มออกเผยแพร่อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 เรื่อง ออกสู่สาธารณชน ผู้โรงเรียน ในสังกัด รวมทั้งของเอกชนด้วยเพื่อให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารของเรามีข้อมูลอะไรบ้างที่ได้นำเสนอ” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องการรู้ว่าข้อมูลสารสนเทศ เว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ของเรา ได้รับความสนใจหรือได้รับความนิยมมากน้อยเพียงใด เราได้จัดทำแบบประเมินผลการจัดการ ศึกษาความรู้ไว้ด้วย ซึ่งผลจากการประเมิน พบว่าน่าพึงพอใจ เพราะผู้ใช้บริการเว็บไซต์ของเรา มีความพอใจ ได้รับความนิยมน่าชื่นใจ และมีผู้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วย” และอีกคนหนึ่ง กล่าวว่า “ผู้ใช้ บริการชมว่า เว็บไซต์การจัดการความรู้ของเรามีความสวยงามน่าสนใจ ข้อมูลข่าวสาร นำเสนอได้ดีมาก โดยเฉพาะ ข่าวคราวของทางราชการ และ Best practice ที่เกี่ยวกับผลงานของ นักเรียนที่ได้รับรางวัลอันดับหนึ่งของภาคตะวันออก ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนที่มีการประกวด แข่งขันผลงานของนักเรียนตอนนี้มีผู้เสนอเข้ามาขอชม และขอศึกษาดูงานที่องค์การเรากันมากขึ้น” นอกจากนี้ จากการสังเกตการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ มีการสื่อสาร ตัดสินใจ และการประสาน ความร่วมมือที่ดีต่อกัน ซึ่งคณะกลุ่มงานการจัดการความรู้ มีการประชุมกันหลายครั้งกับคณะทีมงาน การจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการ เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์ ปรับปรุง ตัดสินใจพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละศูนย์อย่างต่อเนื่อง และยังมีการประสาน ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้แต่ละคนมีความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และเพื่อประโยชน์ของ องค์การด้านการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การพัฒนาทีมงาน การจัดการความรู้กับคณะกรรมการอื่น ๆ ครั้งแรก ๆ ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าไร แต่ต่อมา เมื่อคณะกรรมการฯ ได้เข้ามาร่วมกันทำงาน จึงเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การตัดสินใจในแต่ละเรื่อง คณะกรรมการวิชาการกลุ่มเดียว อาจจะตัดสินใจได้ไม่ดีเท่าที่ควร เราต้องอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะที่งานการจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้มาช่วยวิเคราะห์ ปรับปรุง ตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาที่ดีที่สุด เพื่อเป้าหมายที่ตั้งไว้” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกรรมการทั้งหลาย เมื่อเรามีการประสานขอความร่วมมือเพื่อตัดสินใจในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บรวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ทุกคนล้วนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะเป้าหมาย คือ ความรู้ที่ทุกคนจะได้รับและมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กร พัฒนาตนเอง พัฒนาโรงเรียน ครู นักเรียนเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นประโยชน์ทั้งสิ้น” และอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “การจัดการตามกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงนั้น เราจะสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันก่อน เพื่อให้แต่ละคนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และเพื่อประโยชน์ ขององค์กร ด้านการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นหน้าที่หลักสำคัญของทุกคนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาให้ได้มาตรฐานการจัดการศึกษาต่อไป”

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ขององค์กร ได้รับจัดสรรเครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูงมีสมรรถนะการทำงานดีเยี่ยม และยังมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลาดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้มีความเห็นว่า ในการจัดการความรู้และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ขององค์กร ควรจะมีคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะการทำงานที่มีคุณภาพดีเยี่ยม มีความเร็วมาก ๆ มีหน่วยความจำสำหรับบรรจุข้อมูลมาก ๆ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานงานนี้ ได้รับความสำเร็จ” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกรรมการวิชาการได้สำรวจเครื่องมือ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เก่าและชำรุดไม่สามารถซ่อมแซมได้อีกต่อไป จึงได้ขออนุมัติจากท่านผู้อำนวยการเขตฯ เพื่อจัดซื้อ/จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งท่านผู้อำนวยการเขตฯ เห็นด้วยกับข้อเสนอนี้ และได้อนุมัติจัดสรรงบประมาณจัดซื้อเครื่องมือให้ใหม่ค่ะ” และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กล่าวว่า “การจัดการความรู้และงานอื่นๆ ขององค์กร มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ถ้าใช้เครื่องมือที่เก่า มีความล่าช้า เสียหายบ่อย ๆ ต้องซ่อมบ่อย ๆ นับว่าเป็นความเสียหายอย่างมากต่อการทำงาน ยิ่งสมัยนี้การทำงานต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง Ipad หรือเครื่อง Iphone โทรศัพท์มือถือช่วยในการทำงานด้วยแล้ว จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ทันสมัย

ไว้ใช้งาน...” และบุคลากรกลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์กล่าวว่า “ได้ให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้าไปดูเสป็คของเครื่องคอมพิวเตอร์ว่า ยี่ห้ออะไรบ้างมีสมรรถนะการทำงานได้รวดเร็ว มีความจุเยอะ ราคาแพงหน่อยก็ไม่ใช่” คณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งเสริมว่า “เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ได้มานั้นมีความเร็วดีมาก จุความจำได้เยอะ และรูปทรงกระทัดรัดดีมากค่ะ” และเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ของแต่ละศูนย์เครือข่ายได้มีการจัดซื้อ/ จัดจ้างไว้ใช้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้และปฏิบัติงานอื่น ๆ ในแต่ละศูนย์เครือข่ายด้วย ดังคำกล่าวของประธานศูนย์เครือข่ายคนหนึ่งกล่าวว่า “ศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์มีหน้าที่ ประสานงานรับ-ส่งข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขตพื้นที่การศึกษา ผมคิดว่าในศูนย์เครือข่าย แต่ละศูนย์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ควรจะมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีเยี่ยม มีความเร็วสูง มีความจำหรือมีความจุของข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความจุที่สามารถ เก็บข้อมูลได้มาก ๆ ซึ่งศูนย์เครือข่ายของผมได้รับจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์จากเขตพื้นที่ศึกษามา 3 เครื่อง และยังมีอุปกรณ์อื่น ๆ อีกพอสมควร สำหรับการทำงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดการความรู้” และคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ฉันได้ให้ศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์ ตำรวจเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี ที่มีใช้ในศูนย์เครือข่ายว่า มีความเพียงพอหรือไม่ ถ้าเก่าหรือชำรุดก็ให้แจ้งมายังคณะกลุ่มงานวิชาการ เพื่อคณะกลุ่มงานวิชาการจะได้เสนอขอจัดซื้อ/ จัดจ้างให้ค่ะ” สำหรับการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้ พบว่า การจัดสรรค่านงบประมาณให้กับศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการจัดการความรู้ให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โครงการจัดการความรู้เสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ และทันตามกำหนดระยะเวลา ดังคำกล่าวคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการจัดการความรู้ นั้น ได้มีการเสนอชื่อบุคคลในกลุ่มงานวิชาการซึ่งมาจากกลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาจำนวน 2 คน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาจำนวน 2 คน กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน และกลุ่มนโยบายและแผนจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน ร่วมกันเข้าไปทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการจัดการความรู้ เพื่อให้โครงการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ตั้งไว้และเพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด” คณะกลุ่มงานวิชาการ อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกรรมการได้มีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการ มีการคัดเลือกแต่งตั้งบุคคลจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกลุ่มงานวิชาการทั้งหมด ซึ่งรวมแล้วได้ 7 คน เข้าไปทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการจัดการความรู้ เพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการความรู้ อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งผลการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวมีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด” และอีกคนกล่าวเสริมว่า “การจัดการ

ความรู้นับว่ามีความสำคัญมากของการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่ของเรา ดังนั้น การจัดทำโครงการการจัดการความรู้ จึงต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุด” นอกจากนี้ คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการจัดทำโครงการ โดยค้นหาจากอินเทอร์เน็ต งานวิจัยและหนังสือคู่มือที่ได้จากการอบรมนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและใช้ทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วมดำเนินการกับโครงการการจัดการความรู้ เพื่อให้งานสำเร็จสมความมุ่งหมาย คุ่มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุด ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกลุ่มงานวิชาการได้คัดเลือกคณะกรรมการ จำนวน 7 คน เข้าไปทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณของโครงการ ซึ่งการดำเนินการนั้นคณะกรรมการทั้ง 7 คน จะเป็นผู้พิจารณาและคอยกำกับ ดูแลให้คณะทำงานจัดการความรู้ทุกคนปฏิบัติงานตามเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน PDCA คณะกรรมการจะประชุมร่วมกันและศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนำมาใช้ปฏิบัติงานกับพวกเราเพื่อให้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและระดมความคิดของพวกเราาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันระดมสมองของทุกคนช่วยกันคิดช่วยกันปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็น ไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้” และอีกคนหนึ่ง กล่าวว่า “การร่วมกัน คิดร่วมกันทำแบบระดมสมองของทุกคน จากการสังเกตของดิฉัน ทุกคนช่วยกันทำ ช่วยกันคิด ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน การทำงานเป็นทีมดีมากค่ะ งานสำเร็จสมความมุ่งหมาย ทุกคนมีความรู้ องค์การได้ประโยชน์สูงสุด”

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้มีการประชุมไปแล้ว 1 ครั้ง เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ การบริหารจัดการการจัดการความรู้ และการพัฒนาศูนย์ข้อมูลจัดการความรู้ให้มีความเจริญก้าวหน้า มีความสะดวก รวดเร็ว และเป็นที่น่าิยมของผู้ใช้บริการและเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้รับการอบรมการพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การอบรมครั้งนี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลขององค์การสู่ความเป็นเลิศ และคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้มีการตกลงร่วมกันว่าในแต่ละปีนั้น คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ควรจะได้ร่วมกันประชุม/ อบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ดังคำกล่าวของคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้คนหนึ่งกล่าวว่า “ผมให้ความเห็นกับทุกคนว่า เราควรจะมีการประชุมกันสักครั้งเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเรื่องการจัดการ

ความรู้ เพราะเกิดปัญหาหลายประการ ที่ต้องรีบแก้ไข เราขาดแคลนทั้งเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีมีน้อย ขาดผู้เชี่ยวชาญบ่อยมาก เราควรจะหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานเรื่องนี้มีประโยชน์ให้มากที่สุด” และคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ผมเห็นด้วยว่าทุกคนควรจะประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่หมักหมมมานานแล้ว จะได้แก้ไขได้ตรงจุดประเด็น เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีความสะดวก รวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และประเด็นสำคัญ คือ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น” และคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ทางเขตพื้นที่ได้จัดให้คณะกรรมการศูนย์ฯ ไปศึกษาดูงานและเข้ารับการอบรมที่โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ เพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งต้องนำมาใช้กับการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อยกระดับการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลขององค์การสู่ความเป็นเลิศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การได้ประชุม อบรมและศึกษาดูงานนั้น นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ร่วมดำเนินการ ซึ่งจะมีการทำเช่นนี้ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้มาตรฐาน/ สูงกว่ามาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้” นอกจากนี้ การอบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วมของคณะกลุ่มงานวิชาการ พบว่า กลุ่มงานวิชาการกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มนโยบายและแผนรับหน้าที่จัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและวิธีการแบบมีส่วนร่วมทำให้คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้รับความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น สังกัดได้จากการอบรมและการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม และนำความรู้นั้นมาปฏิบัติงานการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “...อยู่ในกลุ่มนโยบายและแผนและมีหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณจึงได้เสนอให้มีการอบรมเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้แต่ละคนในกลุ่มงานได้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประโยชน์สูงสุดในเรื่องที่ทำให้ประสบความสำเร็จ” และอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “เราได้เชิญวิทยากรจากสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มาให้ความรู้กับพวกเราเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้เราสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ตามระเบียบแบบแผนของการใช้งบประมาณ” และอีกคนเสริมว่า “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เราต้องทำงานเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น เราจึงได้เชิญวิทยากรในสำนักนโยบายและ

แผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มาอบรมให้ความรู้เพื่อให้คณะกรรมการวิชาการทุกคนเรามีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการแบบมีส่วนร่วมและการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ต่อไป” และอีกคนหนึ่งเสริมว่า “จากการสังเกตการทำงานจะเห็นว่า ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด ริเริ่ม ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจะทำให้การใช้ยंत्रบ๑ นี้ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง”

2.5 การวัดผล พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้มีการวัดผล ประเมินผลการจัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จึงได้มีการประชุมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารงาน การจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศโดยเร่งพัฒนาและยกระดับองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้ ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ดังคำพูดของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้พบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้หลายประการ เช่น คณะกรรมการวิชาการบางคนไม่สามารถอยู่ปฏิบัติงานได้ เพราะต้องไปเข้ารับการอบรม/ ประชุมเป็นเวลาหลายวัน บางคนมีงานเยอะไม่สามารถปฏิบัติงานหรือบางคนต้องออกกํากับ ติดตามโรงเรียนทำให้ การปฏิบัติงานการจัดการความรู้มีปัญหา อุปสรรค” อีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “บางครั้งเครื่องมือเทคโนโลยีมีความเสียหาย ชำรุด ต้องใช้ระยะเวลาในการซ่อมแซมหลายวัน อินเทอร์เน็ตก็ล่มบ่อย ๆ การปฏิบัติงานการจัดการความรู้บางครั้งไม่มีความคล่องตัวและไม่รวดเร็วเนื่องจากสาเหตุดังกล่าว” และคณะกรรมการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ถูกต้องแล้วค่ะ ที่มีการจัดประชุมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานการจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง” ในการจัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการวิชาการ ได้ออกนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีแต่ละศูนย์เครือข่าย จำนวนทั้งสิ้น 11 ศูนย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของแต่ละเครือข่าย ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดการความรู้ของแต่ละเครือข่าย คณะกรรมการวิชาการได้ออกนิเทศ ติดตาม เพื่อช่วยแก้ปัญหา รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำปัญหาเหล่านั้น มาช่วยกันวิเคราะห์หาทางแก้ไขต่อไป” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่าเครือข่ายการจัดการความรู้มีทั้งสิ้นจำนวน 10 เครือข่าย ซึ่งแต่ละเครือข่ายจะมีประธานเครือข่ายและคณะกรรมการเครือข่ายเป็นผู้ดูแล จากการสังเกตสมาชิกในเครือข่าย พบว่า ให้ความสนใจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่มีปัญหา อุปสรรคบ้างด้านเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เก่า ชำรุด สมรรถนะการทำงานต่ำ

อินเทอร์เน็ตความเร็วต่ำ โหลดงานแต่ละอย่างได้ล่าช้า ไม่ทันใจ ซึ่งจะดำเนินการเสนอจัดซื้อต่อไป” ส่วนการวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงเครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละศูนย์เครือข่าย พบว่า คณะกรรมการวิชาการได้ร่วมกันประชุมกับคณะกรรมการแต่ละศูนย์เครือข่ายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ และรับทราบปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ของแต่ละเครือข่าย ซึ่งคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์สามารถปรับปรุงและพัฒนาศูนย์เครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของแต่ละศูนย์เครือข่าย ดังคำกล่าวของคณะกรรมาธิการคนหนึ่งกล่าวว่า “คณะกรรมการศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการวิเคราะห์เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาของศูนย์เครือข่าย เท่าที่สอบถามประธาน ศูนย์แต่ละศูนย์ สามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาได้อย่างเรียบร้อย ไม่มีปัญหา อุปสรรคอะไร ขาดแต่เครื่องมือที่ไม่ค่อยทันสมัย อินเทอร์เน็ตมีปัญหาความเร็วต่ำ” และอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “จากผลการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของการจัดการความรู้ของศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์สามารถปรับปรุง แก้ไขได้ในระดับหนึ่ง แต่ต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งศูนย์แต่ละศูนย์จะมีบริบทที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งประธานศูนย์เครือข่ายจะเป็นผู้พิจารณาตามความเหมาะสมของเครือข่ายของตนเอง” การวัดผลเพื่อวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม และแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้มีการประชุม คณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการ พบว่า ทีมงานการจัดการความรู้มีทักษะความรู้ ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ตามระบบขั้นตอนได้ถูกต้อง” ดังคำกล่าวของคณะกรรมาธิการคนหนึ่งกล่าวว่า “ดิฉันได้ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม และแก้ไข ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานจัดการความรู้ จากการที่เราได้ประชุมและปฏิบัติงานกันมานานพอสมควร ดิฉันคิดว่า ทุกคนมีทักษะ มีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ตามระบบขั้นตอนได้ถูกต้องและเพิ่มเติมด้วยกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้ปฏิบัติการควบคู่ไปกัน ไปนั้น เป็นไปอย่างมีระบบและเป็นไปตามขั้นตอนได้ดีมาก” และคณะทีมงานการจัดการความรู้คนหนึ่งกล่าวว่า “ดิฉันก็อยู่ในทีมงานการจัดการความรู้ด้วยค่ะ จากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ดิฉันเป็นคนหนึ่งที่คิดว่า ดิฉันมีความรู้ มีทักษะความรู้ ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ตามระบบขั้นตอนได้ถูกต้อง และมีทัศนคติการจัดการความรู้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น จากการสังเกตการทำงานแต่ละคนให้ความสนใจมากขึ้นค่ะ” ในส่วนของการวัดผลจากการนิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง พบว่า คณะกรรมาธิการมีกรณีศึกษา ติดตาม เก็บรวบรวมความรู้ต่าง ๆ Best practice ไว้ในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

เป็นหมวดหมู่ทำให้ค้นหาได้ง่าย โดยสังเกตการนิเทศ ติดตามการเก็บและรวบรวมงานให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่เดือนละ 2-3 ครั้ง ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า "ผมคนหนึ่ง ที่มักเข้าไปดูการเก็บรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ครบ เพราะผมชอบเข้าไปอ่าน ค้นคว้าว่ามีข่าวอะไรบ้าง ที่เป็นความรู้และเป็นข่าวใหม่ ๆ และเมื่อผมเห็นว่า การเก็บไม่ถูกต้องตามหมวดหมู่ ผมจะบอกกับ สมาชิกในกลุ่มให้ได้รับทราบ และช่วย พิจารณาว่า ความรู้นี้หรือ Best practice นี้ควรจะอยู่หมวดหมู่ ใด ตามระบบของดิอูอี้" และอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า "เราจะเก็บความรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ในหนังสือ เอกสาร วารสาร Best practice ที่เราคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเรา เราก็จะเก็บไว้ในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ตามระบบ การเก็บรวบรวมของระบบของดิอูอี้ (Dewey decimal classification) และเราจะเข้าไปดูอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อจัดหมวดหมู่ให้ถูกต้องตามระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาค่ะ" ในส่วนของการประชุมพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ผลจากการสังเกตการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับงบประมาณและสัมภพณ์ พบว่า การใช้จ่ายงบประมาณการดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรม การจัดการความรู้ของคณะกลุ่มงานวิชาการ เป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า "การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการความรู้ จะมีการประชุมพิจารณาวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดทำโครงการ เพราะเราได้งบประมาณจำนวนจำกัดมาก" และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า "โครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้ขณะที่ดำเนินการนั้นเราจะมีการประชุม ปรึกษาหารือกัน ทุกครั้ง ในขณะที่ดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรม และทุกครั้งที่มีการใช้จ่ายจะมีการแจ้งรายการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละครั้งแต่ละกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนในกลุ่มงานได้รับทราบ เกิดความสบายใจและไว้วางใจว่างบประมาณที่ได้รับเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด" สำหรับกิจกรรมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ พบว่า เครื่องมือการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้นโดยคณะกลุ่มงานวิชาการ และทีมงานการจัดการความรู้ ยังมีการแก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพที่สุด เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กร ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า "การจัดทำเครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพนั้น ยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไข แต่ในขณะเวลานี้ นับว่ามีคุณภาพพอสมควร แต่ยังไม่สามารถวัดผล ประเมินผล ได้ทุกเรื่อง ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป" และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า "เครื่องมือการจัดการความรู้ที่จัดทำนี้และได้นำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานนั้น ณ เวลานี้มีคุณภาพในระดับหนึ่งแต่ถ้าจะให้ดี ต้องให้เครื่องมือมีความสอดคล้องกับการตรวจ กำกับ ติดตามเรื่องของการจัดการความรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงยังคงต้องปรับปรุงเครื่องมือใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะได้เชิญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมาร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงภาษา วิธีการ เพื่อให้เครื่องมือที่มีความเข้าใจที่ตรงกัน มีความเที่ยงตรง และมีคุณภาพมากขึ้น”

นอกจากนี้ การนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า จากการวัดผลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้มีการตกลงหมุนเวียนและผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งทำให้ผลการดำเนินการตามกิจกรรมเป็นไปกระบวนการอย่างถูกต้อง ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ภายในกลุ่มงานเราได้มีการตกลงหมุนเวียนและผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันนิเทศ กำกับ ติดตามผลจากการจัดการความรู้ทั้งในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ และการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อดูการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ความเป็นไปตามขั้นตอน ค่ะ” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การดำเนินงานกิจกรรมนี้ จะมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราจะจับฉลากกันว่ากลุ่มใดจะเป็นกลุ่มแรกที่เข้าไปในเว็บไซต์เพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้ ซึ่งผลจากการจับฉลากกันเริ่มแรกด้วยกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มถัดไป คือ กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มนโยบายและแผนตามลำดับ ซึ่งจะหมุนเวียนกันเดือนละ 2 ครั้ง สำหรับการเข้าไปตรวจกำกับ ติดตามค่ะ”

2.6 การยกย่องและชมเชย พบว่า คณะกรรมการวิชาการได้รับงบประมาณจากผู้บริหารองค์การในการศึกษาคูงานที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศสภาคอากาศไทย ซึ่งเป็นศูนย์กลาง พัฒนาระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสภาคอากาศไทย เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงให้คำปรึกษาและร่วมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานและสามารถใช้สื่อการประชาสัมพันธ์ได้ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ นอกจากนี้พบว่า คณะกรรมการวิชาการได้รับความอนุเคราะห์สถานที่สำหรับดำเนินการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด ผลจากการจัดทำกิจกรรมนันทนาการร่วมกันทุกคนมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก เพราะทุกคนได้สนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการทายปัญหาต่าง ๆ มีการเล่นบทบาทสมมติเป็นที่สนุกสนาน มีอาหารว่างและเครื่องดื่มไว้บริการคณะกรรมการวิชาการและทีมงานการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และหลังจากเสร็จสิ้นงานกิจกรรมนันทนาการ ได้มีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นด้านการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ โดยได้รับมอบใบเกียรติบัตรเป็นการตอบแทนความดี ความชอบ ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เราได้ไปศึกษาคูงานที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศสภาคอากาศไทย หน่วยงานนี้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศให้กับบุคลากรขององค์กร ซึ่งเป้าหมายขององค์กร มีความคล้ายคลึงกับเป้าหมายของเรามาก คือ ให้อุคลากรมีความรู้ มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีความเสถียรและมีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกหน่วยงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการบูรณาการช่องทางการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม ให้เกิดการนำเสนอร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและหน่วยงานเครือข่ายต่าง ๆ” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “สภากาชาดไทยเป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารองค์กรใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและเพื่อประกอบการตัดสินใจด้วย เหตุนี้เราจึงเลือกศึกษาคุณงานที่องค์กรนี้ค่ะ” และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ท่าน ผอ.เขตฯ ท่านยังให้ห้อง ๆ สำหรับให้คณะกลุ่มงานวิชาการและผู้มาใช้บริการ ได้ใช้ประโยชน์ในการทำงาน และตั้งสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ และมีพวกเครื่องดื่มไว้สำหรับบริการด้วยค่ะ ทำให้ผ่อนคลายความตึงเครียดจากงานได้ดีมากค่ะ” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ท่าน ผอ.เขตฯ ได้มอบใบเกียรติบัตรให้กับทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่การจัดการความรู้ และได้มอบให้กับผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยค่ะ นับว่าดีมาก ๆ ค่ะ”

ขั้นสะท้อนผล (Re-reflect)

หลังจากดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ในรอบที่ 2 เสร็จสิ้น ผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์ และจากเอกสารผลงานการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ทั้งสิ้น จำนวน 14 กิจกรรม มีการดำเนินงานกิจกรรมเสร็จสิ้นไปแล้ว จำนวน 12 กิจกรรม ปรากฏว่า สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ภายในองค์กรของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 229-236) ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรม ใหม่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเรียนลัด สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวกจัด “พื้นที่” หรือ “เวที” มีการพัฒนาคน ให้รางวัล หาเพื่อนร่วมทางและจัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge assets) อย่างไรก็ตาม คณะกลุ่มงานวิชาการมีความเห็นร่วมกันว่า บางกิจกรรมจำเป็นต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จ เพราะบางกิจกรรมต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และในแต่ละปีบางกิจกรรมจะต้องให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ นิเทศ ติดตามของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ บางกิจกรรมต้องมีการวัดผล ประเมินผล มีผลงานการปฏิบัติกิจกรรมปรากฏให้เห็น ได้แก่

- 1) กิจกรรมประชุมวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา สังเกตการรวบรวม การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัต 2) วิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ นันทนาการ และประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขทีมงานเพื่อพัฒนา 3) ประชุม/ อบรมคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการเครือข่าย 4) ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามและแก้ไข ปรับปรุงผล การปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลง 5) ประชุมวิเคราะห์ เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรม การจัดการความรู้ขององค์กร จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ นิเทศ ติดตามการเก็บ และรวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง 6) ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด 7) วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการจัดการ ความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ และ 8) ปรับปรุง แก้ไข นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยขอให้ผู้บริหารองค์กรตระหนัก ให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุน งบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ เพื่อจะร่วมมือ ปฏิบัติงานจัดการความรู้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3

ขั้นปรับปรุงแผน (Re-plan)

เมื่อผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้สะท้อนผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน จัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 2 เสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น ซึ่งมีกิจกรรมประชุม วิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีความเหมาะสม สังเกต การรวบรวมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัต วิเคราะห์ และปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ พัฒนาเว็บไซต์การจัดการ ความรู้ให้สวยงาม น่าสนใจ และเผยแพร่คลังความรู้ นันทนาการ ชักชวนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา การจัดการความรู้และการจัดการศึกษา สื่อสาร ดัดสินใจและการประสานความร่วมมือต่อกัน ประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงานเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้สรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ประชุม/ อบรม คณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุงการบริหารงาน

จัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ สรรหาจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้แก่เครือข่าย เพื่อความพร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ นิเทศ ติดตามผล การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ของแต่ละเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เครือข่าย ประชุมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงเครือข่ายการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่าย ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม และแก้ไข ปรับปรุงผล การปฏิบัติงานของทีมงานการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหาร จัดการเปลี่ยนแปลง ศึกษาเทคนิคและประชุมชี้แจงเพื่อโน้มน้าวการมีทัศนคติที่ดีและมีศรัทธา ในการเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้และด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและ อย่างต่อเนื่อง ประชุมวิเคราะห์เพื่อร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการ ความรู้ขององค์กร จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ เสวนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกันภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตามการเก็บและ รวบรวมงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง อบรมการบริหารด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โครงการจัดการ ความรู้ให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ศึกษาคู่มือเทคนิคการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ประชุม ศึกษาเทคนิคการสร้างเครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการ ความรู้ อย่างต่อเนื่อง

ในการปฏิบัติการตามแผนการจัดการความรู้ในรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ให้เชิญผู้บริหาร องค์กรมาเป็นประธานการประชุม และเชิญคณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการมาร่วมประชุมปรับปรุง แผนการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ซึ่งการกล่าวเปิดการประชุมในรอบที่ 3 นี้ ผู้บริหาร องค์กรได้ให้ขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพื่อตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ าได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ในระหว่างการประชุมกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัย ได้ปล่อยให้คณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการดำเนินการกันเอง โดยผู้วิจัยไม่เข้าร่วมปฏิบัติงานด้วย แต่จะคอย สังเกตการณ์อยู่ห่าง ๆ และเมื่อคณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการเกิดปัญหาที่สามารถร้องขอให้ผู้วิจัยเข้าไป มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพยายามปล่อยให้คณะกรรมการมีบทบาท ในการดำเนินการอย่างเต็มที่เช่นเดียวกับในรอบที่ 1 และรอบที่ 2

สำหรับการดำเนินงานในรอบที่ 3 นี้ คณะทมิวจัยได้ร่วมกันกำหนดประเด็นและกิจกรรมที่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่องในรอบที่ 2 ไว้ 10 ประเด็น และกำหนดประเด็นใหม่เพิ่มอีก 2 ประเด็น รวม 12 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการขยายผลแผนยุทธศาสตร์รูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเด็นสร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีพลวัต ประกอบด้วย กิจกรรมคอยตรวจสอบการรวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง และเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง และทันสมัย อยู่เสมอ ประเด็นสร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมนำทนาการ และประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงาน ประเด็นจัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ประเด็นจัดตั้งและพัฒนาศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีและอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตามการบริหารงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย ประเด็นพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาเทคนิคและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และผลกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ประเด็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมวัดผล ประเมินผลและรายงานผลการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบฯ และส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ประเด็นการวัดผลประเมินผลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ นิเทศ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และประชุมสัมมนา เพื่อวัด ประเมินผล และรายงานผลการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน ซึ่งเป็นประเด็นต่อเนื่องจากรอบที่ 2 และมีประเด็นใหม่เพิ่มเติม 2 ประเด็น คือ ประเด็นใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมศึกษาคูณาน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/ ดีเยี่ยมนำมาบูรณาการกับบริบทขององค์การ จัดมุมมองแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร วารสาร Best practice ฯลฯ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้/ ห้องสมุด/ มุมเสวนา

ได้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ ประเด็นเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมมอบหมายงาน/ การงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มอบรางวัล/ มอบใบเกียรติบัตร/ กล่าวคำยกย่องชมเชยพาไปทัศนศึกษา สถานที่แหล่งเรียนรู้พิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้เพียงพอ ผู้นำให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและบุคลากร ต่อจากนั้นคณะทีมงานวิจัยได้ร่วมกันกำหนดดัชนีตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการกำหนด ระยะเวลาาร่วมกันในการกำกับ ติดตามและ ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาในรอบที่ 3

หลังจากการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการประชุมไปสรุปเป็นแผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือเสนอผู้บริหารองค์กร เพื่อขออนุมัติและขอแจ้งเวียนหนังสือให้กับคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นทีมงานวิจัยร่วมกันประชุมวางแผนกำหนดประเด็นและกิจกรรมในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงที่ในครั้งที่ร่วมกันวางแผน ดำเนินการจัดการความรู้ และผู้วิจัยจะนำไปแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามที่คณะทีมงานวิจัยแนะนำ และเมื่อทุกคนมีความเห็นชอบด้วยแล้วในรายละเอียดที่แก้ไข ปรับปรุงแล้วนั้น ผู้วิจัยได้คัดลอกเอกสารดังกล่าว และแจกให้กับคณะทีมงานวิจัย เพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อไป ดังรายละเอียดของแผนการดำเนินงานรูปแบบการจัดการความรู้ปรากฏในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แผนดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนายุทธศาสตร์	ประชุมเชิงปฏิบัติการขยาย	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีความเข้าใจ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้และ	ผลแผนยุทธศาสตร์รูปแบบ	และปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์รูปแบบ		สัมภาษณ์	
การพัฒนาคุณภาพ	การจัดการความรู้และ	การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพ			
การศึกษา(ต่อ)	การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	การศึกษาได้อย่างถูกต้อง			
สร้างคลังความรู้และ	รวบรวม/จัดเก็บข้อมูล	กลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
พัฒนาเว็บไซต์	สารสนเทศให้มีความถูกต้อง	เครือข่ายฯ ร้อยละ 100มีการรวบรวม/ จัดเก็บ		สัมภาษณ์	คณะกรรมการ
การจัดการความรู้ให้มี	และเป็นหมวดหมู่	ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและ			ศูนย์เครือข่ายฯ
ความเป็นพลวัต (ต่อ)		เป็นหมวดหมู่			
	วิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้มีการวิเคราะห์	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	ข้อมูลสารสนเทศให้มี	และแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มี		สัมภาษณ์	คณะกรรมการ
	ความถูกต้องและทันสมัย	ความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอเดือนละ 1 ครั้ง			ศูนย์เครือข่ายฯ
	อยู่เสมอ				
สร้างและพัฒนาทีมงาน	นันทนาการ	กลุ่มงานวิชาการได้มีกิจกรรมนันทนาการ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้ (ต่อ)		เดือนละ 1 ครั้ง		การบันทึก	
				กิจกรรม	

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ (ต่อ)	ประเมินผล ปรับปรุงและแก้ไขทีมงาน ประชุม/อบรมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลเพื่อ การพัฒนาการบริหาร จัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการประชุม เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและมี ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้มีการประชุม ร่วมกับคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลเพื่อพัฒนา การบริหารจัดการความรู้ที่เดือนละ 1 ครั้ง กลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล ร้อยละ 100 ได้รับอบรมเพื่อพัฒนาการบริหาร จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์ข้อมูลฯ สัมภาษณ์	สังเกต แบบประเมิน สัมภาษณ์ สังเกต การเข้าร่วม อบรม สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์ข้อมูลฯ
จัดตั้งและพัฒนาศูนย์เครือข่ายการจัดการ ความรู้ (ต่อ)	ประชุม/อบรมคณะ กรรมการศูนย์เครือข่าย การจัดการความรู้เพื่อ การบริหารจัดการความรู้ ที่ต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ได้มีการประชุม ร่วมกับคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายเพื่อ พัฒนาการบริหารจัดการความรู้ที่เดือนละ 1 ครั้ง กลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์ เครือข่ายร้อยละ 100 ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนา การบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์เครือข่ายฯ กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์เครือข่ายฯ	สังเกตการเข้า ร่วมประชุม สัมภาษณ์ สังเกตการเข้า รับการอบรม สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์เครือข่ายฯ กลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการ ศูนย์เครือข่ายฯ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)	นิเทศติดตามการบริหาร	กลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์เครือข่าย	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	งานการจัดการความรู้ของ	ร้อยละ 100 ได้มีการนิเทศติดตามการบริหารงาน	คณะกรรมการ	การบันทึก	คณะกรรมการ
	แต่ละศูนย์เครือข่าย	การจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย 2 เดือน	ศูนย์เครือข่าย	ข้อมูล	ศูนย์เครือข่าย
		ต่อครั้ง			
	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ	กลุ่มงานวิชาการ คณะทำงานการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตบันทึก	กลุ่มงานวิชาการ
	ศึกษาเทคนิคและวิเคราะห์	คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้	คณะทีมงาน	ข้อมูล	คณะทีมงาน
	ผลการปฏิบัติงานให้การ	และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายจัดการ	คณะกรรมการ	สังเกตแบบ	คณะกรรมการ
	จัดการความรู้และ	ความรู้ร้อยละ 100 ได้รับการช่วยเหลือใหม่	ศูนย์ข้อมูล	ประเมินผล	ศูนย์ข้อมูล
	กระบวนการบริหาร	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาเทคนิคและ	คณะกรรมการ	สัมภาษณ์	คณะกรรมการ
	จัดการเปลี่ยนแปลงเป็นไป	วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานให้จัดการเรียนรู้ได้	ศูนย์เครือข่าย		ศูนย์เครือข่าย
	อย่างมีประสิทธิภาพ	อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยชุมชนแห่ง			
		การเรียนรู้เดือนละ 1 ครั้ง			
	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ	กลุ่มงานวิชาการ และทีมงานร้อยละ 90 ประชุม	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	สร้างวัฒนธรรมองค์การ	เชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์ความรู้	และทีมงาน	การบันทึก	และทีมงาน
ให้เป็นองค์การแห่ง	ความคิด สร้างองค์การให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ		สัมภาษณ์		
การเรียนรู้	แห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง				

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
สร้างวัฒนธรรมองค์กร	จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติเพื่อ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการจัดทำ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
ให้เป็นองค์กรแห่ง	เพิ่มทักษะการสื่อสารภาษา	โครงการเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะ		แผนปฏิบัติ	
การเรียนรู้ (ต่อ)	อังกฤษ และทักษะการใช้	การสื่อสารภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้		การประจักษ์	
	คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ปฏิบัติงาน	คอมพิวเตอร์เพื่อปฏิบัติงานการจัดการ			
	การจัดการความรู้	ความรู้			
พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม	นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการนิเทศ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
ประสิทธิภาพ	ของบุคลากรจัดการความรู้	ติดตามผลการปฏิบัติงานแบบกลายนิเทศ		สัมภาษณ์	
การปฏิบัติงาน (ต่อ)	อย่างต่อเนื่อง	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง			
	ประชุมวัดผล ประเมินผลและ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการวัดผล	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
	รายงานผลการบริหาร	ประเมินผลและรายงานผลการบริหาร		แบบประเมิน	
	งบประมาณให้ไปตาม	งบประมาณให้ไปปฏิบัติตามระเบียบ และ		สัมภาษณ์	
	ระเบียบฯ และส่งผลต่อ	ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้			
	การพัฒนาการจัดการความรู้	อย่างแท้จริง 2 เดือนต่อครั้ง			
	อย่างแท้จริง				
การบริหารจัดการเกี่ยวกับ	ประชุมวิเคราะห์ แก้ไข	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการวิเคราะห์	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
งบประมาณ (ต่อ)	ปรับปรุงเครื่องมือการจัดการ	แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้	วิทยากร	การเข้าร่วม	

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
การวัดผลและประเมินผล	ความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการนิเทศ	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
การจัดการความรู้ (ต่อ)	มีคุณภาพนิเทศ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	สัมภาษณ์
ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	ประเมินผลและรายงานผล	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการวัดผล	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกตจาก	กลุ่มงานวิชาการ
เพื่อการจัดการความรู้	การจัดการความรู้คู่ความยั่งยืน	ประเมินผลและรายงานผลการจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	แบบประเมิน	แบบประเมิน
	ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	ผู้ความยั่งยืนอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	สัมภาษณ์
	เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อ	กลุ่มงานวิชาการและทีมงานร้อยละ 100 มีการใช้ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับ	กลุ่มงานวิชาการ และทีมงาน	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ และทีมงาน
	แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผล	การจัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้รับ		สัมภาษณ์	
	ของการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/	มาพัฒนา/ บูรณาการให้เข้ากับบริบท			
	ดีเยี่ยมนำมาบูรณาการกับ	ขององค์กร			
	บริบทขององค์กร				
	จัดமுեսวનાแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 90 มีการจัดเวที	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ
	รวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร	แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		สัมภาษณ์	
	วารสาร Best practice ฯลฯ	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 มีการรวบรวม/	กลุ่มงานวิชาการ	สังเกต	กลุ่มงานวิชาการ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
เพียงพอ	โครงการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ	โครงการจัดการความรู้	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ให้ข้อมูล	ผู้ให้ข้อมูล
ผู้นำให้การสนับสนุนทั้ง	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ผู้บริหารองค์กร	กลุ่มงานวิชาการร้อยละ 100 ผู้บริหารองค์กร	ผู้บริหาร	สังเกต	ผู้บริหาร
งบประมาณและบุคลากร	ให้การสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้	ให้การสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้	กลุ่มงานวิชาการ	สัมภาษณ์	กลุ่มงานวิชาการ
	ทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเพียงพอ	ทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเพียงพอ			

ขั้นปฏิบัติตามแผน (Re-act)

เมื่อได้ปฏิบัติตามแผนงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 3 เสร็จแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สังเกตการปฏิบัติงานจัดการความรู้ร่วมกับคณะกลุ่มงานวิชาการอย่างใกล้ชิด ซึ่งในแผนการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ครั้งที่ 3 นี้ มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการปฏิบัติในรอบที่ 2 คือ กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการขยายผลแผนยุทธศาสตร์รูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า หลังจากคณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานของตนเองแล้ว คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สำหรับกลุ่มงานของตนเองในเรื่องการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้อย่างถูกต้อง สำหรับกิจกรรม รวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและเป็นหมวดหมู่ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการคอยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และได้พิมพ์ข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับปฏิบัติงานลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะใช้เวลาว่างจากภารกิจหลัก ๆ แล้ว และได้เข้าไปตรวจสอบข้อมูลบ่อยครั้ง เพื่อความเป็นระเบียบเป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการสืบค้น กิจกรรมวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการประชุมร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอเดือนละ 1 ครั้ง ข้อมูลที่เผยแพร่สู่เว็บไซต์นั้น เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่มีเนื้อหาผิดพลาด เพราะได้รับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมนันทนาการ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการเสวนาเป็นหมู่เล็ก ๆ ในกลุ่มงานวิชาการหรือทีมวิจัย เป็นการจัดกิจกรรมประเภทแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทายปัญหา และให้ครูและนักเรียน ได้ร่วมกันจัดนิทรรศการความรู้ต่าง ๆ ที่เป็น Best practice ของโรงเรียน หรือของนักเรียนเอง มีการจัดเวทีประกวดเล่านิทานของนักเรียนชั้นประถมศึกษา ปีที่ 4, 5 และ 6 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกล้าแสดงออก ความจำของนักเรียนและมีรางวัลให้กับผู้ชนะเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมนันทนาการแต่ละอย่างเดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือน กิจกรรมประเมินผล ปรับปรุงและแก้ไขทีมงาน หลังจากที่ได้จัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ได้สักระยะหนึ่ง ทีมงานบางคน เริ่มมีอาการเบื่อ ไม่ค่อยสนใจ ผู้วิจัยจึงได้มีการประชุมที่ทีมงานจัดการความรู้ เพื่อรายงานผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม ฯลฯ ของแต่ละบุคคล และผู้วิจัยได้ขออนุญาตทีมงานการจัดการความรู้เพื่อขอประเมินผลเดือนละ 1 ครั้ง ทุกคนมีความยินดีให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะปรับปรุง แก้ไขตัวเอง และจะให้ความร่วมมืออยู่เสมอ และมีการประชุม โดยเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน กิจกรรมประชุม/ อบรมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล

เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ได้มีการประชุมคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล
 เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ได้มีการประชุมคณะกรรมการ
 และคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ที่ดี โดยปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา
 ด้านข้อมูลสารสนเทศ และมั่นคงยตรวจวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมปฏิบัติงาน
 เดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังมีโครงการอบรมเร่งรัดความสามารถและทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ
 เพื่อให้ทุกคนสามารถนำทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษดังกล่าวมาใช้ เพื่อพัฒนาการบริหาร
 จัดการความรู้สู่ประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมประชุม/ อบรมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการ
 ศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีและอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้เชิญ
 ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม/ อบรม เพื่อพัฒนาเครือข่ายทั้งสิ้น จำนวน 10 เครือข่ายและได้มี
 การพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลที่ดีเดือนละ 1 ครั้ง กิจกรรมนิเทศ ติดตาม
 การการบริหารงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย หลังจากนั้น มีการปฏิบัติงาน
 การจัดการความรู้ คณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายมีการนิเทศ ติดตาม
 การการบริหารงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่ายแบบกัลยาณมิตร 2 เดือนต่อครั้ง
 เพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจ และเพิ่มความมีประสิทธิภาพแต่ละเครือข่าย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ
 เพื่อศึกษาเทคนิคและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการ
 เปลี่ยนแปลงให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการวิชาการ คณะทีมงาน
 การจัดการความรู้ คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่าย
 การจัดการความรู้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาเทคนิคกระบวนการจัดการความรู้
 และเทคนิคกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ให้ตอบคำถาม อภิปราย และวิเคราะห์ผล
 การปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ โดยอาศัยชุมชนในหน่วยงานเหล่านี้ให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ซึ่งกันและกัน 1 ครั้งต่อเดือน กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ
 ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคณะกรรมการวิชาการและคณะทีมงานการจัดการความรู้ได้มี
 การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการคิด การวัด ประเมินผล
 และร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง นอกจากนี้
 มีการให้คณะกรรมการวิชาการ ได้มีสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร และมีทักษะการใช้
 คอมพิวเตอร์ เพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติ เพื่อเพิ่มทักษะ
 การสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อใช้สำหรับปฏิบัติงาน คณะกรรมการวิชาการ
 บางคนยังด้อยด้านภาษาอังกฤษ และการสื่อสารพูดคุย สนทนา จึงมีโครงการเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่ม
 ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อใช้ในการสื่อสาร ค้นคว้า พูดคุย สนทนาเป็นภาษาอังกฤษ
 เพื่อพร้อมเข้าสู่อาเซียน และยังสามารถจัดทำโครงการเพิ่มทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้ ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมีการปรับปรุงให้ก้าวหน้า และทันสมัยอยู่เสมอ จึงทำให้เป็นปัญหาบ้างต่อการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มทีมงานวิจัย และคณะกลุ่มงานเครือข่ายการจัดการความรู้ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์นี้ ด้วยการจัดอบรมการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตที่ใช้ความเร็วสูง และวิธีการของโปรแกรมการใช้งานต่าง ๆ มากมาย กิจกรรมนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า คณะกลุ่มงาน วิชาการมีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการจัดการความรู้แบบกัลยาณมิตร อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ความผิดพลาด บกพร่อง และส่งเสริมการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กิจกรรมประชุมวัดผล ประเมินผลและรายงานผลการบริหาร งบประมาณให้ เป็นไปตามระเบียบฯ และส่งผลต่อการพัฒนา การจัดการความรู้อย่างแท้จริง พบว่า งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจจัดการความรู้สู่เป้าหมาย ได้มีการวัด ประเมินผล และรายงานผล 2 เดือนต่อครั้ง ซึ่งการบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามระเบียบฯ ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาการจัดการความรู้และการศึกษาอย่างแท้จริง องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBMS) และระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (SPBB) กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการต้องการ จัดทำเครื่องมือการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีความเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน เชื่อถือได้ ตี ย่งขึ้น จึงร่วมกันประชุมและเชิญวิทยากรด้านสถิติและการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มาช่วยเหลือและร่วมวิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้ขององค์กรให้ มี ความเที่ยงตรงและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น กิจกรรมนิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการ ความรู้ต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทีมงานและเครือข่ายเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการ ความรู้ขององค์กรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และให้ เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการจัดการ ความรู้ เพื่อให้ทุกคนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และมีทัศนคติที่ดีในการจัดการความรู้ให้กับตนเอง และผู้อื่น กิจกรรมประชุม สัมมนา เพื่อวัด ประเมินผล และรายงานผลการจัดการความรู้สู่ ความยั่งยืน คณะกลุ่มงานวิชาการทุกคนมีความเห็นว่าจะมีการวัด ประเมินผล และรายงานผล การจัดการความรู้สู่ความยั่งยืนอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ จัดการความรู้ให้บุคลากรภายในองค์กรได้ตระหนักถึงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาพัฒนา ตนเองที่จะให้มีความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา จึงร่วมกันสร้างแบบวัดผลประเมินผลการจัดการความรู้ อย่างยั่งยืนขึ้นใช้และวัดผล ประเมินผล 2 เดือนต่อครั้ง

สำหรับแนวทางใหม่ 2 แนวทาง ได้แก่ ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมศึกษาคูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/ ดีเยี่ยมนำมาบูรณาการกับบริบทขององค์กร พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันปรึกษาหารือกัน เพื่อที่จะของบประมาณในแต่ละปีสำหรับการศึกษาคูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาพัฒนา/ บูรณาการให้เข้ากับบริบทการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการไปศึกษาคูงานนี้จะมีคณะกลุ่มงานวิชาการ คณะทีมงานการจัดการความรู้ คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ร่วมศึกษาคูงานด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญและยินดีจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้สำหรับกิจกรรมนี้ กิจกรรมจัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ภายในองค์กรมีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เช่น มีผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียนให้ความสนใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละคนให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และเป็นการเตรียมตัวเพื่อการเข้าประกวดในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนในแต่ละปี กิจกรรมรวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร วารสาร Best practice ฯลฯ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้/ ห้องสมุด/ มุมเสวนา ได้อย่างเป็นระบบ หมวดยุค พบว่า คณะกลุ่มงานวิชาการมีการรวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร Best practice ฯลฯ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการไปศึกษาคูงาน/ ทักษะศึกษา การแข่งขันประกวดรางวัลต่าง ๆ และได้รับรางวัลของผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียน คณะกลุ่มงานวิชาการจะเก็บ/ รวบรวมผลงานเหล่านี้ไว้ในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้/ ห้องสมุด/ มุมเสวนาไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดยุค และอีกแนวทางหนึ่ง ได้แก่ เสริมสร้างขวัญ กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมมอบหมายงาน/ ภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล จากการมอบหมายงานการจัดการความรู้ที่ให้นักวิชาการแต่ละคนในกลุ่มงานวิชาการได้ปฏิบัติ นั้น เช่น การเก็บ/ รวบรวมความรู้ลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ หรือไว้ในห้องสมุด และจัดเป็นหมวดยุค ครั้งแรกยังมีความสับสนไม่สามารถจัดเป็นหมวดยุคได้ แต่ต่อมาทุกคนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงทำให้สามารถจัดแยก หมวดยุคความรู้ต่าง ๆ ออกเป็นหมวดยุคได้อย่างถูกต้องตามหลักการเก็บรวบรวมของระบบคิวอีและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นครั้งแรกบุคลากรจึงไม่ค่อยมีความถนัด ยังมีความเขินอาย กลัวการสนทนาแบบเป็นทางการ กลัวจะทำผิดพลาด แต่เมื่อได้ฝึก ได้ปฏิบัติบ่อย ๆ และผู้บริหารองค์กรได้จัดอบรมเกี่ยวกับการพูด การเขียนภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ถูกหลักไวยากรณ์ และสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้อง เป็นการฝึกให้บุคลากรมีความกล้าพูด สนทนา และการเขียนให้ถูกหลักภาษา กิจกรรมมอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม พบว่า ผู้บริหาร องค์กร ได้ตระหนัก

และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร จึงมีนโยบายมอบรางวัลอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่กระทำความดี มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นมืออาชีพ มีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับรางวัล/ มอบเกียรติบัตร ซึ่งบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการและกลุ่มงานอื่น ๆ มีความกระตือรือร้นในนโยบายมอบเกียรติบัตร ซึ่งบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการและกลุ่มงานอื่น ๆ มีความกระตือรือร้นในนโยบายดังกล่าว นอกจากนี้ เพื่อน ๆ ในกลุ่มงานวิชาการ ยังยกย่อง ชมเชย และเสนอชื่อบุคลากรที่มีความเหมาะสมจะได้รับรางวัลจากท่านผู้บริหารองค์การ กิจกรรมพาไปทัศนศึกษาสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารองค์การ ได้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาบุคลากร ในองค์การ ให้ได้รับความรู้ ความเพลิดเพลินจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จึงให้งบประมาณส่วนหนึ่งให้กับคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ทัศนศึกษาสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปีงบประมาณ กิจกรรมพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ ซึ่งจากการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกลุ่มงานวิชาการ คณะทีมงานการจัดการความรู้ และเครือข่ายฯ ผู้บริหารองค์การ ได้จัดสรรงบประมาณประจำปี อย่างเพียงพอให้กับคณะกลุ่มงานวิชาการส่วนหนึ่งเพื่อนำมาส่งเสริม พัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวัตถุประสงค์ให้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง และเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อการส่งเสริม พัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์การให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมผู้นำให้การสนับสนุน ทั้งงบประมาณและบุคลากร หลังจาก ที่คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากรในองค์การ พบว่า ได้รับการตอบรับจากสมาชิกในองค์การและกลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบให้จัดทำองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนองนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น งานจัดการความรู้จึงจัดเป็นงานสำคัญ งานหนึ่งขององค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การจะต้องให้การส่งเสริม สนับสนุน ทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์การประสบผลสำเร็จ

ขั้นสังเกตผล (Re-observe)

จากแผนปฏิบัติการแนวทางการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 3 นั้น ผลการประเมินดำเนินงานพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 3 สรุปดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รอบที่ 3

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
1. พัฒนาศาสตร์ การจัดการความรู้และ การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ รูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างถูกต้อง	100	100	100	100	/	/
2. สร้างคลังความรู้และ พัฒนาเว็บไซต์จัดการ ความรู้ใหม่ความรู้เป็น พลวัต	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและกรรมการศูนย์เครือข่าย ฯ มีการรวบรวม/ จัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและเป็นหมวดหมู่ 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล ได้รับอบรมเพื่อพัฒนา การบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	100	100	100	100	/	/
3. สร้างและพัฒนาศูนย์ ทีมงานการจัดการความรู้	1. กลุ่มงานวิชาการ ได้มีกิจกรรมนำหน้าการร่วมกันเดือนละ 1 ครั้ง 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการประชุมเพื่อนำส่วนร่วมอย่างแท้จริง และมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน	100	100	100	100	/	/
4. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ ข้อมูลจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ที่ดีเดือนละ 1 ครั้ง 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการศูนย์ข้อมูล ได้รับอบรมเพื่อพัฒนา การบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	100	100	100	100	/	/

ตารางที่ 16 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
5. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่ได้มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการศูนย์เครือข่าย เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ที่เดือนและ 1 ครั้ง 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและกรรมการศูนย์เครือข่ายฯ ที่ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและกรรมการศูนย์เครือข่ายฯ ที่ได้มีการนิเทศ ติดตาม การบริหารงานการจัดการความรู้ของแต่ละศูนย์เครือข่าย 2 เดือนต่อครั้ง	100	100	100	/	/	/
6. พัฒนาศักยภาพกระบวนการจัดการความรู้	ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ที่มงานการจัดการความรู้ กรรมการศูนย์ข้อมูล การจัดการความรู้ และกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ ได้รับการช่วยเหลือ ให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาเทคนิคและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ให้จัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยชุมชนแห่งการเรียนรู้เดือนละ 1 ครั้ง	100	100	100	/	/	/
7. สร้างวัฒนธรรมองค์การองค์การให้เรียนองค์การแห่งการเรียนรู้	ร้อยละของวัฒนธรรมองค์การ และทีมงานการจัดการความรู้ ประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ความคิด สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง	98	90	90	/	/	/
8. พัฒนาศักยภาพการทำงาน	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะ การสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้	100	100	100	/	/	/

ตารางที่ 16 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		ผลการประเมิน
		ร้อยละ	เป้าหมาย ร้อยละ	
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีกรณีพิเศษ ติดตามผลการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง		100	100	/
9. การบริหารจัดการ เกี่ยวกับงบประมาณ	ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวัดผล ประเมินผลและรายงานผลการบริหาร งบประมาณ ให้เป็นไปตามระเบียบ และส่งผลการพัฒนาการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง 2 เดือนต่อครั้ง	100	100	/
10. การวัดผลประเมินผล การจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวิเคราะห์แก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการ ความรู้ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและรายงานผลการจัดการ ความรู้เดือนละ 1 ครั้ง	100	100	/
11. ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีกรณีพิเศษ ประเมินผลและรายงานผลการจัดการ ความรู้สู่ความยั่งยืนอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง 1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการและทีมงานการจัดการความรู้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้รับนำมาพัฒนา/ บูรณาการ ให้เข้ากับบริบทขององค์กร 2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีกรณีพิเศษที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	100	100	/
		95	90	/

ตารางที่ 16 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		เป้าหมาย		ผลการประเมิน	
		ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	บรรลุ	ไม่บรรลุ
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการรวม/เก็บหนังสือ เอกสาร วารสาร Best practice ฯลฯ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้/ ห้องสมุด/ มุมเสวนา ได้อย่างเป็นระบบ หมดหนั		100	100	100	/		
12. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน							
การจัดการความรู้	1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้รับมอบหมายงาน/ภาระงานจากผู้บริหารองค์การ ได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล	100	100	100	/		
	2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่เป็นมืออาชีพ มีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ การยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสมจากผู้บริหารองค์การ/ เพื่อน ๆ	100	100	100	/		
	3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้ทัศนศึกษาสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปีงบประมาณ	100	100	100	/		
	4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้นำเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาดำเนินงาน โครงการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ	100	100	100	/		
	5. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการผู้บริหารองค์การให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการความรู้ทั้งงบประมาณและบุคลากรอย่างเพียงพอ	100	100	100	/		

หลังจากนั้น ผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการ ได้เก็บ/ รวบรวมข้อมูลจากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลและมีผลงานอย่างแท้จริง และเมื่อพิจารณาตามแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการแล้วมีข้อค้นพบได้ ดังนี้

ด้านกระบวนการจัดการความรู้

1. ด้านการระบุนวัตกรรมที่ต้องการ หลังจากมีการประชุมเชิงปฏิบัติการขยายผลแผน ยุทธศาสตร์รูปแบบการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะกลุ่มงานวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องของการจัดทำแผน เพื่อกำหนด และพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสามารถปฏิบัติตาม แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง ดังที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากล่าวว่า “ในเรื่องการจัดการความรู้ นั้น นับว่าเป็นงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญงานหนึ่ง ที่จะต้องส่งเสริมและพัฒนางานบุคลากรให้ได้มาตรฐานตามวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะมีคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มาประเมินมาตรฐานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นประจำทุกปี การส่งเสริมการจัดการความรู้จะอยู่ในมาตรฐานที่ 1 เกี่ยวกับการบริหาร การจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของ เขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใฝ่เรียนรู้ มีความคิดเชิงระบบ สามารถเรียนรู้ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการสร้างบรรยากาศและสร้าง จิตสำนึกร่วมกันในการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในแต่ละกลุ่มงานร่วมกันทำงานที่ผ่านมา เรามีเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ มีการส่ง LINE แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่ได้ประโยชน์มาก ช่วยให้ทุกคนเรียนรู้ ู้ความเคลื่อนไหว ู้ข่าวคราวแลกเปลี่ยนกัน ไม่ตกข่าว...” คณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ในเรื่องการระบุนวัตกรรม เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการองค์การต้องการสาระองค์ความรู้ที่เป็นการ พัฒนาความรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งแต่ละคนเห็นความสำคัญร่วมกัน เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการทำงาน ไม่ว่าเรื่องที่เราจะทำหรือปฏิบัติ เราจำเป็นจะต้องมีการระบุนวัตกรรมหรือกำหนดว่าเราจะทำ เรื่องอะไร มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จะมี กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบงาน KM ของเขตพื้นที่ เพื่อรายงานคณะกรรมการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องรายงานทุกปี ซึ่งเป็นการดี ที่ทุกคนจะได้กระตือรือร้น ในการค้นคว้า หาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเว็บไซต์การจัดการ ความรู้ของเขตพื้นที่” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ทุกครั้งผู้บริหารองค์การ จะให้ความสำคัญในเรื่อง KM เพราะจะต้องรายงานคณะติดตามทุกปีเกี่ยวกับมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา และจะต้องทำ

คะแนนและรักษาระดับคะแนนการประเมินมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาทุกครั้งให้ได้คะแนนเต็ม 5 อยู่เสมอ” นอกจากนี้ คณะกลุ่มงานวิชาการร่วมกับทีมงานการจัดการความรู้ได้ประชุมร่วมกัน หลังจากพัฒนาการคิด การวัดผล และประเมินผล นำมาสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่องค์กรสามารถ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ โดยเริ่มจากพัฒนาอัตลักษณ์ ขององค์กรที่ว่า “บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา มีจิตบริการ พุดจาอ่อนหวาน ปฏิบัติงานมุ่งผล สัมฤทธิ์” และค่านิยมที่ว่า “โปร่งใส แลกเปลี่ยน เรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพ ขยายฐานความรู้สู่ความเป็นเลิศ” ปัจจุบันอัตลักษณ์และค่านิยมดังกล่าว ได้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรอย่างยั่งยืน บุคลากรทุกคน สามารถปฏิบัติตามและสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเข้มแข็งและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “อัตลักษณ์ของเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อก่อนเราไม่เคยมี ต่างคนต่างทำหน้าที่กัน จึงไม่ได้ให้ความสนใจเท่าไร” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “คำขวัญค่านิยมก็ไม่มีเช่นเดียวกัน จึงทำงานกันไปตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมขององค์กร แต่ละกลุ่มจะคิดและสร้างคำกันเอง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการทำงานของแต่ละกลุ่ม” คณะกรรมการศูนย์เครือข่ายคนหนึ่งกล่าวว่า “การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นกลุ่ม จำเป็น ต้องมีแนวทางร่วมกันว่าจะทำอะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับใครบ้าง เป้าหมาย คืออะไร ต้องให้ชัดเจน การทำงานกับคนหมู่มากถ้ามีวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมจะเป็นการง่ายต่อ การทำงานร่วมกัน ยิ่งเราทำงานเกี่ยวกับการศึกษาต้องมีสิ่งที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน มีวัฒนธรรม ที่เหมือน ๆ กัน จะทำให้งานนั้นสำเร็จเร็วขึ้น ปัญหาบ่อยลง เพราะคนหมู่มากเข้าใจวัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน” คณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “เข้าสู่อาเซียนแล้ว ความรู้ภาษา อังกฤษก็ไม่ค่อยคล่อง สัมเกือบหมดแล้ว เป็นปัญหาในการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ยังมีโอกาส ที่สามารถฝึกตนเองได้โดยการสืบค้นจากคอมพิวเตอร์ มีคอมพิวเตอร์ช่วยเหลือในการสืบค้นและ เขียนคำที่ใช้สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษลงในเว็บ ไซต์การจัดการความรู้ เพื่อจดจำและนำไปใช้พูดได้”

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารองค์กรได้ให้กลุ่มวิชาการจัดทำโครงการ/แผนงาน พัฒนาบุคลากรเพิ่มทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อใช้ปฏิบัติงานกับคอมพิวเตอร์ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรให้สูงขึ้น ซึ่งคณะกลุ่มงานวิชาการมีทักษะ ในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น และสามารถให้ทักษะด้านภาษาอังกฤษนี้ในการปฏิบัติงานกับ คอมพิวเตอร์ เพื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้ได้ดีพอสมควร ซึ่งต้องพัฒนาต่อไปอีก ดังคำกล่าว ของคณะกลุ่มงาน วิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ไม่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ เพราะไม่ค่อยได้ใช้ ด้านการปฏิบัติงาน จะใช้เป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษที่เรียนมาจึงล้มหมด ไม่สามารถสื่อสารได้ อีกอย่างอายค่ะ เพราะกลัวพูดไม่ถูกต้อง” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ทุกวันนี้การสื่อสารภาษาอังกฤษ นับว่าสำคัญมากค่ะ เพราะต้องใช้ คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้ง เครื่องจะมีปัญหา และ

เครื่องจะถาม หรือบอกเป็นภาษาอังกฤษ เราก็ไม่รู้เรื่อง ทำตามไม่ถูกต้อง แปลไม่ได้ แต่เมื่อได้รับการอบรม/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สันทนาการและ เขียนเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้เรามีความกล้ามากขึ้น กล้าจะสนทนาสื่อสารภาษาอังกฤษกันมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถพูดได้ดีเหมือนเจ้าของภาษา อีกอย่างหนึ่งเราต้องเข้าสู่อาเซียน ภาษาอังกฤษจึงเป็นภาษาที่จำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้ และเข้าใจ ความหมาย สามารถที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานของเราได้และสื่อสารได้” นอกจากนี้ เมื่อมีการจัดมุม เสวนาหรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน คณะกรรมการวิชาการและบุคลากรภายในองค์กรให้ความสนใจเป็นพิเศษ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น ดังคำกล่าวของบุคลากรคนหนึ่ง ในองค์กรกล่าวว่า “ดิฉันเข้ามาใช้บริการในมุมเสวนาบ่อยครั้ง เพราะมุมนี้จัดให้ได้พูดคุยกัน กับเพื่อน ๆ เป็นการผ่อนคลายจากงานที่ทำ และยังได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ๆ ความรู้ที่เราได้จากเพื่อน ๆ หรือที่เราแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ทำให้เรามีความรู้มากขึ้น สามารถรู้ข่าวคราวต่าง ๆ ได้เร็ว” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ผมจะใช้คอมฯ ติดตั้งอยู่ที่มุมนี้ ส่งข้อมูลข่าวสาร และรับข้อมูล ข่าวสารจากเพื่อน ๆ ถ้าเราเห็นว่า ข่าวสารนี้ หรือเรื่องราวนี้มีประโยชน์ก็จะเล่าให้ฟัง และเราก็เขียน ข้อมูลความรู้นี้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องดีมากที่ข้อมูลนี้ ไม่สูญหายเพราะมันอยู่ในเว็บไซต์ สามารถโหลดได้เสมอ และมุมนี้ ช่วยให้เราได้พบปะพูดคุยกับเพื่อน ๆ แลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน มุมนี้ดีมากค่ะ”

3. การสร้างความรู้ เมื่อคณะกรรมการวิชาการ ได้มีกิจกรรมนันทนาการ เพื่อเป็นการนำ ความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเดือนละครั้ง คณะกรรมการวิชาการได้มีการรวบรวม ความรู้ที่ได้นั้นนำมารวบรวมและสร้างเป็นองค์ความรู้พร้อมทั้งได้นำไปเก็บไว้ที่เว็บไซต์การจัดการ ความรู้ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศต่อไป ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “กิจกรรมนันทนาการเป็นกิจกรรมที่หลากหลาย ได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลิน และที่มี ประโยชน์ คือ ได้อาความรู้ของแต่ละคนมาแชร์กัน” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ที่เขตเรามีโรงเรียน ที่ได้รับชนะเลิศ จากการประกวดในระดับต่าง ๆ เช่น ชนะการประกวดจากงานศิลปหัตถกรรม นักเรียนก็จะให้โรงเรียน ที่ชนะเลิศนี้ นำ Best practice มานำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน มาจัดนิทรรศการให้ชมกันทั่วทั้งเขตพื้นที่การศึกษาค่ะ และที่สนุกมาก ๆ คือ การจัดประกวดการเล่า นิทาน หรือทายปัญหา ซึ่งเราเปิดโอกาสให้ทั้งครูและนักเรียนมาร่วมกิจกรรมกับเราในวันหยุดเรียน ซึ่งทั้งเด็กนักเรียนและครูให้ความสนใจเป็นพิเศษ พวกเขาสนุกสนาน ปัญหาที่ทายกันก็แปลก ๆ ค่ะ แม้แต่ครูบางคนยังตอบไม่ได้ แต่เด็ก ๆ เก่งมากค่ะ ตอบได้” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ทั้งความรู้ และ ปัญหาที่ทายกันนั้น เราได้นำมาเก็บรวบรวมไว้ที่เว็บไซต์ค่ะ เป็นประโยชน์มากค่ะ เพราะใคร ๆ ก็สามรถเข้าไปโหลดดูได้ค่ะ” จากการที่ คณะกรรมการวิชาการ ได้มีการประเมินที่งานการจัดการ ความรู้และรายงานให้ทุกคนทราบ ทุกคนให้ความร่วมมือ มีทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้

ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และแต่ละคน มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ด้านการจัดการความรู้ มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการ คนหนึ่งกล่าวว่า “การทำงานเป็นทีมงาน ถ้าจะต้องการให้ประสบความสำเร็จ ทุกคนจะต้องมีความรัก สามัคคี เข้าใจกัน ร่วมมือกันทำงาน มีการให้เกียรติกันงานจึงจะสำเร็จตามมุ่งหวัง เมื่อก่อนต่างคนต่างทำหน้าที่ ไม่ค่อยช่วยเหลือกัน ทำให้งานไม่ค่อยก้าวหน้า แต่งานก็ประสบความสำเร็จ ก็เป็นการดีค่ะ ที่ได้มีการประเมินผลว่างานที่เราทำเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นอย่างไร”

และเมื่อพิจารณาถึงการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์เครือข่ายต่าง ๆ ทั้ง 10 เครือข่าย คณะกรรมการ ได้ประชุมร่วมกันบ่อยครั้ง เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคก็จะร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยหาแนวทาง วิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้ผลของการทำงาน ของศูนย์เครือข่ายมีความคล่องตัว ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายคนหนึ่งกล่าวว่า “ปัญหาในเรื่อง การปฏิบัติงานการจัดการความรู้จะไม่ค่อยมีปัญหาเนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจในระบบงาน และเราต้องส่งเสริมการจัดการความรู้ การเรียนรู้สู่ผู้เรียน ซึ่งเป็นงานด้านวิชาการ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ครูมีความรู้ ความสามารถด้านการเรียนการสอนมีศักยภาพในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง เครือข่ายแต่ละเครือข่ายจะเชื่อมโยงกันและประสานงานกัน ช่วยเหลือกัน” คณะกรรมการวิชาการและวิทยากรหลังจากที่ได้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อแก้ไข ปรับปรุง เครื่องมือการจัดการความรู้แล้วนั้น ได้นำเครื่องมือการจัดการรู้นี้ไปใช้กับบุคลากร ภายในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ดีที่สามารถนำมาใช้ภายในองค์กร ได้อย่างดี นอกจากนี้ คณะกรรมการวิชาการได้รับจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ จึงมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดศึกษาดูงาน ณ แหล่งเรียนรู้ในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 เพื่อนำความรู้ การบริหารจัดการด้านสำนักงาน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน ด้านนิเทศ ติดตามด้านการบริหารงบประมาณ และ Best practice ที่เป็นเลิศ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดีเยี่ยมมาพัฒนาและบูรณาการให้เข้ากับบริบทของ องค์กร ดังคำกล่าวของคณะกรรมการจัดการความรู้ว่า “การศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ดีค่ะ สามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ นำความเป็นเลิศ ของหน่วยงานนั้น ๆ มาพัฒนาองค์กรของเรา ไม่ว่าจะเป็นด้านนิเทศ ติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้าน Best practice ที่เป็นเลิศ ได้รับชนะเลิศ ได้รับรางวัลต่าง ๆ คือ เราจะนำมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทภายในสำนักงาน หรือภายในโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียน” และคณะกรรมการวิชาการกล่าวว่า “การที่เรามาศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นที่เป็นเลิศนี้ เป็นการดีมากค่ะ เพราะเราได้มารู้ ได้มาเห็น ได้มาแลกเปลี่ยน ว่าเหตุใดหน่วยงานของเขาจึงบริหารจัดการ ได้ดี และเป็นสำนักงานที่อยู่ในระดับต้น ๆ ของเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเขาจะบอกกับเรา

และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “เราจะมีเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นหนังสือ เอกสาร วารสาร หรือ Best practice ต่าง ๆ ที่เราได้มาจากการซื้อ หรือได้มาจากการบริจาค ก็จะคัดแยกออกเป็นหมวดหมู่ และนำไปเผยแพร่ลงในเว็บไซต์ จัดไว้เป็นเอกสารใหม่ และเอกสาร/ข้อมูลใหม่ที่เป็นรูปเล่ม เราจะเก็บไว้ในห้องสื่อฯ ห้องสมุดขององค์การ นอกนั้น จะเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ แมงมุม KM ค่ะ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้อง และความเป็นระเบียบ เป็นหมวดหมู่ สวยงาม และง่ายต่อการสืบค้นของผู้ใช้บริการ” นำไปใช้ปรับปรุงงานของเราค่ะ นับว่ามีประโยชน์มาก ๆ ค่ะ”

4. การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ คณะกลุ่มงานวิชาการ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายฯ ได้ร่วมมือสร้างและพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ และสร้างเป็นเครือข่ายฯ ข้อมูลสามารถถึงกันได้เป็นอย่างดี เว็บไซต์จะมีการเก็บ/ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นหมวดหมู่ จะมีข้อมูลใหม่ ๆ เคลื่อนไหว/ เสนอให้รับทราบทุกวัน ผู้รับบริการสามารถรับทราบข้อมูล ได้รวดเร็ว ง่าย คุ้มค่า คำกล่าวของคณะกรรมการกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “พวกเราจะคอยดูแลเว็บไซต์การจัดการความรู้ หรือเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ และมีการเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้รับบริการ คือ โรงเรียนและอื่น ๆ และเราจะคอยดู คอยตรวจความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะเสนอข่าวสาร เคียวนี้นุเคราะห์ภายในกลุ่มงานวิชาการและบุคลากรที่เป็นเครือข่ายมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเว็บไซต์นี้มากค่ะ”

5. การทำความรู้ให้ทันสมัย คณะกลุ่มงานวิชาการได้ช่วยกันเข้าไปตรวจ ปรับปรุง แก้ไข ข้อมูลข่าวสารที่เชิญชวนให้สมาชิกเขียนความรู้ของตนเองลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้ทั้งหลายที่เขียนลงในเว็บไซต์นี้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยเข้าไปตรวจดูข้อมูลเดือนละ 1 ครั้ง และจะเปลี่ยนแปลง/ พัฒนาหน้าเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ให้มีความสวยงาม น่าสนใจควบคู่ด้วยเสมอ แต่ก็ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกลุ่มงานวิชาการด้วย คำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญมาก ดังนั้น เราต้องมีการตรวจสอบข้อมูลก่อนนำขึ้นสู่เว็บไซต์แมงมุม และเมื่อเผยแพร่ข้อมูลไปแล้วประมาณ 1 เดือน เราจะเข้าไปตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง และข้อมูลใดยังจัดเก็บไม่เรียบร้อย ไม่เป็นหมวดหมู่ก็จะดำเนินการทำให้มีความถูกต้อง” คณะกลุ่มงานอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ตามเครือข่ายต่าง ๆ ก็เหมือนกัน เราจะประชุมเพื่อตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีของเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ค่ะ” คณะกรรมการเครือข่ายฯ คนหนึ่งกล่าวว่า “เครือข่ายแต่ละเครือข่ายจะมีประธานเครือข่ายดูแล และคอยตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ ก่อนนำออกเผยแพร่ทางเว็บไซต์ครับ”

ด้านกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หลังจากคณะกลุ่มงานวิชาการได้มีการจัดอบรมบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและทีมงานวิจัยการจัดการความรู้ภายในองค์กร ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจมีพฤติกรรมที่ดีและมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ยอมรับนับถือกัน และถือว่างานการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า มีวัฒนธรรมองค์กร/ อัตลักษณ์ที่ตกลงร่วมกันสร้างร่วมกันคิดที่ว่า “บุคลากรเขตพื้นที่มีจิตบริการ พุดจา อ่อนหวาน ปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์” ซึ่งทุกคนมีความเต็มใจที่จะกระทำไม่ฝืนความรู้สึกและการกระทำ ของตนเอง มีจิตบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใสต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่ มีความรับผิดชอบต่อภาระงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย และเมื่องานสำเร็จด้วยดีทุกคนมีความสุขร่วมกัน ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “พฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีพฤติกรรม ในทางที่ดีขึ้น มีความกระตือรือร้น ช่วยกันทำงาน ร่วมใจกันทำงาน ทุกคนขยันคะ และมีความใฝ่รู้มากขึ้น อ่านหนังสือ/ อ่านข้อมูลข่าวสารในเว็บ ไซด์แมงมุมมากขึ้นคะ และถ้าสังเกตเห็นว่าคณะบุคลากรภายในกลุ่มงานวิชาการหรือที่ศูนย์เครือข่ายเกิดการท้อแท้ เหนื่อยชาที่จะมีการรวมตัวกันจัดกิจกรรมนันทนาการ พุดคุยกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้”

2. การสื่อสาร หลังจากได้รับความเห็นชอบและมีมติให้คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้มี/ สร้างเว็บ ไซด์แมงมุมการจัดการความรู้ ภายในเว็บ ไซด์นี้บรรจุ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศมากมาย เป็นคลังความรู้ขององค์กรที่พร้อมจะให้การบริการในด้านความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ และ Best practice คณะกลุ่มงานวิชาการพัฒนาเว็บ ไซด์แมงมุมการจัดการความรู้ และเผยแพร่ความรู้ นั้นสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมต่อกับเครือข่าย ซึ่งเป็น โรงเรียนในสังกัด และผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปเยี่ยมชมหรือสืบค้น เพื่อหาข้อมูลได้ เป็นที่สนใจของผู้ใช้บริการ สังเกตได้จากสถิติการเข้าไปเยี่ยมชมเว็บ ไซด์ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เว็บ ไซด์แมงมุมการจัดการความรู้ มีความรู้หลากหลายบรรจุอยู่ในนี้ ผู้ต้องการที่จะ สืบค้นข้อมูล สามารถเข้าไปเยี่ยมชมในเว็บ ไซด์นี้ได้ และเรามีการปรับปรุงพัฒนาเว็บ ไซด์ให้น่าสนใจอยู่เสมอ เรามีเครือข่ายจากสำนักงานเขตฯ ผู้โรงเรียน ซึ่งเว็บ ไซด์ก็ได้รับความสนใจมากคะ” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ตามเครือข่ายต่าง ๆ ที่อยู่ใน โรงเรียนที่เราตั้งเป็นศูนย์เครือข่าย เราจะมีคณะกรรมการลงไปนิเทศติดตามปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการความรู้ว่ามีปัญหาอะไร แล้วแก้ไขอย่างไร เราจะลงไปตรวจเยี่ยมศูนย์เครือข่าย 2 เดือนต่อครั้งคะ”

3. กระบวนการและเครื่องมือ คณะกลุ่มงานวิชาการ ได้ให้ความสำคัญ และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาเทคนิค คู่มือ และงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และ

กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งร่วมกันปรับปรุง แก้ไข เครื่องมือการจัดการความรู้ ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ พร้อมทั้งจะนำมาใช้ปฏิบัติงานกับการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การสร้างเครื่องมือที่จะนำมาวัดว่าองค์กรของเราเป็นองค์กรอย่างแท้จริงหรือไม่นั้น เราได้ศึกษาคู่มืองานวิจัย และนำมาสร้างตัวชี้วัด เพื่อให้ตรงตามที่เราต้องการพัฒนา ก็ได้เครื่องมือที่ได้มาตรฐาน พอสมควรที่สามารถนำมาใช้ได้ค่ะ และเมื่อทดลองวัด ประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือยัง ก็สามารถวัดผลประเมินผล ได้ดีค่ะ องค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่ะ” และอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “เราได้เชิญวิทยากรจากสพฐ. มาร่วมจัดทำเครื่องมือด้วย เพราะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาช่วยจัดทำค่ะ ซึ่ง สพฐ. และ สพป.จบ.1 ก็จะเชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูล” นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรได้ให้งบประมาณอุดหนุนในการจัดทำโครงการจัดการความรู้เพียงพอ ซึ่งได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า เป็นไปตามระเบียบ ฯ ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ท่าน ผอ.เขตฯ ท่าน ได้ให้งบฯ มาจัดทำโครงการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการใช้จ่ายอย่างระมัดระวังให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งก็พยายามทำให้ถูกต้องตามระเบียบฯ ได้ผลคุ่มค่า ใช้จ่ายอย่างประหยัด มีการวัดผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณให้สมาชิกในกลุ่มให้ได้รับทราบ 2 เดือนต่อครั้ง และในที่สุดการจัดทำโครงการนี้ก็สำเร็จตามวัตถุประสงค์”

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หลังจากที่ได้มีการอบรมกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และได้มีการจัดทำคู่มือฯ แจกจ่ายทุกคนเพื่อให้แต่ละคนได้ทบทวนความรู้ของตนเอง ได้มีการนิเทศติดตาม วัดผล ประเมินผลด้านความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ พบว่า ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “น่ายินดีที่ทุกคนในคณะกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้เป็นอย่างดี ซึ่งความรู้นี้จะได้นำมาพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยั่งยืนต่อไป เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของเรา ทุกคนมีความใฝ่เรียน ใฝ่รู้ หมั่นปฏิบัติ งานด้วยความตั้งใจ ทำให้องค์กรของเราเป็นองค์กรตัวอย่างที่ดีอยู่ในระดับต้น ๆ เป็นหนึ่งในสิบของเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับชมเชยว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการดี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกปี บุคลากรในองค์กรใฝ่แสวงหาความรู้ เพื่อการพัฒนางานและองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”

5. การวัดผล สังเกตและสัมภาษณ์จากการอบรมและการประชุมของคณะกลุ่มงานวิชาการ เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง คณะกลุ่มงานวิชาการมีการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมข้อมูลสารสนเทศ และมีการตรวจสอบ

อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และจากการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถการจัดการความรู้หลังจากที่มีการอบรมด้านความรู้ต่าง ๆ แล้ว ทุกคนมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถเป็นอย่างดี ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เมื่อเรา ประชุม อบรม หรือปฏิบัติงานจัดการความรู้แล้ว พวกเรามีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการสื่อสาร ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีทักษะด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ การวัดผล และประเมินผลเป็นเรื่อง ที่จะบอกเราได้เป็นอย่างดี” และได้สัมภาษณ์คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศคนหนึ่งกล่าวว่า “เราจำเป็นต้องวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เราทำไปแล้วค่ะ เพราะจะบอกเราได้เป็นอย่างดีค่ะ ว่าเรื่องที่เรปฏิบัติไปแล้วดีหรือไม่ ต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงเรื่องอะไรบ้าง เพราะเรื่องการจัดการ ความรู้เราต้องจัดทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตัวเอง และเพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” นอกจากนี้ ยังมีการนิเทศ ติดตามการบริหารงานจัดการความรู้ของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าว ของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์มีความสำคัญมาก เพราะมี การประสานงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ช่วยเหลือกัน ช่วยแก้ปัญหา อุปสรรค ซึ่งกันและกัน เราจะมีกรณีศึกษา ติดตาม เพื่อวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความรู้ 2 เดือนต่อครั้ง เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและจะทำอย่างต่อเนื่อง” และคณะกลุ่มงาน วิชาการอีกคนหนึ่งเสริมว่า “งบประมาณที่ใช้จ่ายของ โครงการการจัดการความรู้ เรามีกรณีศึกษา ติดตาม วัดผล ประเมินผล เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดความคุ้มค่า และงานประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์”

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล จากการสังเกตและการสัมภาษณ์คณะกลุ่มงานวิชาการ ทุกคนมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน และได้รับรางวัลเป็นใบเกียรติบัตร ได้ไปศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ผู้บริหารองค์กรตระหนัก เห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุนด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี และด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ดีใจค่ะ ที่ท่านผู้อำนวยการเขตฯ เห็นความสำคัญและให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ เครื่องมือ และเทคโนโลยี ดิฉันได้รางวัลจากท่านด้วยค่ะ” และคณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่ง กล่าวว่า “ดิฉันได้ทำงานตรงกับความรู้ที่เรียนมาค่ะ ทำงานการจัดการความรู้นี้ไม่ยากค่ะ และเรามีขวัญและกำลังใจจากท่าน ผอ. เขตฯ ค่ะ” คณะกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ปีนี้ได้ไปศึกษา ดูงานหลายครั้งในสถานที่ต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน ดิฉันคอยถามหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามี วิธีการอย่างไรบ้าง และดิฉันก็ลองทำดู ปรากฏว่า ได้ผลดีจริง ๆ กับตัวเรา” และอีกคนหนึ่งเสริมว่า “บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความรู้ ความสามารถมากค่ะ แต่ละคนสามารถ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ได้ตามขั้นตอน”

ขั้นสะท้อนผล (Re-reflect)

จากการดำเนินงานตามแผนพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในรอบที่ 3 ผู้วิจัยและคณะทีมงานวิจัยได้ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์ จากเอกสาร แผนงานผลการดำเนินงาน พบว่า จากกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ 14 กิจกรรม ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้จนเป็นที่พึงพอใจของทุกคนแล้ว กิจกรรมทั้ง 24 กิจกรรม มีความสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งในองค์กรจะมีและตรงกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สอดคล้องกับแบบติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ภายในองค์กรของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 229-236) อย่างไรก็ตาม คณะกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เห็นว่าแม้โครงการ/กิจกรรมพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้จะสิ้นสุดลงแล้ว ทุกคนพึงพอใจในผลการดำเนินงาน แต่ควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต่อไปอีกอย่างต่อเนื่อง เพราะความรู้เป็นการพัฒนาทักษะคนให้เจริญก้าวหน้า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้นจึงมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทุกปี

ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้เสนอหนังสือต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อเชิญคณะกลุ่มวิชาการและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งได้พัฒนามาจากกระบวนการเชิงวิจัยแบบมีส่วนร่วมของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและคณะกลุ่มงานวิชาการได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้เสนอความคิดเห็น และอภิปรายเพิ่มเติม เพื่อการส่งเสริมพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลจากการประชุมวิเคราะห์ สังเคราะห์ การนำไปใช้ของรูปแบบการจัดการความรู้ในที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบและยอมรับในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการที่จะพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

หลังจากที่ผู้วิจัยและคณะกลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการวิจัยรอบที่ 3 และทำกิจกรรมทั้งหมดนั้นเรียบร้อยแล้ว คณะกลุ่มงานวิชาการได้นำแผนงาน/โครงการไปดำเนินการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้สังเกตและสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ คณะที่มิวิจัยและคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ พร้อมบันทึกผลความก้าวหน้าของการพัฒนา และปัญหาที่พบในการนำแผนปฏิบัติการวิจัยทั้ง 3 รอบไปปฏิบัติ เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ และสรุป ประเมินผลการดำเนินงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม ปัญหา อุปสรรค พร้อมนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และแบบติดตามของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สำนักติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยประชุมร่วมกับคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คณะกลุ่มงานวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ประชุมร่วมกันเพื่อประเมินผลการวิจัยในภาพรวม 3 รอบ เพื่อวิเคราะห์ รายละเอียดที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้

1.1 การระบุนวัตกรรมที่ต้องการ จัดให้มีกิจกรรมประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โรงเรียนในสังกัดและชุมชน และวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรขององค์กร เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การศึกษาแห่งชาติจัดทำโครงการ/กิจกรรม ควบคู่กับการพัฒนาการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาแห่งชาติ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเชิญวิทยากรมาร่วมจัดทำ ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โดยการศึกษาดูงานตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาองค์กร และศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพ การศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประชุมสัมมนา ร่วมกันสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง จัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบรวมความรู้ที่ได้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มีการจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อร่วมกันบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและ

ประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ โดยอยู่ในรูปของ คณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการช่วยเหลือกันแต่ละศูนย์และมีการประสานงานกัน เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าวในที่ประชุมมีการระดมสมอง ของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันจนบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าว ยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้อง ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะ กิจกรรมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การศึกษาแห่งชาติจัดการจัดทำ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ การศึกษาดูงานหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำความรู้ และผลงานที่ได้ผลิต/ ตีเขี่ยมนั้น นำมาบูรณาการ หรือพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบความสำเร็จ นำการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านพัฒนาบุคลากรและด้านยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้เท่ากับ/ สูงขึ้นกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ระดับชาติมาบริหารจัดการให้องค์การได้ในระดับมาตรฐานแห่งชาติ นอกจากนี้ การมีเครือข่าย การจัดการความรู้ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีการติดต่อประสานงานเพื่อร่วมกันพัฒนาด้านการจัดการ ความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีกิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ให้การยอมรับ ซึ่งกันและกัน อบรมและฝึกทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม และการมีระเบียบวินัยของทางราชการ การปฏิบัติตนตามกฎหมายบ้านเมือง การไปศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ดีเด่น การศึกษาดีเด่น การบริหารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศการจัดการความรู้ดีเด่นการบริหารจัดการเครือข่าย ดีเด่น และมีการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ องค์กร และเมื่อศึกษาดูงานแล้วมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานองค์กรดีเด่นต่าง ๆ นำมาบริหารจัดการด้านเว็บไซต์ ข้อมูลสารสนเทศ และการบริหารเครือข่ายทั้งเว็บไซต์ ข้อมูล สารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใน เว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ขององค์กร จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ มีมุม เสวนาพร้อมทั้งมีการอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ไว้ครบครัน เพื่อให้ บุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ได้ใช้มุมนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าวในที่ประชุมมีการระดมสมองของคณะกลุ่มผู้ให้

ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุม มีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมการสร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง การยอมรับซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเว็บไซต์ แอมงุมการจัดการความรู้ขององค์กร การบริหารเครือข่ายทั้งเว็บไซต์ ข้อมูลสารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การจัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ การศึกษาขององค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ดีเด่น และด้านการศึกษาดูงาน ด้านการใช้ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การไปศึกษาดูงาน องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษา นั้น มีความสำคัญมากต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ เพราะการได้ไปเห็นการทำงานการบริหารจัดการ เครื่องมือ เทคโนโลยีของ องค์กรนั้น เราจะได้ นำสิ่งที่เรารู้เราเห็นมาพัฒนางานด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษา ให้มี ความเจริญก้าวหน้า รวดเร็ว ทันสมัยต่อไป และนำมาคิด โครงการที่ตอบสนองต่อการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรของเขตพื้นที่ให้มีความรู้ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน...” และคณะกลุ่มงาน วิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดมุมเสวนาและพร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ไว้ให้บริการอย่างครบครัน ควรมีมุมเสวนานี้ไว้ตลอดค่ะ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กร ได้ใช้มุมนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หรือใช้ประโยชน์ด้านอื่น เช่น พุดคุย สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีในการสื่อสารกัน...”

1.3 การสร้างความรู้ จัดให้มีกิจกรรมผู้นำให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณอย่างเต็มที่ จัดตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จัดตั้งและพัฒนา ทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษาดูงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่น มีการวัดผล ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้สู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา มีการสร้างคลังความรู้ รวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องและเป็นหมวดหมู่ พัฒนาเว็บไซต์ แอมงุมการจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต มีกิจกรรมนันทนาการ ประชุม/ อบรมคณะกรรมการ ศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีและอย่างต่อเนื่อง ศึกษาดูงานแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผล/ ดีเยี่ยมนำมาบูรณาการกับบริบทขององค์กร สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าวในที่ ประชุม มีการระดมสมองของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและ

มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมผู้นำให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากรอย่างเต็มที่ การพัฒนาทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาคิเด่นรวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องและเป็นหมวดหมู่ พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัตดังกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นงานสำคัญขององค์กร เพราะเป็นนโยบายของ สพฐ. และสำนักคิดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมีการรายงานให้หน่วยเหนือทราบถึง โครงการ/ กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่ง ผอ.เขตพื้นที่การศึกษา ต้องให้การสนับสนุนทั้งบุคลากรและงบประมาณอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง...” และคณะกรรมการวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “การพัฒนาทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้มีความสำคัญต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ ไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย ชักชวนให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มอบหมายหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน”

1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ จัดให้มีกิจกรรมสร้างคลังความรู้และสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวบรวม/ จัดเก็บความรู้ไว้ในคลังความรู้ของเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ไว้ในห้องสมุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และเก็บไว้ที่มุมเสวนา โดยจัดเก็บรวบรวมความรู้ ข้อมูลสารสนเทศไว้เป็นหมวดหมู่ เผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าวในที่ประชุมมีการระดมสมองของคณะกรรมการให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญที่ยังคงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ไว้ในคลังความรู้ชื่อเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ในห้องสมุดและที่มุมเสวนา พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ Best practice และนวัตกรรมขององค์กรสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “สพป.จบ.1 ได้จ้างคน เขามาทำโปรแกรม/ เว็บไซต์หลาย ๆ เว็บไซต์ด้วยกัน และมีการสร้างเว็บไซต์ แมงมุมการจัดการความรู้ เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เป็นการป้องกันไม่ให้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ สูญหาย สามารถสืบค้นได้ง่าย เป็นการสะดวกสำหรับผู้ที่ต้องการค้นหาความรู้จริง ๆ และเรายังมีห้องสมุดเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในรูปของหนังสือ วารสาร แฟ้มงานต่าง ๆ เพื่อการค้นหาได้อีก...”

1.5 การทำความรู้ให้ทันสมัย จัดให้มีกิจกรรมปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาเว็บไซต์
 แมงมุมการจัดการความรู้ให้น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง
 ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และน่าสนใจ เผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูล
 สารสนเทศ Best practice และนวัตกรรมสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาเว็บไซต์แมงมุม
 การจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ อบรม/ ประชุมคณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการ
 เครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข
 การจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง นำองค์
 ความรู้ที่ได้จากการศึกษา คู่มือมาบริหารจัดการและพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรและ
 แต่ละเครือข่าย วัตถุประสงค์ ประเมินผล และรายงานผลคลังความรู้ และการพัฒนาเว็บไซต์อยู่เสมอ
 สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุม มีการประชุมระดมสมองของคณะกร
 ผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมี
 ความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าว ยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
 ตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรม ปรับปรุง
 เปลี่ยนแปลงพัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ให้น่าสนใจ และทันสมัยอยู่เสมอ วิเคราะห์
 สังเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย มีความถูกต้อง และน่าสนใจ
 อยู่เสมอ นำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาคู่มือมาบริหารจัดการและพัฒนาการจัดการความรู้ของ
 องค์กรและแต่ละเครือข่าย ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เว็บไซต์แมงมุม
 การจัดการความรู้ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เราจะต้องมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปรับปรุง
 แก้ไขให้ข้อมูลถูกต้อง นำเชื่อถือก่อนที่จะนำลงไปแขวนไว้ในเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถ
 นำความรู้ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลไม่ผิดพลาด...”

2. การพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จัดให้มีกิจกรรมประชุมเพื่อชี้แจง
 โน้มน้าว เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี และให้มีศรัทธาด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ
 เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรมของตนเองและมุ่งไปเรียนรู้ด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาใช้พัฒนางานในหน้าที่และ
 นำมาสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดอบรมเกี่ยวกับการเพิ่ม
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ศึกษาเทคนิคการเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ
 เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติ เพื่อเพิ่มทักษะการสื่อสาร
 ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อปฏิบัติงาน เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านข้อมูล
 สารสนเทศ ทักษะศึกษา/ ศึกษาคุณแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้

และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุม มีการประชุมระดมพลังสมองของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและ มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัย แล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีทัศนคติที่ดีและมีศรัทธา ด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง การอบรม ความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันมีความสำคัญมาก เพราะสามารถทำงานได้ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเก็บข้อมูลสารสนเทศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกอย่างเราสามารถค้นหาความรู้ต่าง ๆ ได้ในนี้ ช่วยให้งานได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเมื่อเราไปศึกษาคูณาก็สามารถรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ได้มากมายไม่สูญหายไปไหน...”

2.2 การสื่อสาร จัดให้มีกิจกรรมสร้างและพัฒนา เว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่คลังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพื่อการสื่อสาร จัดและแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการศูนย์ข้อมูล มีการจัดและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและ การจัดการความรู้ เพื่อการบริหารการสรรหาและจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน มีการประชุม/ อบรมคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลและ คณะกรรมการบริหารเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อร่วมกันบริหารจัดการ ปรับปรุง แก้ไขศูนย์ ข้อมูลและเครือข่ายให้มีความยั่งยืน ต่อเนื่องนำพาคณะทั้ง 2 คณะศึกษาคูณองศ์การที่มีการบริหาร จัดการศูนย์ข้อมูลด้านการจัดการความรู้ดีเด่น มีการนิเทศ ติดตาม วัดผล ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุง เพื่อความสำเร็จและพัฒนาให้การบริหารจัดการความรู้และเครือข่าย สำหรับกิจกรรมที่ได้ ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุม ได้มีการระดมพลังสมองของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่ยังคงต้องดำเนินการ อย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนา เว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่คลังความรู้และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ศึกษาคูณ องศ์การที่มีการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลด้านจัดการความรู้ดีเด่น ดังคำกล่าวของคณะกลุ่มงานวิชาการ คนหนึ่งกล่าวว่า “การบริหารศูนย์ข้อมูลและเครือข่ายการจัดการความรู้ ควรมีคณะกรรมการเพื่อดูแล และควรมีการประชุมกันบ่อย ๆ ศึกษาคูณกันบ่อย ๆ ปีละครั้งก็ยิ่งดี และเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำ ให้ การจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความสำคัญมากในปัจจุบัน...”

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ จัดให้มีกิจกรรมจัดซื้อ/ จัดจ้าง/ ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้ จัดมุมเสวนา อบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อบรมกระบวนการเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C มีการประชุม เพื่อการบริหารจัดการ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ศึกษาดูงานองค์กร/ หน่วยงาน ที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อบรมและศึกษาเทคนิค การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประชุมวางแผนการใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด วิเคราะห์วิจัย โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สำหรับกิจกรรมที่ได้ ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุมมีการระดมสมองของคณะกรรมการผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรม ดังกล่าว ยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัย จะออกจากสนามวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมจัดซื้อ/ จัดจ้าง/ ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้ จัดมุมเสวนาการจัดการความรู้ ดังกล่าวของ คณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เครื่องมือ เทคโนโลยีมีการชำรุดและล้าสมัย จึงมีความจำเป็น จะต้องจัดซื้อ/ จัดจ้าง มีการเปลี่ยน หรือใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อปฏิบัติงานจัดการ ความรู้และปฏิบัติงานอื่น ๆ ของเขตฯ จะได้รวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ...” และคณะกรรมการ วิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “งบประมาณที่ได้รับ ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนน้อยมาก แต่ก็พยายามใช้หรือ บริหารงานงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีอย่างทะนุถนอม แต่ไม่สามารถ รักษาความล้าสมัยของเครื่องมือ เทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องได้รับงบประมาณเพื่อจัดซื้อเทคโนโลยี ที่ทันสมัย...”

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ จัดให้มีกิจกรรมอบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อบรมและฝึกทักษะกระบวนการเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C อบรมและศึกษาเทคนิคการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ประชุม/ อบรมคณะกรรมการการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดี อย่างต่อเนื่อง จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะปฏิบัติงาน เว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ อบรมความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จัดอบรมเพิ่มทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ปฏิบัติงานในเว็บไซต์ การจัดการความรู้ สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุมมีการระดมสมองของ คณะกรรมการผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า

มคิที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมอบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อบรมและฝึกทักษะกระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จัดอบรมเพิ่มทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ปฏิบัติงานในเว็บไซค์การจัดการความรู้ ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งที่กล่าวว่า “การได้รับการอบรมทักษะกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อบรมทักษะกระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C อบรมเทคนิคการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทุกเรื่องล้วนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้ได้อีกก่อนที่จะลงมือกระทำหรือปฏิบัติเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะเมื่อมีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ถูกวิธีการ นอกจากนี้ การอบรมฝึกทักษะภาษาอังกฤษมีความจำเป็นในปัจจุบัน โดยเฉพาะการสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความรู้กันและการศึกษาหาความรู้ ปัจจุบันมีความสำคัญ ต้องมีการพูด อ่านหรือสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ เพราะชาวต่างชาติเริ่มเข้ามาในประเทศไทย และจังหวัดเราโดยเฉพาะโรงเรียนในเมืองในตัวจังหวัดจะมีชาวต่างชาติได้นำลูก หลานมาเข้าเรียนในโรงเรียน ต้องมีการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ บางครั้งก็โชคดีที่มีแม่เด็กเป็นคนไทย พูดกัน ได้เข้าใจ รู้เรื่อง แต่บางครั้งเป็นชาวพม่าทั้งพ่อและแม่เด็กและตัวเด็กเองก็พูดภาษาไทยไม่เป็น จึงต้องสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ผมว่าทุกวันนี้สำคัญมาก และอีกอย่างมีประโยชน์มาก เมื่อเราสามารถสื่อสารและอ่านภาษาอังกฤษได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจัดการความรู้ครับ...”

2.5 การวัดผล จัดให้มีกิจกรรมสร้างเครื่องมือการวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประชุมวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือการจัดการความรู้ ให้มีความเที่ยงตรงและมีคุณภาพ ประชุมประเมินผลปรับปรุงและแก้ไขทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการจัดการความรู้และศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ประชุมวิเคราะห์ สังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และนำผลของการประเมินมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้ประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ประชุมสรุป รายงานและร่วมกันหาแนวทางการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน สังเกต สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและบุคคลที่มาใช้บริการ สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุมมีการระดมสมองของคณะกรรมการผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ พบว่า

มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมประชุมประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการจัดการความรู้และศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ กำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ประชุมสรุป รายงาน และร่วมกันหาแนวทางการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการ คนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงทุกคนในองค์กรต้องให้ความสำคัญ ความตระหนัก เพราะจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบงานของทุกคน การมีความรู้มาก ๆ ส่งผลดีต่อตัวเราเอง ทำให้เราเป็นคนมีความรู้ดี ไม่เป็นคนตกข่าว ถ้าสมัย และสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ทันสมัย และเราได้เรียนรู้ทักษะกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างดีและอย่างถูกต้อง”

2.6 การยกย่องชมเชย และให้รางวัล จัดให้มีกิจกรรมมอบรางวัล/ เกียรติบัตร / กล่าวคำชมเชย/ ให้กำลังใจการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ พาไปทัศนศึกษา/ ศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้นำองค์กรพิจารณาจัดสรรและสนับสนุนงบประมาณอย่างพอเพียง สำหรับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วดังกล่าว ในที่ประชุมมีการระดมสมองของคณะกรรมการผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในครั้งนี้พบว่า มติที่ประชุมมีความเห็นว่า กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป ถึงแม้ว่า ผู้วิจัยจะออกจากสนามการวิจัยแล้วก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมมอบรางวัล/ เกียรติบัตร/ กล่าวคำชมเชย/ ให้กำลังใจการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ พาไปทัศนศึกษา/ ศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้นำองค์กรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้อย่างพอเพียง ดังคำกล่าวของคณะกรรมการวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “การได้รับขวัญ กำลังใจ และงบประมาณในการปฏิบัติงานจัดการความรู้จาก ผอ.เขตพื้นที่การศึกษาฯ ก็ดีใจอะ ที่ท่านให้ความสำคัญ และส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นอย่างดี ทำให้งานจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และทุกคนในทีมงานก็ให้ความร่วมมือ เอาใจใส่เป็นอย่างดี คิดว่าการจัดการความรู้และการนำความรู้ที่เรามีหรือที่เราได้มาจากที่อื่น ๆ ไม่ว่าจะโดยการอ่าน การพูดคุย การค้นคว้า เมื่อเราเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรและผู้อื่น ก็จะนำมาแบ่งปันในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้นี้ และเว็บไซต์นี้มีการช่วยกันดูแล จัดกระทำให้มี ความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ และมีเครือข่ายที่เป็น โรงเรียนในกลุ่มในสังกัด...ดีมากอะ...”

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากรายงานผลแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากการศึกษาแนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management) หรือ KM แนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAOR) สามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบของกระบวนการ และเกณฑ์การพัฒนา กลุ่มงานวิชาการได้ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1

กระบวนการพัฒนา	เกณฑ์การพัฒนากลุ่มงานวิชาการ
1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของ คณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ กลุ่มงาน วิชาการ	พัฒนาตามกรอบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของคุุทษา 5 ด้าน ประกอบด้วย การระบุนความรู้ที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/จัดเก็บความรู้ และการทำให้ความรู้ทันสมัย และตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของบริษัท Xerox Corporation 6 ด้าน ประกอบด้วย การเตรียมการ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือการฝึกอบรม และการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
2. ศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และบุคลากร	เกณฑ์ ผ่าน ไม่ผ่าน 1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM เกณฑ์ ผ่าน ไม่ผ่าน 2. มีเจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับ KM เกณฑ์ ผ่าน ไม่ผ่าน 3. มีความร่วมมือในการทำงาน KM เกณฑ์ ผ่าน ไม่ผ่าน
3. กรอบของกิจกรรม 3.1 การจัดการความรู้ 3.1.1 การระบุนความรู้ที่ต้องการ 3.1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กำหนดเกณฑ์บรรลุตามตัวชี้วัดร้อยละ 90-100

ตารางที่ 17 (ต่อ)

กระบวนงานพัฒนา	เกณฑ์การพัฒนาคุณงานวิชาการ
3.1.3 การสร้างความรู้	
3.1.4 การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้	
3.1.5 การทำให้ความรู้ทันสมัย	
3.2 การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	
3.2.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม	กำหนดเกณฑ์บรรลุตามตัวชี้วัดร้อยละ 85-100
3.2.2 การสื่อสาร	
3.2.3 กระบวนการและเครื่องมือ	
3.2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้	
3.2.5 การวัดผล	
3.2.6 การยกย่องชมเชยและ ให้รางวัล	

ผลการประเมินการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

จากการประเมินผลการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มวิชาการตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในรอบที่ 1-3 ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม และทดสอบมีผลให้การประเมิน และสรุปผลบรรลุเป้าหมาย ดังตารางที่ 18-19

ตารางที่ 18 ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ รอบที่ 1-3

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		รอบที่ 2		รอบที่ 3		เป้าหมาย	ผลการประเมิน บรรลุ / ไม่บรรลุ
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ		
การระบุความรู้ที่ต้องการ								
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้ร่วมกันวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	100	100	100	100	100	100	90	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ให้ความร่วมมือระบุความรู้ที่ต้องการ/ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	90	95	98	98	95	95	95	/
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	100	100	100	100	100	100	90	/
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้ ได้อย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกัน	85	100	100	100	100	100	95	/
5. ร้อยละของผู้นำองค์การและคณะกลุ่มงานวิชาการ มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้	100	100	100	100	100	100	85	/
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้								
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน/ ภายในองค์กร/ ภายนอกองค์กร	80	100	100	100	100	100	90	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้จัดทำโครงการจัดการความรู้การสร้างความรู้	70	100	100	100	100	100	100	/

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		รอบที่ 2		รอบที่ 3		สรุป	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ			
การสร้างความรู้									
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ ได้สร้างคลังความรู้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้	80	95	100	100	100	100	100	100	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้	85	100	100	100	100	100	100	97	/
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการร่วมกันเสนอความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) สำหรับใช้ปฏิบัติงาน	75	95	97	97	97	97	97	95	/
การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้									
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการรวบรวม/จัดเก็บความรู้ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ	95	95	100	100	100	100	100	100	/
เป็นคลังความรู้ อย่างเป็นระบบ									
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	95	100	100	100	100	100	100	95	/
ช่วยรวบรวม/จัดเก็บความรู้									
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศทางเครื่องมือ	100	100	100	100	100	100	100	100	/
เทคโนโลยีสู่สาธารณชน									
การทำความรู้ให้ทันสมัย									
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ	-	100	100	100	100	100	100	100	/
เพื่อให้มีความถูกต้อง น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ									

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		รอบที่ 2		รอบที่ 3		สรุป	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ			
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามกระบวนการวนการ บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้	90	90	97	97	90	90	/		
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการวัดผล ประเมินผลและรายงานผลคลังความรู้และ การพัฒนาเว็บไซต์ให้สวยงาม ทันสมัยอยู่เสมอ	95	95	100	100	100	100	/		
4. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายมีการอบรม/ ประชุมคณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่อย่างต่อเนื่อง	100	100	100	100	100	100	/		

ตารางที่ 19 ผลการประเมินการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านกระบวนการ
บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง รอบที่ 1-3

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	สรุป	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ			บรรลุ / ไม่บรรลุ
การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม						
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	70	95	95	95	90	/
2. ร้อยละของผู้บริหารองค์กรและกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ต่อการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	90	100	100	100	100	/
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	80	97	100	100	95	/
การสื่อสาร						
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	100	100	100	100	100	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ/ การจัดการความรู้กระบวนการและเครื่องมือ	80	100	100	100	100	/
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการนำเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้	100	100	100	100	100	/

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1		รอบที่ 2		รอบที่ 3		สรุป	เป้าหมาย	ผลการประเมิน บรรลุ / ไม่บรรลุ
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ			
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้ อย่างประหยัดและคุ้มค่า	100	100	100	100	100	100	100	100	/
3. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการความรู้ การฝึกอบรมและกรณีเรียนรู้	80	100	100	100	100	100	100	100	/
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการได้รับการอบรมกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการ บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและ เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C	70	100	100	100	100	100	100	95	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง	95	95	100	100	100	100	100	97	/
การวัดผล									
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการมีการใช้เครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้และ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	90	100	100	100	100	100	100	80	/
2. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการผ่านการประเมินการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง	95	98	98	98	98	98	98	95	/

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	รอบที่ 1	รอบที่ 2	รอบที่ 3	สรุป	เป้าหมาย	ผลการประเมิน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ			บรรลุ / ไม่บรรลุ
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล						
1. ร้อยละของกลุ่มงานวิชาการที่ได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอสำหรับการบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	100	100	100	100	90	/
2. กลุ่มงานวิชาการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	90	100	100	100	95	/

จากตารางผลการประเมินการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ระบุความรู้ ที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/ การจัดเก็บความรู้ และการทำความรู้ ให้ทันสมัย และด้านกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ผลการการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมีผลการประเมินบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 รอบ

สรุปผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จากการวิจัยในครั้งนี้ คณะกลุ่มงานวิชาการได้แสดงพฤติกรรมตามกระบวนการจัดการ ความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และยังคงพฤติกรรม อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนทั้งบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินการ กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
2. คณะกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างความรู้ การใช้ความรู้ การแบ่งปัน ความรู้ และการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้
3. การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์ด้านการเพิ่ม/ ยกระดับคุณภาพ การศึกษา
4. คณะกลุ่มงานวิชาการมีองค์ความรู้และมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
5. การมีและการให้คำยกย่องชมเชยแก่กัน
6. การมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น
7. การมีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
8. การให้ความสนใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน บนเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้
9. การยอมรับซึ่งกันและกัน ไว้นือเชื่อใจกัน ให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิด ของผู้ร่วมงาน มีความรัก ความสามัคคี เอื้ออาทร ถ้อยทีถ้อยอาศัยต่อกัน เป็นกัลยาณมิตรที่ดี ต่อกันมากขึ้น

10. การมี/ใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

11. การมีความเอาใจใส่ต่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้นด้วยการค้นหา ดึงเอาความรู้ไปใช้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ

12. การมีความสามารถในการบริหารและจัดการ การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และการใช้จ่ายงบประมาณ และการทำงาน ได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

13. การกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

14. การมีภาวะผู้นำ และผู้ตามที่ดี

15. การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้

16. การใช้คำพูดและการเขียนหนังสือมีความถูกต้อง ชัดเจน ไม่กำกวม

17. การมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ

ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

18. การมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ

19. การทำงานเป็นทีมมีมากขึ้น

20. การมีเครือข่ายที่มีศักยภาพพร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

ผลของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย

1. ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์บริบทและศักยภาพขององค์กร

2. ร่วมกันกำหนดปัญหา ความต้องการ แนวทางยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และโครงการ/ กิจกรรมตามเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของคณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก/ กลุ่มงานวิชาการ

3. ร่วมกันกำหนดดัชนีตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายของแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ และแนวทางกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

4. ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ

4.1 แนวทางการพัฒนาและปัจจัยต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

4.2 ศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และโรงเรียนในสังกัด

4.3 ศักยภาพของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และกลุ่มงานนโยบายและแผน

5. การใช้รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของคูกซา (Kucza, 2001) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (บุญดี บุญญาภิก และคณะ, 2549, หน้า 46-53) ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

5.1 การจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุน้ำความรู้ที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ และการทำความรู้ให้ทันสมัย

5.2 การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

6. วัดผล ประเมินผลแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์กรอบของกระบวนการและเกณฑ์การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1. การจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุน้ำความรู้ที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ และการทำความรู้ให้ทันสมัย ดำเนินการตามกระบวนการแนวทางการพัฒนา ดังนี้

การจัดการความรู้ด้านการระบุน้ำความรู้ที่ต้องการ

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการระบุน้ำความรู้ที่ต้องการ

1.1 ประชุมเพื่อวิเคราะห์บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โรงเรียน และชุมชน

1.2 ประชุมเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร

1.3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

1.4 จัดทำโครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้และควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.5 ฝึกปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้

1.6 จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.7 ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.8 ประชุมสัมมนาว่าร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

1.9 จัดมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบรวมความรู้ต่าง ๆ

1.10 จัดตั้งทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์การ

1.11 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้

2. เกณฑ์การจัดการความรู้ด้านการระบุนวัตกรรมที่ต้องการ

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์การได้ร้อยละ 90

2.2 กลุ่มงานวิชาการได้ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร้อยละ 95

2.3 กลุ่มงานวิชาการให้ความร่วมมือระบุนวัตกรรมที่ต้องการ/ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจัดการความรู้ร้อยละ 95

2.4 กลุ่มงานวิชาการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกันร้อยละ 95

2.5 ผู้นำองค์การและคณะกลุ่มงานวิชาการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ร้อยละ 85

การจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1 ร่วมกันสร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

1.2 กลุ่มงานวิชาการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี

1.3 กลุ่มงานวิชาการให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

1.4 อบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบด้านกฎหมายทางการศึกษา

1.5 ศึกษาดูงานองค์การ/หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการความรู้ดีเด่นการบริหารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศดีเด่นและการบริหารเครือข่ายการจัดการความรู้ดีเด่น เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.6 กลุ่มงานวิชาการมีและใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.7 กลุ่มงานวิชาการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานด้านต่าง ๆ มาบริหารจัดการด้านเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้

1.8 กลุ่มงานวิชาการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้

1.9 จัดทำโครงการ/ กิจกรรมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้

1.10 จัดมุมเสวนาพร้อมทั้งมีการอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ฯลฯ เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2. เกณฑ์การจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1 กลุ่มงานวิชาการได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน/ ภายในองค์กร/ นอกองค์กรร้อยละ 90

2.2 กลุ่มงานวิชาการได้จัดทำโครงการการจัดการความรู้ร้อยละ 100
การจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้

1.1 กลุ่มงานวิชาการได้รับการส่งเสริม สนับสนุนด้านบุคลากรและทรัพยากรอย่างเต็มที่จากผู้นำองค์กร

1.2 การจัดตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้

1.3 การจัดตั้งและพัฒนาทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้

1.4 การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายการจัดการความรู้

1.5 การวัดผล ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้

คู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

1.6 ศึกษาดูงานองค์กร/ หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาคิเด่น

1.7 การสร้างคลังความรู้ลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้

1.8 การรวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลความรู้ให้มีความถูกต้องและเป็นหมวดหมู่

1.9 การพัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต

1.10 การนัดพบการ

1.11 ประชุม/ อบรมคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีและอย่างต่อเนื่อง

1.12 ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อนำผลงานจากองค์กร/ หน่วยงานดีเด่นเหล่านั้นมาบูรณาการพัฒนาการสร้างความรู้ให้กับองค์กร

2. เกณฑ์การจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้

2.1 กลุ่มงานวิชาการได้สร้างคลังความรู้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ร้อยละ 100

2.2 กลุ่มงานวิชาการมีการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ร้อยละ

2.3 กลุ่มงานวิชาการร่วมกันเสนอความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) สำหรับใช้ปฏิบัติงานร้อยละ 95

การจัดการความรู้ด้านการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้

1.1 สร้างคลังความรู้ลงในคอมพิวเตอร์และให้ชื่อว่า “เว็บไซต์ที่ชื่อว่าเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้”

1.2 รวบรวม/ จัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ ห้องสมุด องค์การ มุมเสวนา

1.3 ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้

1.4 เผยแพร่คลังความรู้ ข้อมูลสารสนเทศสู่สถานศึกษาในสังกัดและสาธารณชน อย่างต่อเนื่อง

2. เกณฑ์การจัดการความรู้ด้านการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เป็นคลังความรู้อย่างเป็นระบบร้อยละ 100

2.2 กลุ่มงานวิชาการมีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมช่วยรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ร้อยละ 95

2.3 กลุ่มงานวิชาการมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศทางเครื่องมือ เทคโนโลยี สู่สาธารณชนร้อยละ 100

การจัดการความรู้ด้านการทำความรู้ให้ทันสมัย

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการทำความรู้ให้ทันสมัย

1.1 ประชุมชี้แจงเพื่อโน้มน้าวและเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีและความศรัทธา ด้านการจัดการความรู้

1.2 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้

1.3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขเพื่อตรวจสอบความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และน่าสนใจอยู่เสมอ

1.4 กลุ่มงานวิชาการมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ Best practice และ นวัตกรรมทางเครื่องมือ เทคโนโลยี สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง

1.5 อบรม/ ประชุมคณะกลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

1.6 วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขการจัดการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

1.7 วัตถุประสงค์ ประเมินผล และรายงานผลคลังความรู้และการพัฒนาเว็บไซต์อยู่เสมอ

2. เกณฑ์การจัดการความรู้ด้านการทำความรู้ให้ทันสมัย

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีความถูกต้อง น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอร้อยละ 100

2.2 กลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 95

2.3 กลุ่มงานวิชาการมีการวัดผล ประเมินผล และรายงานผลคลังความรู้และการพัฒนาเว็บไซต์ให้สวยงาม ทันสมัยอยู่เสมอร้อยละ 100

2.4 กลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายมีการอบรม/ ประชุม คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่องร้อยละ 100

2. การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล

การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

1.1 ประชุมชี้แจงเพื่อโน้มน้าวและเปลี่ยนแปลงเจตคติที่ดีและสร้างความศรัทธา
ด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.2 อบรมความรู้เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1.3 ฝึกปฏิบัติกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.4 เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความรู้และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ

1.5 ศึกษาเทคนิคการเป็นผู้นำที่ดี

1.6 จัดทำโครงการเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน

1.7 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.8 ศึกษาฐานแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ

1.9 นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กรร้อยละ 95

2.2 ผู้บริหารและกลุ่มงานวิชาการมีเจตคติที่ดีต่อการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 100

2.3 กลุ่มงานวิชาการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 95

การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร

1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร

1.1 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้

1.2 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

1.3 จัดทำห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้

1.4 จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน

1.5 พัฒนาเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้เพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.6 ประชุมและอบรมคณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดี

1.7 ศึกษาดูงานองค์กร/ หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการ

ความรู้ดีเด่น

1.8 วัตถุประสงค์ ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุงเพื่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์

ข้อมูลสารสนเทศ

2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีศูนย์ควบคุมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร้อยละ 100

2.2 กลุ่มงานวิชาการมีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ/ การจัดการความรู้ร้อยละ 100
การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการและเครื่องมือ

1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการและเครื่องมือ

1.1 สรรหาและจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย

1.2 จัดมูมนเสวนาและอำนวยความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

1.3 จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กระบวนการเชิงปฏิบัติการ

แบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C

- 1.4 ประชุมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การแก้ไขปัญหาในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- 1.5 ศึกษาฐานองค์การ/ หน่วยงานที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี
- 1.6 ศึกษาเทคนิคการใช้กระบวนการจัดสรรงบประมาณ
- 1.7 ประชุม/ อบรมการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
- 1.8 ศึกษาคู่มือการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
- 1.9 กลุ่มงานวิชาการร่วมกันวางแผนการใช้งบประมาณและพัฒนางบประมาณ อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.10 วัตถุประสงค์ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณให้เป็นที่ไปตามระเบียบของทางราชการ
- 1.11 อบรม/ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา
2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการและเครื่องมือ
- 2.1 กลุ่มงานวิชาการมีการนำเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ร้อยละ 100
- 2.2 กลุ่มงานวิชาการมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้ อย่างประหยัดและคุ่มค่าร้อยละ 100
- 2.3 กลุ่มงานวิชาการมีการใช้กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้ร้อยละ 100
- การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้
1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้
- 1.1 อบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง อบรมเพิ่มทักษะการใช้/ สื่อสารภาษาอังกฤษ
- 1.2 ประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

1.3 จัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการ
เปลี่ยนแปลง กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C

1.4 ฝึกปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการ
เปลี่ยนแปลง กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C

1.5 วัดผล ประเมินผลความรู้ด้านการจัดการความรู้และด้านการบริหารจัดการ
เปลี่ยนแปลง

2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้

2.1 กลุ่มงานวิชาการได้รับการอบรมกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหาร
จัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์
A-I-C ร้อยละ 95

2.2 กลุ่มงานวิชาการพัฒนางานการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
ร้อยละ 97

การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการวัดผล

1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการวัดผล

1.1 สร้างเครื่องมือการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.2 วิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพ

1.3 วัดผล ประเมินผลความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้
และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.4 กำกับ ติดตาม นิเทศการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
อย่างต่อเนื่อง

1.5 วิเคราะห์ สังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการ
เปลี่ยนแปลง

1.6 กลุ่มงานวิชาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1.7 ประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
สู่ความยั่งยืน

1.8 ประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความประหยัด คุ่มค่า
และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการวัดผล

2.1 กลุ่มงานวิชาการมีการใช้เครื่องมือวัดผล ประเมินผลการจัดการความรู้และ
การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 80

2.2 กลุ่มงานวิชาการผ่านการประเมินการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงร้อยละ 85

การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

1. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

- 1.1 สรรหา/ คัดเลือกบุคลากรดีเด่นขององค์การด้านการจัดการความรู้
- 1.2 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- 1.3 กล่าวคำชมเชย/ มอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ พิจารณาความดี ความชอบเป็น

กรณีพิเศษ

1.4 พาไปทัศนศึกษา/ ศึกษาดูงานสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

1.5 ผู้นำองค์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอสำหรับ

การจัดทำโครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

1.6 ผู้นำให้การสนับสนุนด้านบุคลากร

2. เกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

2.1 กลุ่มงานวิชาการได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ
สำหรับการบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 90

2.2 กลุ่มงานวิชาการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และ
การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 95

ผลการกำหนดกรอบและเกณฑ์ของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
การกำหนดกรอบของกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงและ
เกณฑ์การจัดการความรู้และเกณฑ์การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบการจัดการความรู้
ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปรากฏผล ดังนี้

1. การจัดการความรู้ ได้แก่

1.1 ด้านการระบุนวัตกรรมที่ต้องการ มีกระบวนการพัฒนา คือ ความรู้ ความเข้าใจ
นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ร่วมกัน
วางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความ
ร่วมมือในการระบุนวัตกรรมที่ต้องการ/ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ร่วมกันสร้าง
วัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกัน ผู้นำองค์การและ
คณะกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผล
ตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 90-100

1.2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกระบวนการพัฒนา คือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน/ องค์กร และจัดทำโครงการการจัดการความรู้ และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 90-100

1.3 ด้านการสร้างความรู้ มีกระบวนการพัฒนา คือ สร้างคลังความรู้ลงในเว็บไซต์การจัดการความรู้ มีการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ และร่วมกันเสนอความรู้สำหรับใช้ปฏิบัติงานและความรู้ที่ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 97-100

1.4 ด้านการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ มีกระบวนการพัฒนา คือ รวบรวม/ จัดเก็บความรู้ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เป็นคลังความรู้อย่างเป็นระบบ ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมช่วยในการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศทางเครื่องมือ เทคโนโลยีสู่สาธารณชน และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 95-100

1.5 ด้านการทำให้ทันสมัย มีกระบวนการพัฒนา คือ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง น่าสนใจและทันสมัยอยู่เสมอ ความรู้ ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วัดผล ประเมินผล และรายงานผลคลังความรู้และการพัฒนาเว็บไซต์ให้สวยงาม ทันสมัยอยู่เสมอ อบรม/ ประชุมคณะกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ได้อย่างต่อเนื่องและเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 95-100

2. การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

2.1 ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีกระบวนการพัฒนา คือ ความรู้ ความเข้าใจ นำหลักการและขั้นตอนกระบวนการการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาพัฒนาการปฏิบัติงานการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 95-100

2.2 ด้านการสื่อสาร มีกระบวนการพัฒนา คือ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ

ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศจัดทำห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี พัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้และเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ ประชุม และอบรม คณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดี ศึกษาคุณงานองค์การ/ หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น และวัดผล ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุง เพื่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 100-100

2.3 ด้านกระบวนการและเครื่องมือ มีกระบวนการพัฒนา คือ สรรหาและจัดซื้อ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย จัดมูเสวนาและอำนวยความสะดวกการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม จัดอบรมการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAOR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C ประชุมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการแก้ไขปัญหาในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ศึกษาคุณงานองค์การ/ หน่วยงานที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ศึกษาเทคนิคการใช้กระบวนการ จัดสรรงบประมาณ ประชุม/ อบรมการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ศึกษาคู่มือการบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงานและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม ร่วมกันวางแผนการใช้งบประมาณและพัฒนางบประมาณ อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด วัดผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหาร งบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และอบรม/ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ด้านวิชาการ โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 85-100

2.4 ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีกระบวนการพัฒนา คือ อบรมและฝึกทักษะ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และอบรมเพิ่มทักษะการใช้/ สื่อสารภาษาอังกฤษ ประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง จัดทำคู่มือกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C ฝึกปฏิบัติการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง และวัด ประเมินผลความรู้ด้านการจัดการความรู้และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 95

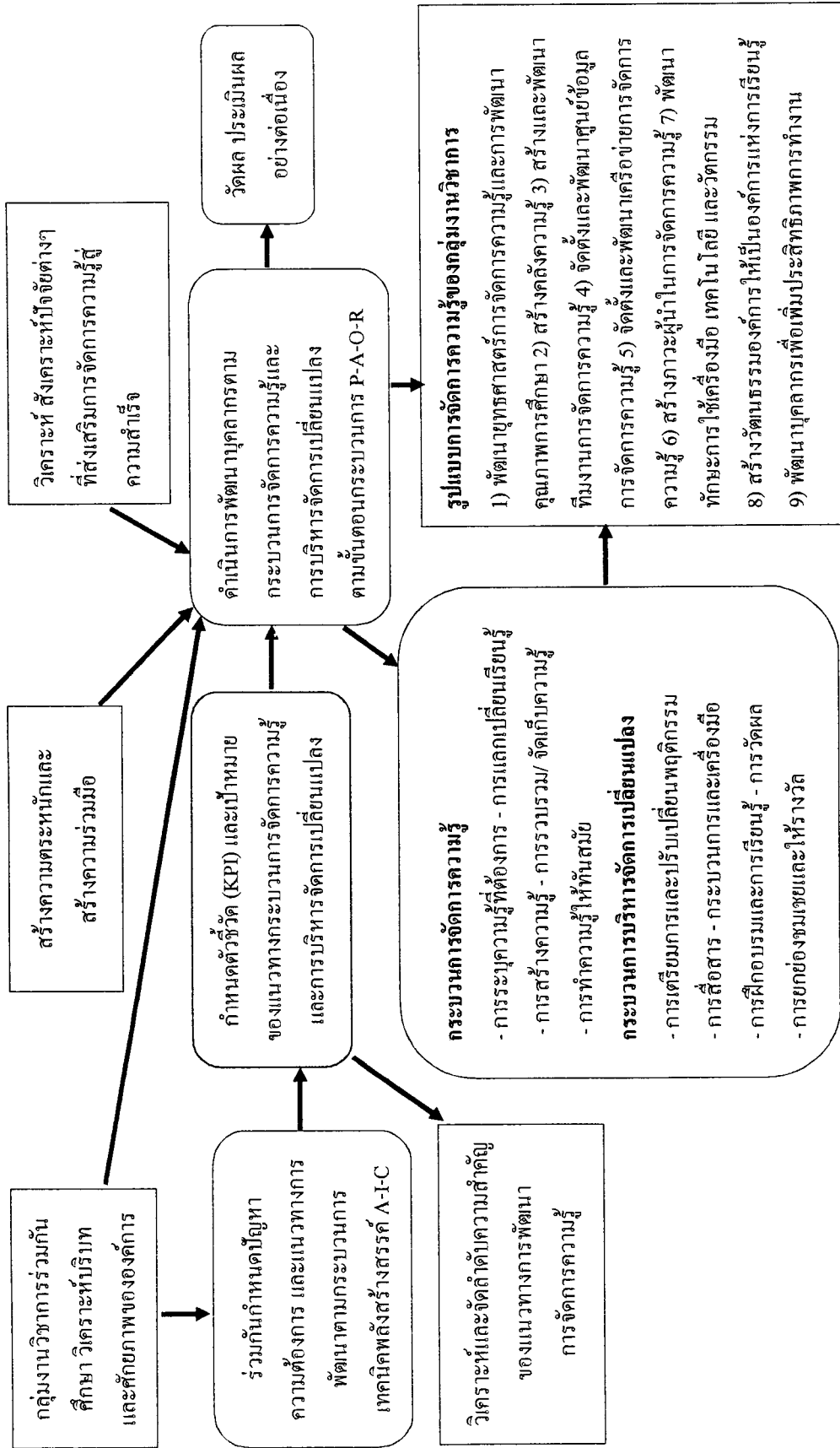
2.5 ด้านการวัดผล มีกระบวนการพัฒนา คือ สร้างเครื่องมือการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือการจัดการความรู้ให้ตรงตามเนื้อหาและมีคุณภาพ วัดผล ประเมินผลความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กำกับ ติดตาม นิเทศการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน และประชุมวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนดเกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 90

2.6 ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีกระบวนการพัฒนา คือ สรรหา/ คัดเลือกบุคลากรดีเด่นขององค์การด้านการจัดการความรู้ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร กล่าวคำชมเชย/ มอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ พิจารณาความดี ความชอบ เป็นกรณีพิเศษ พาไปทัศนศึกษา/ ศึกษาดูงานสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้นำองค์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอสำหรับการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำให้การสนับสนุนด้านบุคลากร และเกณฑ์การพัฒนา: กำหนด เกณฑ์บรรลุผลตามดัชนีตัวชี้วัดระหว่างร้อยละ 95

รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถใช้กิจกรรมหลักในการพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุนโยบายที่ต้องการ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การรวบรวมความรู้/ จัดเก็บความรู้ 5) การทำความรู้ให้ทันสมัย และใช้กิจกรรมหลักในการพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ตามกิจกรรมด้านต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีขั้นตอนการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกต ติดตามและประเมินผล (Observe) 4) การสะท้อนกลับรวมการแก้ไข

ปรับปรุง (Reflect) ดำเนินการตามกระบวนการเป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of self-reflection) อย่างนี้เรื่อยไปจนกว่าผู้มีส่วนร่วมจะพึงพอใจ และยังเกิดผลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จากภาพเมื่อดำเนินการพัฒนาตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ของคุคซา (Kucza, 2001) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549 หน้า 46-53) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ค้นพบแนวทางกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประสบผลสำเร็จปรากฏ ดังนี้

**ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังนี้**

1. การระบुकความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้สร้าง ความตระหนักและให้ความสำคัญกับความรู้ ทุกคนในทีมงานวิจัย ได้แก่ บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความตระหนักและให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีอยู่/ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) มีการกำหนดความรู้ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. การสร้างและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทขององค์กรและเหมาะสม กับปัญหา อุปสรรค ความต้องการ พร้อมทั้งการค้นหาแนวทาง เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และ การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
3. กระบวนการสร้างความรู้ มีการประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดความรู้ที่ต้องการ/ จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร โดยนำความรู้ที่มีอยู่/ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit k knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ตามสถานการณ์ในขณะเวลานั้น ๆ ที่มี การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงศึกษาธิการ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ กฎ กระทรวง และของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยสาระองค์ความรู้ ลักษณะขององค์ความรู้ และผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ มาสร้าง เป็นความรู้ขององค์กร
4. กระบวนการทำความรู้ให้ทันสมัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เน้นให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน และแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่ทันสมัย นำมาบูรณาการ ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ มีการวิเคราะห์ วิจัย คิดค้น โครงการ/ กิจกรรม โมเดลต่าง ๆ และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัย ที่สอดคล้องกับโครงสร้าง บริบท สภาพปัญหา อุปสรรค และความต้องการขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการฝึกสอนกระบวนการจัดการความรู้ ให้คู่ผลงานต่าง ๆ ให้คู่ Best practice และแบ่งปันพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ของแต่ละคนในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลต่าง ๆ ภายนอกองค์กร เช่น การจัดมุมเสวนา จัดเวทีเสวนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเว็บไซด์ แอ่งมุมการจัดการความรู้ขององค์กร

6. สรรสร้างทีมงานความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญด้านความรู้ต่าง ๆ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) มาสร้างเป็นทีมงานจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวร่วมกันคิดค้น ศึกษา วิจัยความรู้ใหม่ ๆ มาเสริมสร้างให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาระดับชาติและให้ได้มาตรฐานระดับสากล

7. จัดระบบคลังความรู้ให้เป็นพลวัต กลุ่มงานวิชาการ ได้ปรับปรุงเว็บไซด์แอ่งมุมการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ พร้อมทั้งได้รวบรวมความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนำความรู้ต่าง ๆ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กรนำมาเก็บ/ รวบรวมไว้ในคลังความรู้ จัดให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีเข้าช่วยในการจัดเก็บ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา ศึกษา สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วบูรณาการความรู้ให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ในเวลาที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

8. การเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการขยายเครือข่ายไปยังโรงเรียนในสังกัด โดยมีคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ศูนย์ประจำเครือข่าย เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ไปยังภายใน/ ภายนอกองค์กร

ผลการพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังนี้

1. การสร้างและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บุคลากรกลุ่มงานวิชาการได้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญในการศึกษา ค้นคว้า ใฝ่รู้ และมีการคิดค้นโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อนำมาตอบสนองต่อการจัดการความรู้ มีเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ มีการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์กร มีภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี และยังชักชวนบุคคลอื่น ๆ ให้มาเข้าร่วมการจัดการความรู้มากขึ้น

2. การสื่อสารและการเผยแพร่เปลี่ยนแปลง ได้มีการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้จากเว็บไซด์แอ่งมุมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและมีการเผยแพร่ความรู้ ผลงานของตนเองสู่สาธารณชน มีมุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. แผนงานและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้มีการประชุมร่วมกันคิดค้นแผนงาน การปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และโครงการต่าง ๆ และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยการนำกระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จของงาน ร่วมกัน

4. ทรัพยากรและงบประมาณมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติงานจัดการ ความรู้จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรอย่างเพียงพอ ได้แก่ บุคคลและงบประมาณค่าใช้จ่ายงบประมาณ อย่างเพียงพอ ประหยัด คุ่มค่าสามารถทำให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จและ ทรัพยากรด้านบุคคลก็มีความสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้อง อาศัยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจริง ๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงานกระบวนการจัดการความรู้

5. การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ต่อการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีการคิดค้น รวบรวมนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยปฏิบัติงานการจัดการความรู้

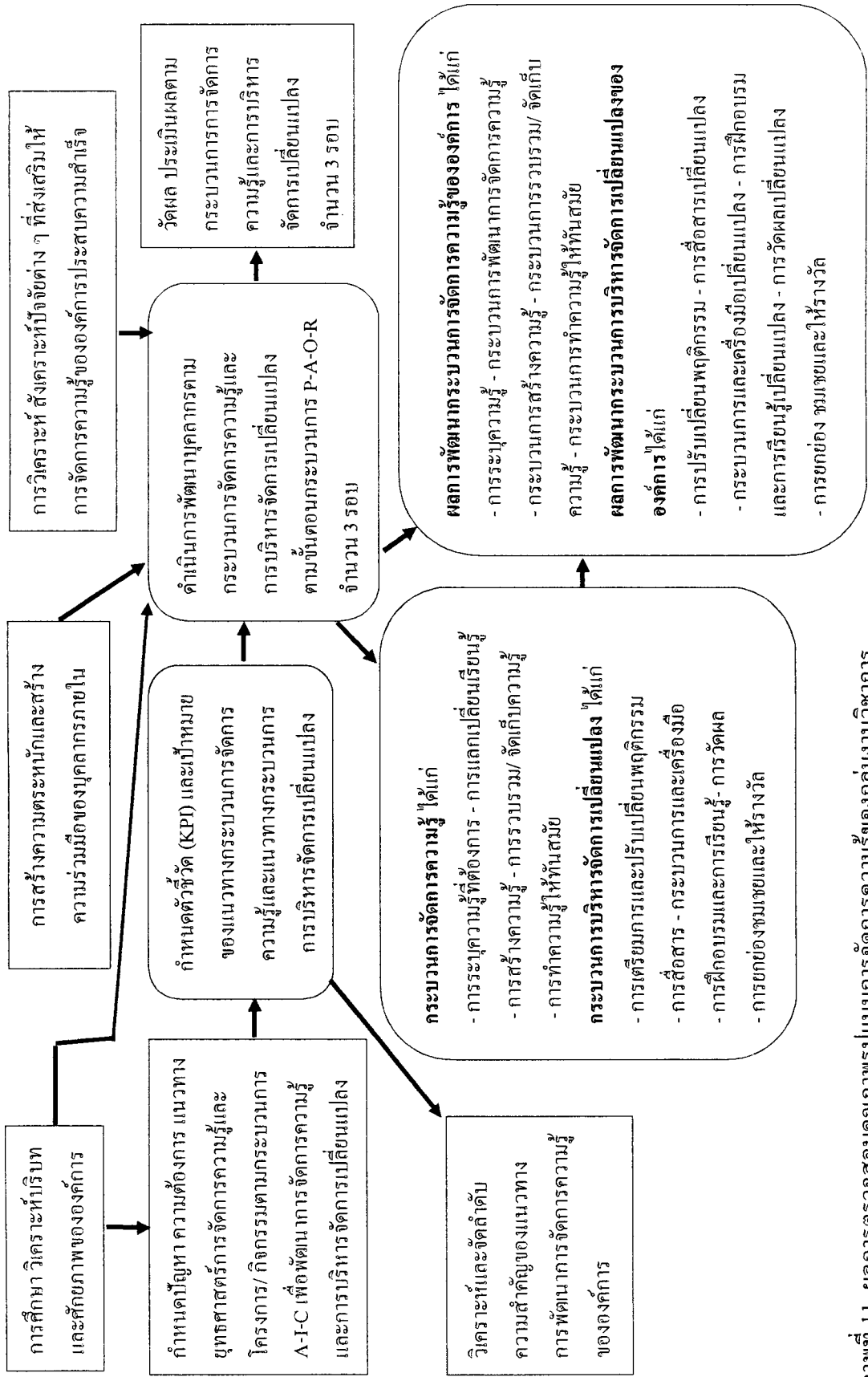
6. การประชุม การฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้เปลี่ยนแปลง การให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องประชุมร่วมกันเพื่อร่วมกันคิดค้น แก้ไข ปัญหา และความต้องการ ร่วมมือกันปฏิบัติงานการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมเป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ให้สามารถนำมา ใช้ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี การศึกษาดูงานเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่จะนำความรู้ จากการเรียนรู้ ได้เห็น ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

7. การนิเทศ ติดตาม วัดผล ประเมินผลเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการจัดทำกระบวนการจัดการ ความรู้ต้องมี การนิเทศ ติดตาม วัดผล ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะเริ่มปฏิบัติงาน กำลังปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน เพื่อคอยแก้ไข ปรับปรุงให้การจัดการความรู้ดำเนินการ ตามกระบวนการที่กำหนดไว้

8. การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและให้รางวัลเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้ต้องคอยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ กล่าวคำชมเชย เพื่อให้ทีมงานวิจัยสามารถปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR)

จากผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยและทีมวิจัยได้มีการประชุมระดมพลังสมองร่วมกันเพื่อตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และมีความเห็นพร้อมต้องกันคัดเลือกเฉพาะแนวทางหลักที่มีความเหมาะสม และมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งแนวทางหลัก โครงการ/กิจกรรมเหล่านี้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถวัดได้ตรงตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ทุกตัว ทำให้เกิดผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และเกิดผลการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ องค์กรอื่น/หน่วยงานอื่น ๆ สามารถที่จะนำวิธีการ หรือแนวทางหลักต่าง ๆ เหล่านี้ นำข้อมูล ไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัย พัฒนาและสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กร/ หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)
และตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี
เขต 1 ต่อจากนั้น ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มทีมวิจัย
แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการความรู้และ
การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาวัดระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ในการวิเคราะห์ข้อมูลของผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และ
ความสามารถการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คะแนนเต็ม 25 คะแนน ปรากฏผล
ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คะแนนเต็ม 25 คะแนน

ข้อ	ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ	\bar{X}	SD	ระดับ
1	การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ งาน คน องค์การ ชุมชน	22	.75	ดีมาก
2	การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การให้เป็นคนดี คนเก่งควรรพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) และการจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) ควบคู่กันไป	24	.35	ดีมาก
3	ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ไม่ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเก็บรวบรวมไว้	24	.35	ดีมาก
4	การเก็บรวบรวมข้อมูลควรใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูล	25	.20	ดีมาก
5	การจัดการความรู้ช่วยในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์การที่ถูกต้อง	22	.75	ดีมาก
6	การปฏิบัติงานสามารถนำวิธีการจัดการความรู้มาช่วยทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นได้	25	.20	ดีมาก
7	กระบวนการ (Process dimension) และลักษณะที่เป็นผลผลิต/ ผลลัพธ์ เป็นคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	22	.75	ดีมาก
8	ผู้บริหารและ/หรือคณาจารย์/บุคลากรทางการศึกษามีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้	25	.20	ดีมาก
9	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การและการวัดผล สามารถทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	25	.20	ดีมาก
10	คนมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์การ	25	.20	ดีมาก
11	ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ควรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	25	.20	ดีมาก
12	การเกิดความรู้ใหม่ๆ เกิดจากการนำศาสตร์ด้านจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	25	.20	ดีมาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ	ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ	\bar{X}	SD	ระดับ
13	กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ และการทำ ความรู้ให้ทันสมัย	24	.35	ดีมาก
14	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management process) เช่น การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การฝึกอบรมและการเรียนรู้ และการวัดผล	22	.75	ดีมาก
15	ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรเป็นผู้ดำเนินการจัดระบบการจัดการความรู้	24	.35	ดีมาก
16	องค์กรที่มีระบบเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน	25	.20	ดีมาก
17	ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (Knowledge practitioner: KP) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้	22	.75	ดีมาก
18	องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)”	25	.20	ดีมาก
19	ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรให้หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ของคนในองค์กร	25	.20	ดีมาก
20	ผู้บริหาร/ ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ไม่ควรมีการติดตามและวัดผลการจัดการความรู้ เพราะเสียเวลามาก	24	.35	ดีมาก
21	หากองค์การของท่านเป็น “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP)” ควรเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และถ่ายทอด ความรู้สู่ชุมชนอื่น ๆ	25	.20	ดีมาก
22	การดำเนินการจัดการความรู้มีประโยชน์ คือ ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการสร้าง วัฒนธรรมการจัดการความรู้ใหม่ ๆ	25	.20	ดีมาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ	ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการ	\bar{X}	SD	ระดับ
23	กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) อาจทำให้สถานการณ์ภายในชุมชน/ สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง	24	.35	ดีมาก
24	กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Acting) 3) การสังเกต (Observing) 4) การติดตาม (Monitoring) และการสะท้อนกลับ (Reflecting)	25	.20	ดีมาก
25	เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C (Appreciation-influence-control) สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ปัญหาและ ความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้	25	.20	ดีมาก
รวม		24	.35	ดีมาก

จากตาราง ผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 24 ข้อ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ตอนที่ 2 ในการวิเคราะห์ข้อมูลของผลการศึกษาระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปรากฏผล ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอินทบุรี เขต 1

ข้อ	เจตคติ/ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	.X	SD	ระดับ
1	การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน งาน องค์การ และชุมชน	4.86	.23	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	สพป.จบ.1 มีหน้าที่พัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรเพื่อให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5.00	.20	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	สพป.จบ.1 มีความจำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างเร่งด่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.55	.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	สพป.จบ.1 จะเจริญพัฒนาและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลก ได้ด้วยการที่ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้	4.92	.22	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	ในการปฏิบัติงาน ท่านใช้ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวท่าน (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สพป.จบ.1	4.56	.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6	กลยุทธ์ของการจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของ สพป.จบ.1	4.99	.20	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7	วิธีการจัดการความรู้ของ สพป.จบ.1 จะประสบความสำเร็จ ได้เกิดจากการสร้างแรงจูงใจให้กับทุกคน	4.71	.47	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8	การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกท่านช่วยให้สถานภาพของ สพป.จบ.1 ดีขึ้นกว่าเดิม	4.94	.21	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9	ท่านสามารถปรับปรุงความรู้เดิมของท่านให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ	4.48	.22	เห็นด้วย
10	ท่านชอบสร้างจินตนาการและมีความคิดแปลก ๆ ด้านการเรียนรู้อยู่เสมอ	4.42	1.09	เห็นด้วย
11	การพัฒนา สพป.จบ.1 ให้มีการจัดการความรู้ช่วยส่งเสริมให้ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	4.99	.20	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12	ผู้บริหารควรมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรภายใน สพป.จบ.1	4.98	.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	เจตคติ/ ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	SD	ระดับ
13	สพป.จบ.1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรเข้ามามีส่วนรวมในการจัดการความรู้	4.71	.47	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14	การวิจัยการจัดการความรู้ของ สพป.จบ.1 ครั้งนี้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเอง	4.80	.78	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15	การจัดการความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มงานวิชาการครั้งนี้ทำให้ท่านเต็มใจที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ของตนเองออกสู่ชุมชน	4.69	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16	อุปกรณ์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนใน สพป.จบ.1 ให้สามารถค้นหาความรู้ได้ง่าย	5.00	.20	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
17	รางวัล/ การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งจูงใจให้ท่านสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ครั้งนี้	4.88	.92	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18	ประโยชน์ของการจัดการความรู้ช่วยลดขั้นตอนการทำงานของท่านค้นหาข้อมูลหาวิธีแก้ไขได้รวดเร็วและเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยตรง	4.74	.46	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
19	ผลของการจัดการความรู้ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.78	.45	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
20	ผลการปฏิบัติการจัดการความรู้ด้วยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ช่วยสนับสนุนการปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.89	.34	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	รวม	4.80	.44	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตาราง ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปรากฏว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปรากฏผล ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต 1

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน		
		ปริมาณ	คุณภาพ	ระดับคุณภาพ
1	ทีมวิจัยดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรม KM ครบถ้วน ถูกต้อง และมีคุณภาพ	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก
2	ทีมวิจัยมีความสามารถตีวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการที่จะเกิดขึ้นใน สพป.จบ.1 โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) อย่างถูกต้อง	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก
3	โครงการ/ กิจกรรม KM ที่กลุ่ม ๑ คิด สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใน สพป.จบ.1	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก
4	สพป.จบ.1 มีเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก
5	สพป.จบ.1 มีการระบุนวัตกรรมที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง	มีครบ	ดี (3)	สูง
6	สพป.จบ.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	มีครบ	ดี (3)	สูง
7	สพป.จบ.1 มีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการระบุถึงความคิดใหม่ ๆ การประเมิน และการคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ	มีครบ	ดี (3)	สูง
8	สพป.จบ.1 มีการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการระบุถึงความรู้ การประเมิน ความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนความรู้ให้ทันสมัย	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก
9	สพป.จบ.1 มีการทำความรู้ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง โดยมีการมีการระบุถึงความปลอดภัย และการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย	มีครบ	ดีมาก (4)	สูงมาก

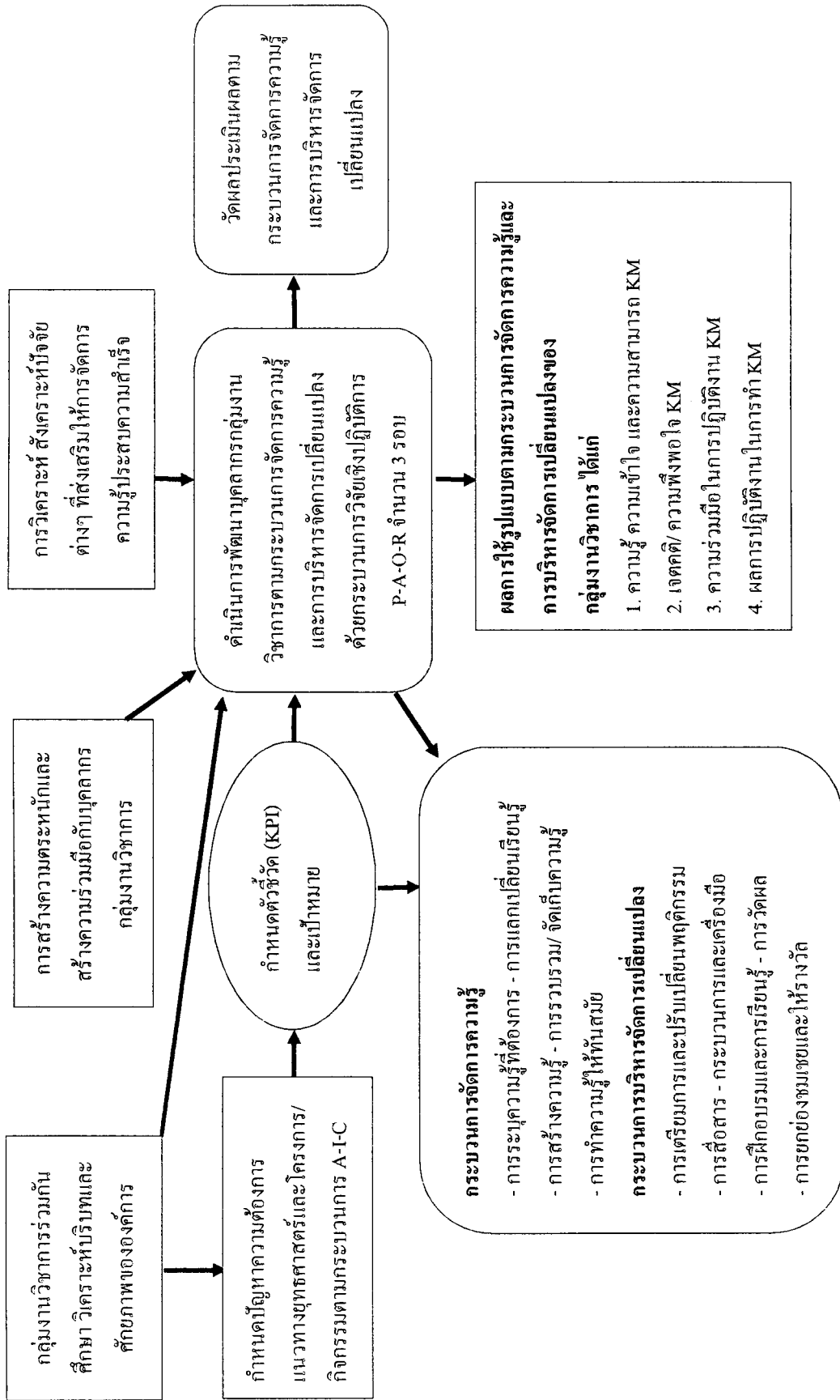
ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน	
		ปริมาณ	คุณภาพ
		ระดับคุณภาพ	คุณภาพ
10	สพป.จบ.1 มีการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการอย่างเด่นชัด	มีครบ	ดีมาก (4)
11	สพป.จบ.1 มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ฯ/ ภายนอกกลุ่ม ฯ ได้ทราบถึงเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ	มีครบ	ดีมาก (4)
12	สพป.จบ.1 มีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและมีการใช้เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น เอกสารต่าง ๆ เครื่องมือ เทคโนโลยี ฯ	มีครบ	ดีมาก (4)
13	สพป.จบ.1 มีการฝึกอบรมการจัดการความรู้และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและทีมวิจัยสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนและเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับกลุ่ม ฯ ของตนเอง	มีครบ	ดีมาก (4)
14	สพป.จบ.1 มีการวัดผลเพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการติดตามผลและปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้น	มีครบ	ดีมาก (4)
15	สพป.จบ.1 มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้	มีครบ	ดีมาก (4)
	รวมคะแนนเฉลี่ย	มีครบ	ดีมาก (3.80)
			ดีมาก

จากตาราง ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ พบว่า ผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนทุกข้อ ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับคุณภาพดีมาก และคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วนตามที่กำหนดและผลงานมีคุณภาพสูงมาก สามารถใช้เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้

ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ผู้วิจัยได้สรุปผลการประเมินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ดังนี้

1. สรุปผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มงานวิชาการ

2. คุณภาพของดัชนีตัวชี้วัดของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 คุณภาพดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย จำนวน 34 คน ด้วยการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน ซึ่งจำนวนข้อทดสอบที่ต้องการวัด จำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ โดยผลการประเมินมี 4 ระดับ ได้แก่ ได้คะแนน 20-25 ข้อ อยู่ในระดับดีมาก (4) ได้คะแนน 18-19 ข้อ อยู่ในระดับดี (3) ได้คะแนน 15-17 ข้อ อยู่ในระดับพอใช้ (2) ได้คะแนน 1-14 ข้อ อยู่ในระดับปรับปรุง (1) หากผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก (4) และดี (3) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ดัชนีชี้ความสำเร็จของระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 34 คน คะแนนเฉลี่ย 24 คะแนน เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ในระดับดีมาก เท่ากับ 4 และมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 22 คะแนน และมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 25 คะแนน เมื่อนำคะแนนต่ำสุดและคะแนนสูงสุดไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปรากฏว่า คะแนนอยู่ในระดับดีมาก (4) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินด้านองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

2.2 คุณภาพดัชนีตัวชี้วัดของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มงานวิชาการ จำนวน 33 คน ด้วยการวัดระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ มีจำนวนแบบสอบถาม จำนวน 20 ข้อ ผลการประเมินมี 5 ระดับ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 อยู่ในระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 อยู่ในระดับ 4 เห็นด้วย คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 อยู่ในระดับ 3 ไม่แน่ใจ คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 อยู่ในระดับ 2 ไม่เห็นด้วย คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 อยู่ในระดับ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หากผลการประเมินได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51-5.00 อยู่ในระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง และคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 อยู่ในระดับ 4 เห็นด้วย ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน และหากผลการประเมินได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.51-3.50 อยู่ในระดับ 3 ไม่แน่ใจ คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 อยู่ในระดับ 2 ไม่เห็นด้วย และคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 อยู่ในระดับ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินการวัดระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์ดัชนีตัวชี้วัดของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยการวัดระดับเจตคติ/ความพึงพอใจของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 33 คน คะแนนเฉลี่ย 4.80 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ในระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง และมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.42 และมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.00 เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและคะแนนเฉลี่ยสูงสุดไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย (4) และเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินการวัดระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจ

2.3 คุณภาพดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการตรวจผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 15 ข้อ โดยมีผลการวัดระดับคุณภาพ 4 ระดับ ได้แก่ ดีมาก (4) ดี (3) พอใช้ (2) ปรับปรุง (1) ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ มีครบและมีไม่ครบ และผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพมี 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ต่ำ ต่ำมาก หากผลการประเมินและการปฏิบัติงานระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมากและดี และผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณมีครบด้านระดับปริมาณสูงมากและสูง ถือว่าผ่านเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และหากผลการประเมินและการปฏิบัติงานระดับคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้และปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณมีไม่ครบ และด้านคุณภาพอยู่ในระดับต่ำและต่ำมาก ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินการตรวจผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ดัชนีตัวชี้วัดของการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการตรวจผลการปฏิบัติงาน จำนวน 15 ข้อ ของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 31 คน ปรากฏว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยรวมด้านปริมาณ มีครบทุกรายการ ผลการปฏิบัติงานด้านระดับปริมาณอยู่ในระดับสูงมาก และระดับการประเมินมาตรฐานด้านคุณภาพผลการปฏิบัติงานของการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลปรากฏว่า อยู่ในระดับคุณภาพดีมาก ระดับปริมาณงานอยู่ในระดับสูงมาก ถือว่า ผ่านเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ

3. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เกิดกับกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จากการศึกษา สังเกต สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และสัมภาษณ์กลุ่มที่วิจัยภายหลัง การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้แล้วจัดให้มีกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อคิดค้นปัญหา ความต้องการ และแนวทางสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ กำหนดโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้และการพัฒนาการศึกษา ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่จะได้รับการอบรม ศึกษาคุณ การวิจัยงานที่เกี่ยวข้องการพัฒนาการศึกษา ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย และให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกแห่งโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา เพื่อยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และองค์การมีความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และนวัตกรรมไว้ใช้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีห้องปฏิบัติการสำหรับจัดส่งและรับข้อมูลสารสนเทศ สำหรับความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทุกคนในที่ทีมงานวิจัยให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี มีความตั้งใจจริง และมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ช่วยเหลือกัน ทุกคนรู้งานในหน้าที่ มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ผลัดกันเป็นผู้นำการจัดการความรู้ นั่นหมายถึงว่าทุกคนมีความเข้าใจในกระบวนการ จัดการความรู้เป็นอย่างดี ดังคำกล่าวของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คนหนึ่งกล่าวว่า “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ นับว่าเรามีแนวทางในการปฏิบัติงานยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การศึกษา ระดับชาติ จะต้องมีการรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนา มีกระบวนการร่วมมือกันปฏิบัติงานยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น หลังจากการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเป็นที่น่าพอใจ” และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “เห็นด้วยค่ะ หลังจากที่ได้จัดทำการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้ว ทำให้พบปัญหา มากมาย ซึ่งก็ ใช้วิธีการต่าง ๆ มาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ แต่ก็ยังไม่บรรลุความสำเร็จเท่าที่ควร เพิ่งมาพบว่า การพัฒนาคุณภาพศึกษาด้านกระบวนการจัดการความรู้และด้านกระบวนการ บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) นั้น สามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และบุคลากรในองค์กรก็มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาค่ะ” และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งกล่าวเสริมว่า “จากการจัดกระทำตามกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้เรารู้ความต้องการและแนวทางสู่ความสำเร็จที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้ได้มาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ มีการคิดโครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปีการศึกษา นอกจากนี้ ยังมี การส่งเสริมการวิจัยรูปแบบโมเดลใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและการศึกษา เช่น โมเดล กขค จันทรศาสตร์ และอีกประการหนึ่ง องค์กรเรามีวัฒนธรรมองค์กร หรือคำขวัญที่ร่วมกันคิดที่ว่า “บุคลากรทุกคนพูดจาสุภาพอ่อนหวาน บริการดีเยี่ยม ใฝ่เรียนรู้ คู่คุณธรรมค่ะ” รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กล่าวเสริมว่า “บุคลากรภายในเขตมีความรัก มีความสามัคคี มีสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันมากขึ้น ยิ้มแย้มแจ่มใส ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ทำให้การทำงานต่าง ๆ ที่เป็นทีมงาน เป็นคณะ

ประสบความสำเร็จดีมาก ส่วนด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ ได้จัดสรรให้บุคลากรทุกคนไว้ใช้ปฏิบัติงานเพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว เครื่องใดชำรุด ใช้การไม่ได้ก็จะจัดซื้อให้ใหม่โดยรวดเร็ว และองค์การของเรายังมีเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์การอีกด้วย เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศต่อกันอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อความรวดเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการที่เกิดขึ้นโดยปัจจุบัน ทันด่วน”

3.1 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากการให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 34 คน เข้ารับอบรมความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านนั้น เมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้รับการอบรม ชักถามข้อสงสัย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) จากแบบทดสอบ จำนวน 25 ข้อ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนผ่านเกณฑ์การประเมินด้านความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ทุกคนได้เป็นอย่างดี โดยรวมคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 24 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดปรากฏว่าอยู่ในระดับดีมาก ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด 25 ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ควรใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานสามารถนำวิธีการจัดการความรู้มาบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้ บัณฑิตด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการวัดผล ประเมินผลสามารถทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิผล คนมีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การควรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ การเกิดความรู้ใหม่ ๆ เกิดจากการนำศาสตร์ด้านการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีระบบเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ภายนอกองค์การ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)” ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ควรใช้หลักการประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ หากองค์การของท่านเป็น “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice:

CoP)“ ควรเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชนอื่น ๆ การดำเนินการจัดการความรู้ มีประโยชน์ คือ ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการสร้างวัฒนธรรม การจัดการความรู้ใหม่ ๆ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Acting) 3) การสังเกต (Observing) 4) การติดตาม (Monitoring) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C สามารถนำมา วิเคราะห์สภาพการณ์ปัญหาและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ได้

3.2 เจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากการให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 33 คน ตอบแบบสอบถามเรื่องการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 20 ข้อ พบว่า ผลการประเมินระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ในระดับอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถือว่า ผ่านเกณฑ์การประเมินการวัดระดับเจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.00 อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีหน้าที่พัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร เพื่อให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และอุปกรณ์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน การทำงานและการเรียนรู้ของคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้สามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างดี อันดับสอง รองลงมาได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.99 อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ กลยุทธ์ของการจัดการ ความรู้เป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และการพัฒนาองค์การให้มีการจัดการความรู้ ช่วยส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันดับสามได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และดังกล่าวให้สัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มงานวิชาการคนหนึ่งกล่าวว่า “ในการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ไม่ว่าเราจะรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บข้อมูลและ ส่งข้อมูลนั้น เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความสำคัญมากในการรวบรวม จัดเก็บ มันสามารถ ช่วยย่นเวลาการปฏิบัติงาน และทำให้การปฏิบัติงานของเรามีประสิทธิภาพขึ้น การค้นคว้าหาความรู้ ก็ง่ายขึ้น ไม่ต้องไปค้นหาจากในหนังสือ ในห้องสมุด ซึ่งบางครั้งต้องใช้เวลาในการค้นหามาก

การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เราสามารถค้นหาได้ทันที ทันเวลากับการปฏิบัติงานของเรา และการมีเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่ หรือเว็บไซต์ต่าง ๆ ของเขตเราช่วยให้การทำงานของเรารวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น” และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการอีกคนหนึ่งเสริมว่า “การมีเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยนี้ ซึ่งเขตพื้นที่ของเรามีเครื่องมือ เทคโนโลยีกันครบทุกคน เราสามารถใช้เทคโนโลยีนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เป็นอย่างดี” รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คนหนึ่งกล่าวว่า “หัวใจสำคัญในความสำเร็จของงาน คือการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความสามารถในการกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ในตัวตนเอง คือ การได้เรียนรู้มาแล้ว มีความรู้เหล่านั้นแล้วได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร นอกจากนี้ การที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไว้ล่วงหน้า ช่วยให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ไม่หลงประเด็น นั่นคือ ต้องร่วมมือกันที่จะยกให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อความเจริญด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรของเราสามารถพัฒนาด้านการศึกษาให้สูงขึ้น ได้ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และได้ติดตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”

3.3 ความร่วมมือในการทำงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากการให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 31 คน จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการประชุมระดมสมอง การใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ของผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคน ซึ่งผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยได้ร่วมกันสังเกตด้านพฤติกรรมความพร้อมและความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม และความพึงพอใจในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การตรงต่อเวลา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การยอมรับ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่มีความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ให้ความร่วมมือ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การทำงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา ไม่มีปัญหาอุปสรรคใด ๆ บรรยากาศของการประชุมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่าสภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นสถานที่เหมาะสมมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีมีความพร้อมและส่วนใหญ่ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นบรรยากาศของการร่วมมือ ถ้อยทีถ้อยอาศัย เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกัน มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน และผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม พบว่า

พฤติกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละคนแสดงออกนั้นล้วนแต่ทุกคนมีความพึงพอใจในการที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการ ความรู้ มุมเสวนาที่จัดให้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการที่ได้ไปศึกษาดูงาน ทัศนศึกษาและนำสิ่งที่ เป็น Best practice และการวิจัยด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตนเอง เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการเผยแพร่ต่อสาธารณชน ในการจัดทำกิจกรรมแต่ละคนจะมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยจัดกระทำตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้และจัดทำตามขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ใช้วิธีการทำงานร่วมกัน เป็นทีมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และยังมีการจัด ปรับเปลี่ยนแก้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ของตนเองและของผู้ร่วมงาน ให้มีความเป็นกัลยาณมิตรกันมากขึ้น กระบวนการที่ใช้ ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้จะใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) พบว่า บุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนสามารถปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมทั้งสองกระบวนการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตความร่วมมือ/ การมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้และตามกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์และ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรกลุ่มงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง เสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้รับมอบหมายและเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งบางโครงการ/ กิจกรรม บางอย่างอาจจะเกิดความล่าช้าบ้าง แต่ก็สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสมบูรณ์ไม่ล่าช้ามากเกินไป ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากร กลุ่มงานวิชาการทุกคนมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ มีเครือข่ายการจัดการและมีคณะกรรมการ ในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ ซึ่งทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมาย คือ ความรู้ ที่เกิดกับผู้เรียนด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มี คุณภาพเพิ่มขึ้น พร้อมก้าวเข้าสู่ระดับอาเซียนและระดับสากลในอนาคต การปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานวิชาการมีความสะดวก รวดเร็ว ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามเวลากำหนด แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมจากความรู้ที่เคยมีอยู่ในตัวเอง ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว ของแต่ละคน (Tacit knowledge) นั่นคือ ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมการถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการ ต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสารต่าง ๆ หนังสือต่าง ๆ เรียกว่า เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เพื่อนำความรู้เหล่านี้มาช่วยในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ผลการปฏิบัติงานในการทำการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากการให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 31 คน จากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ จำนวน 15 ข้อ พบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้านปริมาณงานสามารถปฏิบัติงานได้ครบทั้ง 15 ข้อ ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอยู่ในระดับสูงมาก ระดับการประเมินมาตรฐานด้านคุณภาพผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ พบว่า อยู่ในระดับดีมาก ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ ได้แก่ มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ได้ครบถ้วนตามที่กำหนดและผลงานมีคุณภาพสูงมาก และสามารถใช้เป็นแบบอย่างให้แก่อื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.00 ระดับคุณภาพดีมาก และการปฏิบัติงานการจัดการความรู้มีคุณภาพสูงมาก ได้แก่ ทีมวิจัยดำเนินการ โครงการ/ กิจกรรม KM ครบถ้วน ถูกต้อง และมีคุณภาพ มีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการที่จะเกิดขึ้นใน สพป.จบ.1 โดยใช้กระบวนการเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) อย่างถูกต้อง โครงการ/ กิจกรรม KM ที่กลุ่มงานวิชาการคิดสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการระบุดึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย มีการทำความรู้ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องโดยการระบุดึงความเปลี่ยนแปลงการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการอย่างเด่นชัด มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่มฯ/ ภายนอกกลุ่มฯ ได้ทราบถึงเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์และประโยชน์ ที่องค์การจะได้รับมีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและมีการใช้เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานเช่น เอกสารต่าง ๆ เทคโนโลยี มีการฝึกอบรมการจัดการความรู้และกระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและทีมวิจัยสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน และเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มงานของตนเอง มีการวัดผล เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการติดตามผลและปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้นและมีการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ของคุคซา (Kucza, 2001) 5 ประการ คือ 1) การระบุความรู้ที่ต้องการ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การรวบรวม/จัดเก็บความรู้ 5) การทำให้ความรู้ทันสมัย และดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549, หน้า 46-53) 6 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลและใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเคมมิส และแม็ค แทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990) และซูเบอร์-สเคอร์ริท (Zuber-Skerrit, 1992) และของสมโภชน์ อเนกสุข (2548) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกต (Observe) 4) การสะท้อนกลับ (Reflect)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ศึกษาานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้อำนวยการสถานศึกษา/เอกชน นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้รวมทั้งสิ้น จำนวน 34 คน ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAOR)

การเก็บข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร หลักฐาน วิเคราะห์สถานการณ์ การวิจัยระดมพลังสมอง (Brain storming) เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation influence control: A-I-C) การประชุมระดมพลังสมอง (Brain storming) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Interview group) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการจดบันทึก (Participant observation and field-note)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย แล้วนำมาจัดเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสารหลักฐานจากบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง แล้วนำมาอธิบายรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยได้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และพบปรากฏการณ์ที่เกิดจากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ผลการวิจัย พบว่า มีรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามขั้นตอนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีการใช้เครื่องมือการวิจัยในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์และศักยภาพของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 34 คน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการณ์วิจัยด้วยเทคนิคหลังสร้างสรรค์ A-I-C เพื่อกำหนดแนวทางหลักการพัฒนาการจัดการความรู้ เป้าหมาย โครงการ/ กิจกรรม และดัชนีตัวชี้วัด (KPI) มีความเหมาะสม และทีมวิจัยภายใน จำนวน 31 คน สามารถร่วมกันปฏิบัติงานสร้างรูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

แนวทางหลักการในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินงาน 14 กิจกรรม ได้แก่

- 1) พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) สร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต 3) สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ 4) จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ 5) จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ 6) พัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ 8) พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 9) สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ 10) พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 11) การบริหารจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการจัดการความรู้ 12) การวัดผลและประเมินผล การจัดการความรู้ 13) ใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้ 14) สร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้

การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กำหนดแนวทางการดำเนินการตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย แนวทางหลักการดำเนินงาน 9 กิจกรรม ได้แก่ 1) พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ และการจัดการคุณภาพการศึกษา 2) สร้างคลังความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และพัฒนาข้อมูล สารสนเทศให้เป็นพลวัต 3) สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมจัดตั้ง และพัฒนาทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ และนำทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ ศึกษาดูงานองค์การดีเด่น 4) จัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ จัดห้องปฏิบัติการ ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ประชุม/อบรมคณะกรรมการฯ และศึกษาดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น 5) จัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ในรูปของคณะกรรมการฯ จัดประชุมคณะกรรมการ บริหารเครือข่ายฯ ฝึกปฏิบัติการระบวนการการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และศึกษาดูงานองค์การ เครือข่ายฯ ดีเด่น 6) สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดี ในการเป็นผู้นำและผู้ตาม และอบรมฝึกทักษะคุณธรรมจริยธรรม วินัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 7) พัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ประกอบด้วย กิจกรรมจัดหาจัดอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ศึกษาดูงานองค์การ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี และนวัตกรรม 8) สร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมรวบรวมจัดเก็บข้อมูลจากผู้ให้บริการ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ จัดอบรมให้ความรู้ แก่บุคลากรภายในองค์การ 9) พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย กิจกรรมการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากรการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ศึกษาดูงาน และการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า ทีมวิจัยภายในใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการปฏิบัติการ จำนวน 3 รอบ กล่าวคือ รอบที่ 1 ระหว่าง เดือนพฤษภาคม 2556 ถึง

เดือนธันวาคม 2556 รอบที่ 2 ระหว่าง เดือนมกราคม 2557 ถึง เดือนกรกฎาคม 2557 และรอบที่ 3 ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2557 ถึง เดือนมกราคม 2558 ตามกิจกรรม ดังนี้

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การระบุมุมมอง ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการจัดการความรู้ การจัดทำคู่มือ อบรม ประชุมสัมมนา เกี่ยวกับแผนงาน โครงการจัดตั้งทีมงานปฏิบัติการ และจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ 2) กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ ประกอบด้วย สร้างภาวะผู้นำและผู้ตามให้กับทีมงาน พัฒนาการจัดการความรู้จากการสืบค้นและศึกษาคูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมงาน 3) กระบวนการสร้างความรู้ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ คณะทำงานบริหารจัดการเครือข่าย คณะทำงานจัดทำมาตรฐานการจัดการความรู้ ศึกษาคูงาน สร้างคลังความรู้ในเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้ 4) กระบวนการรวบรวมจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วย สร้างเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้ จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ 5) กระบวนการการทำความรู้ให้ทันสมัย ประกอบด้วย สร้างเจตคติที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบและสารสนเทศในเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้ เผยแพร่ข่าวสาร สารสนเทศ Best practice อย่างต่อเนื่อง และประเมินผลเว็บไซต์

2.2 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ประกอบด้วย การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง จัดทำโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ศึกษางานวิจัย ศึกษาคูงาน และนิเทศ ติดตามผล 2) การสื่อสารเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การจัดทำห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการความรู้ การติดตาม และประเมินผล 3) กระบวนการและเครื่องมือเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย สรรหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย ให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี ศึกษาคูงาน บริหารงบประมาณเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี และติดตาม ประเมินผลการใช้งาน 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดทำคู่มือและฝึกอบรม และวัดผลทักษะกระบวนการจัดการความรู้ และทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 5) การวัดผลเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย สร้างและปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ การวัดผลกระบวนการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ ดำเนินการวัดและประเมินผล นิเทศ ติดตาม ประชุมสัมมนาเพื่อปรับปรุง แก้ไข 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากรดีเด่นด้านการจัดการความรู้ ตรวจสอบการมอบหมายความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และการให้รางวัล

3. ผลการใช้อยู่รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

ผลการวิจัยพบว่า ทีมวิจัยภายในดำเนินการ พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ตามรอบปฏิบัติการ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 3 รอบ สามารถพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ได้บรรลุตามเป้าหมายและ ตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ทุกประการ และในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทำให้เกิดผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1) ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก 2) เจตคติ/ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง 3) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก 4) ผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูงมาก

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยขอเสนอ 5 ประเด็น ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ผลการวิจัย พบว่า แนวทางหลักของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) โดยใช้กระบวนการกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการปฏิบัติงานตั้งแต่รอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้ได้สำเร็จสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น ผลงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางหลักการพัฒนาการจัดการความรู้ตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย 9 แนวทางหลัก ดังนี้

1.1 ด้านพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการนำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นมาพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถนำการจัดการความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และงานอื่น ๆ ของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของทุกคนและผู้บริหารองค์การ นอกจากนี้ ยังมีผลทำให้ ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (NT) ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

และระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O-net) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของบางกลุ่มสาระ
 สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง/ เท่า/ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ (ร้อยละ 50) ทั้งนี้เนื่องจาก
 องค์การ ได้จัดให้มีกระบวนการดำเนินงานด้านพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนา
 คุณภาพการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การบริหารจัดการ
 เปลี่ยนแปลงและวิธีการ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และเทคนิค
 พลังสร้างสรรค์ (A-I-C) แก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และทีมวิจัย จำนวน 34 คน ต่อจากนั้น จัดให้มี
 การประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 จัดทำคู่มือแนวทาง การพัฒนาการจัดการความรู้ และคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้
 ความเหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์การอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน และนำแผนยุทธศาสตร์
 การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาควบคู่กับการศึกษาคู่มือแนวทางการพัฒนา
 การจัดการความรู้และคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติการจัดการความรู้ตาม
 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่รอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 ได้ประสบความสำเร็จ
 ทุกกิจกรรม และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตรงตามดัชนีตัวชี้วัดทุกตัว สอดคล้องกับแนวคิด
 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 116-117)
 ระบุไว้ว่า หากองค์การจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องบริหารจัดการความรู้
 ภายในองค์กรให้เป็นระบบ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรให้ได้รับความรู้ เพื่อจะได้ดึง
 ความรู้ที่ได้จากบุคลากรเหล่านี้ออกมาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้คู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมา
 พัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของบุคลากร
 อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป และสอดคล้องกับเจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546,
 หน้า 102) กล่าวว่า การรวบรวมมันสมองขององค์การมาร่วมกันระดมความคิด การรับรู้
 การกลั่นกรอง การเอาข้อมูลมาย่อยสลายจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในการปฏิบัติงานของ
 องค์การ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสวนดี นานอน (2554, หน้า 218) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ
 การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า
 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่นำมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ในสถานศึกษามากที่สุด โดยภาพรวม
 ผู้บริหาร โรงเรียนและครูสายผู้สอนที่เป็นหัวหน้าวิชาการในโรงเรียน มีความคิดเห็นว่า ยุทธศาสตร์
 วัตถุประสงค์ทางปัญญา รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้แบบ 4x3 และยุทธศาสตร์การใช้
 ความแตกต่างซึ่งยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลรวม
 ต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้

1.2 ด้านสร้างคลังความรู้ ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 จันทบุรี เขต 1 มีคลังความรู้ที่แขวนอยู่บนเว็บไซต์ขององค์การมีชื่อว่า เว็บไซต์แมงมุมการจัดการ

ความรู้และเว็บไซต์นี้ให้บริการสำหรับสืบค้นข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล รวบรวม/ จัดเก็บข้อมูล ทำให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างดี ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การ ได้จัดให้มีกระบวนการดำเนินงานพัฒนา ด้านสร้างคลังความรู้ ได้แก่ องค์การ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ มีการสร้าง ความรู้ที่ได้จากความรู้ที่ฝังลึกในตัวของแต่ละบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าในหนังสือ เอกสาร วารสาร ฯลฯ ขึ้นมา เพื่อรวบรวมและจัดเก็บ/ รวบรวมความรู้เหล่านั้นไว้เป็นคลังความรู้ที่ชื่อว่าเว็บไซต์แมวมุมการจัดการ ความรู้ซึ่งเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นข้อมูลและเพื่อที่จะนำมาใช้ ในการพัฒนาตนเอง หรือถ่ายทอดได้ภายในองค์การ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย องค์การ ได้สนับสนุนงบประมาณ เพื่อจัดซื้อเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และเผยแพร่ข้อมูลสู่โรงเรียน และสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง และในแต่ละเดือนบุคลากรกลุ่มงานวิชาการจะมีการเข้าไปในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ เพื่อทำการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้ข้อมูลสารสนเทศให้มีความเป็นพลวัต ถูกต้อง น่าสนใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, หน้า 55) กล่าวว่า ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ องค์การจะต้องหาวิธีการ ในการดึงความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหา ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการ ของผู้ใช้ องค์การอาจสร้างความรู้ได้จากความรู้เดิมที่มีอยู่แล้วในองค์การหรือนำความรู้จากภายนอก องค์การมาเก็บรวบรวม และต้องมีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัด ทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้ ปัจจัยสำคัญ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การจะต้องเอื้อให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้ รวดเร็วยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 147) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ในการสร้างความรู้ของโรงเรียนวัดท่าเรือ “อุดสาวิทยาคาร” ได้พาครูไปทัศนศึกษาดูงาน อบรมด้านการจัดการความรู้ มีการสอนงานให้ครู ทำโครงการแผนภาพความคิดในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลที่ได้รับ คือ ครูเข้าใจกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสื่อและนวัตกรรมประกอบการสอน

โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ/ รวบรวมสื่อและนวัตกรรมประกอบการสอนลงในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น CD VCD และบันทึกไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ครูมีความสะดวกและรวดเร็วในการศึกษา และนำมาใช้ใหม่ เพื่อประกอบการเรียนการสอนในครั้งต่อไป

1.3 ด้านสร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทีมงานการจัดการความรู้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้เป็นอย่างดี และมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทีมงานจัดการความรู้ดังกล่าว มีความเข้มแข็ง มีความรัก มีความสามัคคี ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และยังเป็นທີ່ปรึกษาให้กับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กร ได้มีการจัดตั้งทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มนโยบาย และแผน กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 21 คน เข้าร่วมร่วมทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนในทีมงานได้ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสานงานซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ องค์กรมีการพัฒนาทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ให้มีความรัก ความสามัคคี ยินดีและเต็มใจที่จะดำเนินการจัดการความรู้จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการและประสบความสำเร็จ โดยการใช้กิจกรรมนันทนาการ 1 ครั้งต่อเดือน เช่น บุคลากรทุกคนภายในองค์กรรับประทานอาหารร่วมกันในห้องประชุมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หรือจัดงานรื่นเริงร่วมกันในเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ หรือในช่วงตอนเย็นเวลา 16.30 น. จัดให้มีการออกกำลังกายร่วมกันภายในองค์กร ประมาณ 30 นาที ทำให้บุคลากรกลุ่มทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้และบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ได้รับความเพลิดเพลิน สนุกสนาน ได้สนทนา พูดคุยแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน สร้างความผ่อนคลายให้กับทีมงานเป็นอย่างมาก และภายใน 1 เดือน องค์กรจัดให้มีการประชุมทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ เพื่อประเมินผล ปรับปรุง และแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทีมงานวิจัย ทำให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และองค์กรได้ส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับทีมงาน คณะกรรมการการจัดการความรู้ โดยนำไปศึกษา ดูงานองค์กรดีเด่นด้านการบริหารจัดการความรู้ และบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาดีเด่น ซึ่งทีมงานคณะกรรมการการจัดการความรู้ได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มาบูรณาการและบริหารจัดการด้านความรู้และด้านการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สอดคล้องกับผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ของบริษัท ซี. พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 264-266) ระบุไว้ว่า องค์กรต้องสร้างโมเดล

การจัดการความรู้ของตนเอง ด้วยทีมงานของเซเว่น อีเลฟเว่นเอง ซึ่งเป็นวิธีคิดเริ่มต้นที่มีวิญญาณของการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ข้างในจริง ๆ แนวคิดของกิจกรรม คือ ให้ความสำคัญกับทุกคนในทีมงานที่มีส่วนต่อความสำเร็จของงาน ผสานกับแนวความคิดดั้งเดิมที่เกิดจากผู้บริหารบริษัท ซึ่งเชื่อว่ามืองค์ความรู้อยู่ในทุกองค์การจากการทำกิจกรรมกลุ่มและทำงานเป็นทีม ล้วนก่อให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น และสามารถนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติ และถือเป็นระเบียบปฏิบัติ นับว่าเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้คนกล้าคิด และเขียนวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และคอยเก็บรวบรวมเรื่องต่าง ๆ เข้ามาเพื่อคัดเรื่อง/ กิจกรรมดีเด่นจากคณะกรรมการกลางต่อไป จัดทำเป็นหนังสือ VCD เผยแพร่ไปทั่วทุกสาขา ทำให้ร้านเหล่านั้นนำไปปรับใช้กับงานในร้านของตนเองซึ่งเห็นว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติ และถือเป็นระเบียบปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภุชงค์ บุญอภัย (2551, หน้า 205) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาครูผู้สอนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ โรงเรียนประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านมะขาม (สาครมะขามราษฎร์) จังหวัดจันทบุรี พบว่า กระบวนการพัฒนาทีมงานการสอนของครู โดยใช้วิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้สำรวจความต้องการและความสมัครใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมข้อมูลพื้นฐานของครูนำมาวิเคราะห์หาแนวทางจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของครูที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ทำให้ทีมงานวิจัยบรรลุผลสำเร็จ ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังใช้กิจกรรมนันทนาการการออกกำลังกายและการดูแลซึ่งกันและกันตลอดงานวิจัย ทำให้ครูมีความสุข สนุกสนาน มีเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ และมีสุขภาพแข็งแรง ส่งผลให้ครูมีขวัญ กำลังใจ ทำงานการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านจัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ประจำองค์การพร้อมทั้งมีบุคลากรประจำศูนย์ข้อมูล และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีไว้พร้อมสำหรับให้บริการกับบุคลากรที่จะมาขอใช้บริการจัดการความรู้และงานอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การได้จัดให้มีกระบวนการดำเนินงานพัฒนาด้านจัดตั้งและพัฒนาศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ได้แก่ องค์การมีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 11 คน จัดอบรมคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และหลักการ วิธีการนำ

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคพลังสร้างสรรค์ไปใช้บริหารจัดการ ศูนย์ข้อมูล และจัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อให้คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้ร่วมกันวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และองค์การ ได้จัดให้มีห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ภายในห้องปฏิบัติการมีอุปกรณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงพร้อมปฏิบัติงาน และมีบุคลากรของกลุ่มนโยบายและแผนที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ประจำภายในห้องปฏิบัติการ ทำให้คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ได้นำความรู้ ความชำนาญ และนำประสบการณ์ของตนเองมาช่วยบริหารจัดการ แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ ให้ประสบความสำเร็จ มีความราบรื่น และไม่มีปัญหาอุปสรรค ได้อย่างต่อเนื่อง และองค์การ ได้นำคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ ศึกษางานองค์การที่มีการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ดีเด่น เช่น ศึกษางานที่ศูนย์ปัญญาภิวัฒน์และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ทำให้คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้มาพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การสู่ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิ, 2549, หน้า 118) ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องมีความตระหนักมากขึ้นในการเป็น แบบอย่างที่ดีของการเข้าร่วมปฏิบัติการจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ที่เป็นกลไก ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน สนับสนุนพนักงานเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันไม่ว่าจะอยู่ในฐานะสมาชิกของคณะทำงานหรือไม่ก็ตาม พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยจัดไว้ในวาระการประชุมประจำเดือน สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 235-236) กล่าวว่า องค์การควรส่งเสริม สนับสนุน ให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้ามสายงาน ส่งเสริมเรียนลัด คือ ยึดแนวความคิดที่ว่า เป้าหมายผลงานมีคนอื่นทำมาแล้ว และทำอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูง คุณภาพสูงและประสิทธิภาพสูงอยู่แล้ว ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะต้องแสวงหา ให้พบและขอเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ คือ ใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วค่อยถอด ซึ่งจะต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วยความคิดสร้างสรรค์กับสภาพแวดล้อม บริบทขององค์การ

1.5 ด้านจัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ ผลการวิจัย พบว่า สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการ ศูนย์เครือข่าย บุคลากรประจำศูนย์เครือข่าย และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีไว้พร้อมสำหรับ ให้บริการสำหรับปฏิบัติงานจัดการความรู้และงานอื่น ๆ ของโรงเรียน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ

ในการบริการและให้ความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร โดยไม่ต้องเดินทางไกล เพื่อมาขอใช้บริการ ที่องค์การอีกต่อไป ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การได้ดำเนินงานจัดตั้งคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการ ความรู้ในโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (โรงเรียนในสังกัด จำนวน 87 โรงเรียน สาขา และโรงเรียนเอกชน จำนวน 18 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 105 โรงเรียน) ทั้งสิ้น จำนวน 11 เครือข่าย ๆ ละ 18-22 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 8-10 คน ครูวิชาการ จำนวน 8-10 คน และครูที่มีความรู้ ด้านคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 คน และองค์การมีการพัฒนาคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เช่น มีการจัดประชุมคณะกรรมการเครือข่ายฯ อบรม และฝึกปฏิบัติทักษะกระบวนการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ศึกษาดูงานองค์การเครือข่ายดีเด่นการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด ของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 235) กล่าวว่า การจัดการความรู้ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ คือหาเพื่อนร่วมทางโดยทำเป็นเครือข่าย ซึ่งจะมีแรงกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว เทคนิค การจัดการความรู้ที่เป็นเครือข่ายจะช่วยให้การจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม และเห็นช่องทางแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย และสอดคล้องกับแนวคิดของปาริชาติ ศิษขุนทด (2553, หน้า 12) กล่าวว่า เครือข่ายทางสังคมเป็นเครื่องมือและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ต่อการระดมทรัพยากรและความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อุปสรรคและ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการ เพื่อขยายผลของการพัฒนา ซึ่งจำเป็นต้องมีเครือข่ายให้เกิดพลัง ในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เครือข่ายจะมีการเชื่อมโยง ภายใต้อำนาจโรงเรียนและระดับ เขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถสร้างความสัมพันธ์และโยงโยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในวงกว้างขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของดีเวนพอร์ท ของดีลอง และบีร์ส (Devenport, de Long & Beers 1998, pp. 45-47) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูทุกคนในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทางตรงและทางอ้อม เช่น การทำงานเป็นทีม การระดมความคิด ให้คำปรึกษา การศึกษาดูงาน การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่ายและ การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเดือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 147-148) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า การจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบของโรงเรียนวัดท่าเรือ “อุตสาหกรรมวิทยาการ” ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนด ผู้รับผิดชอบการจัดเก็บความรู้ นำมาจัดเป็นหมวดหมู่ จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น

ในการเรียนรู้ โดยโรงเรียนมีเครือข่ายจัดเก็บที่สะดวกปลอดภัย เพื่อง่ายต่อการสืบค้น สะดวก รวดเร็ว ต่อการนำไปใช้ในครั้งต่อไป และมีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ เช่น คอมพิวเตอร์

1.6 ด้านสร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกัน เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน และให้เกียรติ บุคคลที่จะรับหน้าที่เป็นผู้นำการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กร ได้ดำเนินงานสร้างทัศนคติ ที่ดีในการเป็นผู้นำและผู้ตาม โดยการประชุม อบรม สัมมนา และฝึกทักษะคุณธรรม จริยธรรม วินัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น (Faculty of communication arts: HCU) (2548, หน้า 7) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้: แนวคิดและวิธีการ พบว่า ผู้บริหารความรู้ (Knowledge administrator) ควรมีคุณสมบัติและความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของทีมงานจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นทั่วกัน ในองค์กร มีความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการ ความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร มีความสามารถในการสร้างคน สำหรับทำหน้าที่ผู้นำของทีมจัดการความรู้ (Project team) มีความสามารถในการสร้างความปั่นป่วน อย่างสร้างสรรค์ ให้แก่ทีมจัดการความรู้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย มีทักษะ ในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงาน เพื่อสร้างความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ ของการจัดการความรู้ ตลอดจนมีความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ของ องค์กร และองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรให้การยอมรับ ความเป็นกัลยาณมิตร และให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน มีการหมุนเวียนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการจัดการความรู้ เพื่อวางแผน ปฏิบัติงานจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ รวมทั้งสร้างบรรยากาศ กติกา กฎเกณฑ์ให้เอื้อ ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคอยจับความรู้อันทรงคุณค่าที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) ของความรู้ และนำมาประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความ อย่างต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจและภาคภูมิใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด สร้อยน้ำ และนิตยา ภัตสรศิริ (ม.ป.ป., หน้า 17) กล่าวว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะเป็นภาวะผู้นำที่ดี คือ มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมมีและสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดการ ความรู้ได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.7 ด้านพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีทักษะในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่มีสมรรถนะสูง ทำให้บุคลากรมีความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ สามารถทำงานการจัดการความรู้บนเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรได้ดำเนินงานจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีสมรรถนะในการใช้งานสูง มีผลต่อความสำเร็จต่อกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและองค์กร เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ใช้ในการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรกลุ่มงานวิชาการในเวลาทีรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสม องค์กรจัดอบรมทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีจากวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ และเพิ่มองค์ความรู้ด้วยการศึกษาดูงานองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้องค์กรมีความพร้อมด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีและบุคลากรกลุ่มงานวิชาการที่มีความสามารถปฏิบัติงานจัดการความรู้บนฐานข้อมูลเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของน้ำทิพย์ วิภาวิน (2546, หน้า 87-88) กล่าวว่า องค์กรที่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล ประการหนึ่ง ได้แก่ การมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ให้สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ ประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ เปรียบเป็นสมองและความจำขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัย เซนต์จอห์น (Faculty of communication arts: HCU) (2548, หน้า 11) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้: แนวคิดและวิธีการ พบว่า ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถสนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูล และการจัดการระบบ ฐานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่ทำให้บุคลากรยอมใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวม และส่งต่อขององค์ความรู้ที่มีความสำคัญ คือ สร้างระบบการป้องกัน ไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ไม่ได้หมายความว่า ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์ ผู้ที่ดูแลระบบต้องมีใจเปิดกว้างและมีความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อใช้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่างบเงินที่ลงทุนไป

1.8 ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถชักจูงบุคลากรให้มีความตระหนักและเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อทำให้องค์การเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้ดำเนินงานรวบรวม/ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากผู้ให้บริการเพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการสร้างองค์ความรู้คนละ 10 เรื่องต่อปี ซึ่งองค์ความรู้ที่บุคลากรอาจนำมาจากที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรเอง (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ หรืออาจจะเป็นความรู้ ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่ได้จากการรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ ก็ได้ ซึ่งความรู้เหล่านี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge creation) ให้กับองค์กร เป็นวิธีการประหยัดต้นทุน และการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ นำมาเก็บ/รวบรวม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน ความรู้บนเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ผู้เพื่อนร่วมงานระหว่างกลุ่มและนอกกลุ่ม มีการเผยแพร่ (Knowledge transfer) องค์ความรู้ให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กรและนอกองค์กร และองค์กรมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย มีความทันสมัยอย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน และในแต่ละปีองค์กรจะมีการจัดอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรทุกคนภายในองค์กรอย่างน้อยปีละ 2 เรื่องต่อคน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 246-247) ระบุว่า การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizational: LO) ที่มอง LO เป็นเหมือนที่นา ส่วน KM เป็นเหมือนต้นข้าว ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสมือนในนา ต้องมีต้นข้าวจึงจะอุดมสมบูรณ์ การจะทำให้เกิดความรู้ ปัญญาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงต้องอาศัยการจัดการ 5 ประการ คือ 1) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ 2) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้เพื่อสกัดเอา ความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประกอบกันเป็นต้นแบบ โมเดล ทฤษฎีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การจัดการให้เกิดการใช้และองค์ความรู้ที่มีอยู่ (Knowledge acting) เพราะบางทีมีความรู้ในองค์กร มากมาย แต่คนในองค์กรไม่ค่อยยอมรับเลย ไม่ได้นำไปปฏิบัติก็สูญเปล่า 4) การจัดการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อขยายวงความรู้ยกระดับเกื้อยความรู้ ต่อยอดและเพิ่มพลังความรู้ 5) การจัดให้เกิดชุมทรัพย์ความรู้ เพื่อให้ง่าย

ต่อการเก็บคืนและใช้ต่อไป การจัดการนี้ เรียกว่า แอลคาซ่า โมเดล (LKASA Model) ในการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ ทางโรงพยาบาลบ้านตากต้องมีการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์การ โดยมีการผ่านกระบวนการขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ที่มีการคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยง สนับสนุน โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหารและทางการพัฒนาคุณภาพนำมาใช้ให้ถูกต้อง ถูกที่ ถูกเวลา และแผนกลยุทธ์ที่ดี และต้อง Work สอดคล้องกับแนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 17-18) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องใช้ระยะเวลา และต้องการรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที่ยั่งยืน ธรรมเนียมปฏิบัติ และฐานคติขององค์การด้วย ซึ่งบริษัท เชฟรอน (Chevron) ต้องใช้เวลาถึง 10 ปี กว่าที่จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เป็นค่านิยมหลักขององค์การ รวมทั้งสร้างความร่วมมือเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตกับสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก และช่วยให้บริษัทลดต้นทุนในการปฏิบัติงานได้ประมาณถึง 2 พันล้านเหรียญสหรัฐภายในเวลา 4 ปี และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิภาดา คุปตานนท์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่า องค์การเอกชนมีวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างทีมงาน เน้นผลผลิต และเน้นผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสองประการนี้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการปรับตัวและด้านการผสมผสาน ในขณะที่องค์การภาครัฐ พบว่า วัฒนธรรมที่เน้นการสร้างทีมงาน เน้นผลผลิต เน้นผู้ปฏิบัติงาน และเน้นกฎเกณฑ์และระเบียบ การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการปรับตัวและด้านการผสมผสาน

1.9 ด้านพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถปฏิบัติงานจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในงานในหน้าที่รับผิดชอบและบนเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ นำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) นำมาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้อยู่เสมอ ทำให้องค์การมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การได้ดำเนินงานสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการกระตุ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้พิจารณาและตัดสินใจในการเลือกกิจกรรมการจัดการความรู้ที่แต่ละคนมีความรู้ มีความถนัดตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ไม่มีความกดดันจากการปฏิบัติงาน และในระหว่างปฏิบัติงานกิจกรรมการจัดการความรู้นั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้กล่าวคำยกย่อง ชมเชย

อย่างต่อเนื่อง และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มอบเกียรติบัตรแก่ทุกคนที่ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ในที่ประชุมประจำเดือนของผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งที่ 2/ 2558 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2558 และเมื่อถึงเวลาพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น ครั้งที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2558 คือ เดือนเมษายน 2558 และครั้งที่ 2 คือ เดือนกันยายน 2558 องค์การได้พิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือนสูงขึ้นเป็นกรณีพิเศษให้กับทุกคนตามลำดับ องค์การให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้ศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น ในหนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาคูงานขององค์การดีเด่นด้านการบริหารจัดการความรู้และด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย เป็นต้น เพื่อส่งเสริมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal mastery) ให้กับบุคลากรทุกคนจะได้ใส่ใจและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ในระหว่างปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และองค์การมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการได้ปรับปรุง แก้ไข และสะท้อนกลับกับการปฏิบัติงานจัดการความรู้ให้ได้ถูกต้อง ตรงเป้าหมายขององค์การและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 230) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ ต้องมีการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อมกัน ใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ มีความรู้อยู่ในคน (Tacit knowledge) ถ้านำความรู้ ประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้นและการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศขององค์การต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ และเข้าถึงได้ง่าย และระบบให้คุณ ให้รางวัลนั้น สร้างความภาคภูมิใจและความสุขแก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้นำองค์การ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์การ การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ ประองคองกัน ซึ่งรางวัลแก่ผลงานการจัดการความรู้ต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จ เป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และต้องให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเบ็นเน็ตต์และโอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994, pp. 41, 49) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างบล็อกรองขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคล และคณะจะต้อง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การ ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและ

มีการพัฒนา จะต้องช่วยให้พวกเขามุ่งเน้นการในสิ่งที่พวกเขาต้องการรู้ จะต้องร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่มีความคาดหวังและใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปในกาลข้างหน้า และการให้รางวัลหรือการยอมรับ จะเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้รายบุคคลและแบบองค์การ การให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ ได้แก่ บุคคลที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อทุกคนที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อองค์การมีการเรียนรู้ และเจริญเติบโตขึ้น เป็นต้น

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ผลการวิจัย พบว่า องค์การได้ประมุขระดมพลังสมองกำหนดดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละแนวทาง และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้และด้านกระบวนการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผลของการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุมุมมอง องค์การได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการการจัดการความรู้ จัดทำคู่มือแนวทางพัฒนา การจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และประชุม สัมมนา เกี่ยวกับแผนงาน โครงการ จัดตั้งทีมงานปฏิบัติการภายในองค์การ และจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ในโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 11 แห่ง ในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ องค์การได้ดำเนินการสร้าง ส่งเสริมภาวะผู้นำและผู้ตาม ให้กับทีมงาน และพัฒนาองค์ความรู้ให้กับทีมงานจากการสืบค้นองค์ความรู้จากในหนังสือ ตำรา วารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คัดเลือกความรู้ที่สำคัญและมีความจำเป็น ต่อการปฏิบัติงานนำมารวบรวมเป็นคลังความรู้ขององค์การ สนับสนุนงบประมาณในการศึกษาดูงาน องค์การที่มีการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ดีเด่นอย่างต่อเนื่อง กระบวนการสร้างความรู้ องค์การได้ดำเนินการแต่งตั้งและส่งเสริม สนับสนุนให้คณะทำงานประจำศูนย์เครือข่าย คณะทำงานบริหารจัดการเครือข่าย และคณะทำงานจัดทำมาตรฐานการจัดการความรู้ ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสร้างคลังความรู้ในเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้สำหรับเก็บ/ รวบรวมองค์ความรู้ และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สาธารณชนให้ได้ใช้ ประโยชน์จากคลังความรู้สำหรับปฏิบัติงาน กระบวนการรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ องค์การดำเนินการ สร้างเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้และ จัดเก็บความรู้เป็นคลังความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ และเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์การ โรงเรียนในสังกัดและสาธารณชนได้ศึกษา

ค้นคว้า ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างความร่วมมือและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันขององค์กรและระหว่างองค์กร และกระบวนการทำความเข้าใจให้ทันสมัย องค์กรดำเนินการสร้างเจตคติที่ดีให้กับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นักวิชาการศึกษาศึกษานิเทศก์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด ผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน นักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวนทั้งสิ้น 34 คน โดยองค์กรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างความสำคัญ และสร้างความสนใจ และความเข้าใจร่วมกัน ในวัตถุประสงค์การดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งทุกคนมีความเข้าใจและเต็มใจและร่วมมือปฏิบัติงานพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบและสารสนเทศในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ โดยการสนับสนุนให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ได้ปฏิบัติงานบนเว็บไซต์ เช่น ปรับเปลี่ยนหน้าเว็บไซต์ให้น่าสนใจ มีความสวยงาม ถูกต้อง และข้อมูล สารสนเทศมีองค์ความรู้เพิ่มขึ้น มีความทันสมัยขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ได้รวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นและมีความสำคัญ ในการปฏิบัติงาน และรวบรวม Best practice ของแต่ละกลุ่ม/ ของบุคคลคนละ 10 เรื่องต่อปี มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินผลความถูกต้องของข้อมูลอย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน และมีการประเมินผลเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ โดยสังเกตจากสถิติจำนวนผู้เข้าชม และใบแสดงความคิดเห็น เพื่อองค์กรจะได้นำความคิดเห็นเหล่านี้มาปรับปรุง แก้ไขเว็บไซต์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ส่วนการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพด้านกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและฝึกทักษะกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการอบรม เพื่อให้บุคลากร ได้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก่อนลงมือปฏิบัติจริงในสนามวิจัยจากวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ องค์กรจัดทำโครงการเพิ่มพูนทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและผู้เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาดูงานองค์กรที่ดีเด่นด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ องค์กรมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ผลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร คือ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมากของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ เช่น ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ มีความรัก สามัคคี เป็นกัลยาณมิตร

ที่ติดต่อกัน เป็นทีมงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม การสื่อสารเปลี่ยนแปลงองค์การดำเนินการจัดทำห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ พร้อมอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีสมรรถนะสูง มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง สำหรับศึกษา ค้นคว้า ติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การและสาธารณชน สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรภายในองค์การ และโรงเรียนในสังกัดให้มีความตระหนัก สนใจและเห็นความสำคัญในวัตถุประสงค์ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การมีการติดตาม ประเมินผลการสื่อสาร และการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง กระบวนการและเครื่องมือเปลี่ยนแปลง องค์การดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย มีสมรรถนะสูง อินเทอร์เน็ตมีความเร็วสูงช่วยในการสืบค้นข้อมูล เก็บ/ รวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้ ซ่อมบำรุง และรักษา อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีให้กับบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและกลุ่มอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง องค์การนำบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ และคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ ศึกษาดูงานองค์การที่มีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย มีสมรรถนะสูงตามสถาบันที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ ทำให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ และทีมงาน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้นในการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี สามารถนำมาปฏิบัติงานจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การมีผลงานเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ เช่น คู่มือแนวทางการจัดการความรู้และการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 มีโครงการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง มีโครงการพัฒนาทักษะการใช้ ซ่อมบำรุง รักษาเครื่องมือ เทคโนโลยี มีโครงการศึกษาดูงาน เป็นต้น องค์การให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำโครงการจัดการความรู้ จัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ และองค์การมีการติดตาม ประเมินผลการใช้ งบประมาณ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างเพียงพอ ประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน จัดการความรู้ การฝึกอบรมและการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงเนื่องจากองค์การให้การอบรมและให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการร่วมกันจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปฏิบัติงานจัดการความรู้ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจทักษะกระบวนการจัดการความรู้และการบริการจัดการเปลี่ยนแปลงและทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และผลจากการทดสอบดังกล่าว พบว่า บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ดีมาก ผ่านเกณฑ์การประเมิน และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีความสามารถในการสืบค้น

ผลงานวิชาการและงานวิจัยทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำมารวบรวมเป็นคลังความรู้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและงานวิจัยขององค์กร ทำให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น สามารถสร้างโครงการ/กิจกรรม สร้าง Best practice เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การวัดผลเปลี่ยนแปลง องค์กรดำเนินงานสร้างและปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพ มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยขอคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้และการศึกษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และใช้เครื่องมือดำเนินการวัดและประเมินผลตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานระหว่างปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการนิเทศ ติดตาม ประชุมสัมมนาอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และดัชนีตัวชี้วัด (KPI) อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่รอบที่ 1 ถึง รอบที่ 3 การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลเปลี่ยนแปลงองค์กรพิจารณาสรรหาบุคลากรดีเด่นด้านการจัดการความรู้ และให้รางวัลเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้กล่าวคำยกย่อง ชมเชย มอบใบเกียรติบัตรแก่ทีมงานจัดการความรู้ทุกคน จำนวน 31 คน ในที่ประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษา และพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือนให้กับบุคลากรดีเด่นด้านการจัดการความรู้ให้สูงขึ้น เป็นกรณีพิเศษ และจะดำเนินการเช่นนี้เป็นประจำทุกปี องค์กร ได้มีการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยการตรวจสอบและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน

ซึ่งผลจากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการดังกล่าว โดยใช้ดัชนีตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัวสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินงาน พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีรูปแบบการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสมกับสภาพบริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554, หน้า 19) ระบุว่า ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานทั้ง 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เนื่องจากจะต้องได้รับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบบริหารจัดการในระดับก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินงานต่อไป 2) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวด 6 เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 6 หมวด โดยกรมฯ คัดเลือกจากตัวชี้วัดจากการแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวดละ 1 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อน

ผลลัพธ์ของกระบวนการและเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่กรมฯ ต้องการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้องค์การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 102) ระบุว่าความสำเร็จหรือความผิดพลาดของโครงการ/กิจกรรมสามารถชี้ให้เห็นได้ด้วยตัวชี้วัด ซึ่งบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำดัชนีตัวชี้วัดที่เหมาะสม แยกตามประเภทต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุกๆ คนภายในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ค่าที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด เพื่อนำมาประเมินผลและพัฒนาโครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเดือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 157) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนได้จัดทำดัชนีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในแผนจัดการความรู้ เพื่อบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และมีการประเมินผลในระหว่างการดำเนินงาน และเมื่อสิ้นการดำเนินการ

3. ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) ผลการวิจัย พบว่า

3.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก โทรศัพท์มือถือ Ipad หรือ Iphone มาเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการจัดเก็บ/ รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ไว้ในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ขององค์กร ทำให้ผู้ใช้บริการสะดวกและง่ายต่อการศึกษา ค้นหาข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของน้ำทิพย์ วิภาวิน (2546, หน้า 87) กล่าวว่า การจัดการความรู้เมื่อมีการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ทำให้นักลทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546, หน้า 98) กล่าวว่า การใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น อินเทอร์เน็ต และเทคนิคอื่น ๆ ทำให้ข้อมูลมีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบหรือเป็นหมวดหมู่ (Catalogue) ช่วยให้ผู้คนสามารถกอบโกยเอาความรู้จากตรงนี้ไปใช้ได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นำวิธีการจัดการความรู้ ตั้งแต่การระบุมุมมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ และการทำให้ความรู้ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ช่วยให้การปฏิบัติงานจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบรรลุความเป็นหมู่คณะ ชุมชน และความเอื้ออาทรระหว่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักสำหรับการกำหนดนโยบาย ด้วยการจัดระบบการบริหารงานการจัดการความรู้แบบบนลงล่าง (Top-down knowledge management) โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ และการตลาดสามารถพัฒนาศักยภาพในการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสูง

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหารศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษามีการประชุมจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ส่งเสริม สนับสนุนด้านทรัพยากรและบุคลากรอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของวรวรรณ วาณิชเจริญชัย (2558, หน้า 1) กล่าวว่า ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ นั้น ผู้นำจะต้องสร้างและมีความตระหนักและมีความเข้าใจในคุณค่าของความรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านความรู้ งบประมาณ เวลาและสถานที่ และที่สำคัญ คือ มีความพร้อมในการนำนโยบายหรือกลยุทธ์เหล่านี้มาปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, หน้า 59) กล่าวว่า ผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ของคนในองค์กร เชิดชู ยกย่อง และค้นหาวิธีการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน มีกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการ องค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการนำปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บ/ รวบรวม

ความรู้ และการทำความรู้ให้ทันสมัยอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง การนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางานการจัดการความรู้และพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์กร มีมุมมองเสวนา มีวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ตที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน และมีการวัด ประเมินผล การจัดการความรู้อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือนอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรปฏิบัติการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 60) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแข่งขัน ความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของวรวรรณ วาณิชเจริญชัย (2548, หน้า 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร จึงจำเป็นที่จะให้บุคคลทุกคนในองค์กรมีวัฒนธรรม หรือวิถีชีวิตในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความเห็น และมีความเชื่อว่า คนมีความสำคัญในการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึง ได้จัดให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ได้รับการอบรมและฝึกทักษะ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และศึกษาคูณานองค์กรดีเด่นด้านการบริหารจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะ สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มงานวิชาการ สอดคล้องกับแนวคิด ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 122-124) ระบุไว้ว่า คนเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งกลยุทธ์หลักที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความสามารถของคน การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรกที่จะดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงสุด ผู้อำนวยการความสะอาดการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ผู้บริหารงานจัดการความรู้ และผู้ประสานงานการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งบุคคลทั้งหมดนี้ควรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับ แนวคิดของอุทุมพร จามรมาน

และคณะ (2553, หน้า 62) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการทำให้คนในองค์กร เรียนรู้จากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนจะต้องมีการจัดการความรู้ ควบคู่กันไปเสมอ คือ มีและนำกระบวนการในการทำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ การใช้สื่ออินเทอร์เน็ตที่ได้มีการรวบรวม เก็บข้อมูลไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จึงเป็นการลด ขั้นตอนและประหยัดเวลา รวมทั้งประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของลิว (Liu, 2003) พบว่า การจัดการความรู้มีผลกระทบ โดยตรงต่อการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย โดยตัวของบุคลากรในองค์กร มีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549-2550, หน้า 33) กล่าวว่า สังคมไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ชุมชน และสังคมที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ให้เกิดการส่งเสริม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้า ประกอบกับ การสนับสนุน ปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอร์ดและเฮิร์ช (Hord & Hirsh, 2009, p. 22) กล่าวว่า การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ครูจะต้องพัฒนาความรู้ ของตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอและต้องพัฒนาทักษะในวิชาชีพของตนเองควบคู่กัน โดยใช้วิธีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้นำทักษะมาสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับ นักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้สร้าง คลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีความน่าสนใจ มีความเป็น พลวัต มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ทันสมัย มีการเชื่อมโยงกับระบบอินเทอร์เน็ตทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการสื่อสารได้หลาย ช่องทาง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไลน์ (Line), E-office, E-book, facebook เพื่อเผยแพร่ คลังความรู้ขององค์กรสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้ามาใช้บริการ เพื่อการศึกษา ค้นหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2549, หน้า 55) กล่าวว่า องค์กรที่มีระบบเชื่อมโยงกับกิจกรรมจัดการความรู้กับ ภายนอกองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกว่า มีเพื่อนร่วมทางสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน หรือซักถามวิธีการที่เพื่อน ใช้และประสบความสำเร็จ คือ เป็นช่องทางแลกเปลี่ยน วิธีเลิศ (Best practice) ของการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ ไวกานิชกิจ (2553, หน้า 155) กล่าวว่า การจะทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่เป็นเครือข่ายชุมชน (Social subsystem) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสมาชิก

จะต้องตระหนักถึงความสำคัญที่คนต้องมาอยู่ร่วมกัน และจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเต็มใจ พร้อมทั้งมีอุดมการณ์ร่วมกันที่จะต่อยอด และพัฒนาองค์ความรู้ให้กับทั้งองค์กรและตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตที่มีความสะดวก และรวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง รวมทั้งเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่มีการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งคนภายในและภายนอก และคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน จึงจะทำให้กระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น เพราะช่วยให้รูปแบบการนำเสนอข้อมูลความรู้มีหลากหลาย (เขาวลัทธิ สวงวนพานิช, 2552, หน้า 3)

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และผู้บริหารองค์กรเห็นความจำเป็น มีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)” อย่างแท้จริง ซึ่งผู้นำองค์กรเห็นชอบให้มีการสร้างและพัฒนาเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ บริการชุมชนสำหรับพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เอกสาร หนังสือ เครื่องมือ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์สำหรับให้บริการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้มาใช้บริการ พบว่า ทุกคนมีความพึงพอใจและเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่วนแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กร ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง โดยได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกปีขององค์กร มีแผนป้ายเขียนคำที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์กรไว้ว่า “มุ่งใฝ่เรียนรู้คุณธรรม พุดจาสุภาพ มีจิตให้บริการทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม” คิดไว้ที่บอร์ดของทั้ง 2 อาคาร นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ส่งเสริมให้มีห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้โดยให้ห้องดังกล่าวประจำอยู่ที่ชั้น 2 ของอาคารขององค์กร สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัด 11 แห่ง จัดทำเป็นห้องปฏิบัติการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อให้บริการแก่โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเครือข่ายได้ใช้บริการในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 124) ระบุไว้ว่า การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นั้น องค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และปรากฏตามสื่อต่าง ๆ ทั่วไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสายฝน ก้านดินดง (2552) พบว่า บุคลากรเจนเนอร์ชั่นวายในเขตกรุงเทพฯ มีการจัดการความรู้และความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การจัดการความรู้ 2) การจัดเก็บและคิดค้นความรู้ 3) การใช้ความรู้ 4) การเคลื่อนย้าย/ กระจาย/ การแบ่งปันความรู้ และ 5) การสร้างความรู้ใหม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพฯ

กลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และผู้บริหารองค์การใช้หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การ ในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การมีการจัดประชุมและปฏิบัติการของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัย โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ระดมพลังสมองร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ พัฒนาหาทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และความต้องการพัฒนาองค์การด้านการจัดการความรู้ มีการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาองค์การ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อให้คณะกรรมการดังกล่าว ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม และตัดสินใจร่วมกันในการบริหารจัดการด้านการพัฒนา การจัดการความรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีภายในองค์การและในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนา ดวงแก้ว (2552, หน้า 1-3; Hord & Hirsh, 2009, pp. 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มีแนวทางปฏิบัติ 1) เสริมสร้างพลังความเชื่อให้กับครูที่ว่าการทำงานร่วมกันจะทำให้สำเร็จ 2) ให้ครูรู้ว่าครูต้องพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยให้ครูรับผิดชอบต่อตัวเอง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพใช้หลักการของประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม 4) ส่งเสริมให้ครูมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างชำนาญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาผู้เรียน 5) ผู้บริหารสอนทักษะการอภิปรายและการตัดสินใจให้กับครู โดยมีเป้าหมาย คือ ช่วยให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจซึ่งกันและกัน 6) ให้ครูได้แสดงผลงานวิจัย ได้เรียนรู้ในการประชุมคณะครู 7) ผู้บริหารต้องใช้เวลากับการสร้างความไว้วางใจกับครู ถ้าปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างครูกับผู้บริหาร และระหว่างครูด้วยกันเองแล้ว ย่อมเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็นเจ (Senge, 1994, p. 340) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้นำให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ นอกจากนี้ คณะทำงานในองค์การที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้จะมีความสนใจ กระตือรือร้น

ในการพัฒนาตนเอง และมีความรู้ ความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

3.2 ด้านเจตคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีหน้าที่บริหารจัดการด้านการศึกษาทั้งภายในองค์กรเองและในโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และให้นักเรียนทุกคนมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์/สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ จึงต้องพัฒนาองค์กรอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งบุคลากรกลุ่มงานวิชาการและทีมวิจัยทุกคนเห็นความสำคัญ มีความตระหนัก มีเจตคติที่ดีขึ้น และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการพัฒนาการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง และเพื่อสนองนโยบายติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้การสนับสนุนด้านบุคลากร โดยมีการจัดตั้งอยู่ในรูปคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการเพื่อให้คณะกรรมการดังกล่าวได้ประชุมร่วมกันอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ไขปัญหาอุปสรรคและร่วมกันบริหารจัดการด้านการพัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในองค์กรและในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างต่อเนื่อง และองค์กรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อจัดซื้อ/จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ เพื่อส่งเสริมบุคลากรได้ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ลงในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น การระบุนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ/รวบรวม ความรู้ การปรับปรุงความรู้ให้มีความเป็นพลวัตและมีความทันสมัยต่อการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ การสื่อสาร เผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มงานภายในองค์กร โรงเรียนในสังกัด และผู้สาธารณชน นอกจากนี้ มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการ ศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้และคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการ เพื่อร่วมมือกันวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข และประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรและโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 86 โรงเรียน 1 สาขา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องแนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า ในองค์กรต่าง ๆ “ความรู้” นับเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่ง แม้ว่าจะถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์แฝง เพราะไม่สามารถตีราคาออกมาได้ แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้มากกว่า มีการจัดการความรู้ที่ดีกว่า มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถทำให้เกิดผลกำไรออกงอกขึ้นมามากกว่า ความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้ อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ความรู้ขององค์กรจำเป็นจะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ การสำรวจและการวางแผนความรู้ การพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ความรู้ในองค์กรสามารถช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับแนวคิดของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2553, หน้า 94-95) กล่าวว่า ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ได้มีการกำหนดประเด็นการประเมินผลการจัดการความรู้ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินในมิติด้านการพัฒนาองค์กร และแนวคิดการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการบริหารจัดการความรู้ของภาครัฐอย่างจริงจัง ทำให้หน่วยงานภาครัฐเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้ก้าวไปสู่องค์กรและบุคคลแห่งการเรียนรู้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของภูวนาท มูลเขียน (2553, หน้า 133) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและการดำเนินงาน ขององค์กรและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรยุคใหม่ที่จะต้องนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารและจัดการความรู้ที่ดี เนื่องจากโลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคแห่งฐานความรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดการความรู้อย่างมีระบบจะช่วยให้ปัญหาบรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้น การเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning enterprise) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญในการช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 60-61) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชนนะมะเนนี (Chennamaneni, 2006) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้: การพัฒนาและการทดสอบบูรณาการรูปแบบทฤษฎี พบว่า เครื่องมือสำหรับใช้

อำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการควบคุมพฤติกรรมกรรมการรับรู้ที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ในระดับสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสวนดี นานอน (2554, หน้า 221-222) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ มีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานการบริหารอย่างกว้างขวาง

3.3 ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานจัดการความรู้และด้านความพึงพอใจในผลงานที่เกิดจากการพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เห็นความสำคัญและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร พัฒนางาน พัฒนาคณาจารย์และพัฒนาคณาจารย์เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน จึงสนับสนุนให้มีกิจกรรมพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ซึ่งกลุ่มที่วิจัยโดยเฉพาะกลุ่มงานวิชาการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ตั้งแต่ขั้นตอนร่วมกันวางแผนกำหนดกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติงานจัดการความรู้ในสนามการวิจัย การวิเคราะห์สภาพการณ์วิจัยด้วยเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C การจัดทำแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflect) เพื่อที่ทีมวิจัยจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของโครงการ/ กิจกรรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของดัชนีตัวชี้วัด (KPI) นอกจากนี้ ยังได้รับความร่วมมือด้วยดีจากคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการจัดการความรู้และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ 11 แห่ง ในการปฏิบัติงานจัดการความรู้และการไปศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้และบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาดีเด่น แล้วยังนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานดังกล่าวมาช่วยกันวางแผนและพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรได้ประสบความสำเร็จด้วยดีในระดับหนึ่ง สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อมาทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีผลงานเกิดขึ้นหลายประการ เช่น มีเว็บไซต์แมงมุม การจัดการความรู้สำหรับสร้างความรู้ จัดเก็บ/ รวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สื่อสารความรู้ และเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน องค์กรมี Best practice ที่เกิดจากการจัดการความรู้ เช่น คู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนยุทธศาสตร์ ระบบดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียน ก ข ค จันท์ 1 โมเดล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกันตา พรานป่า (2556) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการในทุกขั้นตอน

ผู้บริหารควรสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูสามารถนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า องค์การที่แสวงหาโอกาสในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ องค์การต้องพัฒนาระบบการบริหารให้องค์การวิ่งไปข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ คือ องค์การต้องมีการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management) ต้องมีการบริหารคุณภาพ องค์ความรู้ทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) เรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team learning) เรียนรู้การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และต้องมีกระบวนการพัฒนาการที่ต่อเนื่อง (Continuous process improvement) สอดคล้องกับแนวคิดของสลาบิน (Slavin, 1995) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการปรึกษาอย่างใกล้ชิด สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และสามารถตรวจสอบได้ มีการใช้ทักษะความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 101) ระบุว่า การทำงาน เป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการแก้ปัญหาของกลุ่ม ประกอบด้วย การจัดการให้ครูในโรงเรียนมีเป้าหมายและมองเห็นปัญหาร่วมกัน มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน และบริหารจัดการเพื่อให้ทีมงานทำงานอย่างมีความสุข การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้เมื่อทุกฝ่ายมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด ระบุถึงความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การ (บุญดี บุญญาภิก และคณะ, 2549, หน้า 97) ระบุว่า ความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ คือ การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์การ ถ้าขาดการสนับสนุนและความร่วมมือจากทุกคนทั้งองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารในทุกระดับ จนถึงพนักงาน การดำเนิน โครงการจัดการความรู้ จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้เลย เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผ่านการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอย่างต่อเนื่อง มีวาระเกี่ยวกับโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในการประชุมผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามผลโครงการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนทั้งความคิดและการเงินตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถปฏิบัติงานจัดการความรู้ได้ครบถ้วนทุกแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ทุกโครงการ/กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จทุกวัตถุประสงค์ตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ทำให้เกิดผลงานการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพสูงมากเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งหน่วยงาน/ องค์การอื่นสามารถนำไปใช้เป็นแบบอย่าง นำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี เช่น องค์การสามารถดำเนินงานกิจกรรมจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการ

ความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทำให้เกิดผลงาน คือ แผนยุทธศาสตร์และคู่มือแนวทางการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์การส่งเสริม สนับสนุนทั้งงบประมาณ บุคลากร และเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างคลังความรู้ เก็บรวบรวม/ จัดเก็บความรู้ลงในเว็บไซต์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพัฒนาเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ และมีความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง เพื่อให้สะดวก รวดเร็วต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และการสื่อสารไปยังโรงเรียนและสาธารณชน องค์การมีบุคลากรกลุ่มงานวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถและเข้าใจในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัญหา อุปสรรค ความต้องการและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การ โดยใช้เทคนิคพลังสร้างสรรค์ (A-I-C) และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) นำมาช่วยในการดำเนินงานจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การมีทีมงานจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการจัดการความรู้ และมีคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ในโรงเรียนต่าง ๆ และในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 11 แห่ง ที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งจากการสังเกต พฤติกรรมของทุกคน พบว่า ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือและมีความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจุดประสงค์ของทุกคน คือ เพื่อให้้องค์การ มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ และให้องค์การเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง องค์การมีเครื่องมือจัดการความรู้ ซึ่งผ่านการปรับปรุง แก้ไข จากคณะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้จำนวน 7 ท่าน นำมาใช้วัด ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกระยะอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การมีผลงานด้านการจัดการความรู้ที่คุณภาพและมีประสิทธิภาพ บรรลุทุกกิจกรรม ทุกวัตถุประสงค์ และทุกดัชนีชี้วัด (KPI) เป็นที่พึงพอใจและสมเจตนาของ องค์การที่ต้องการพัฒนาให้องค์การได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทุกคนมีความพึงพอใจอย่างมาก และเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน วิชาการ ได้กล่าวคำยกย่อง ชมเชยแก่บุคลากรกลุ่มงานวิชาการและผู้เกี่ยวข้องทุกคนในที่ประชุม ประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษาวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2558 ณ ห้องประชุม 1 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 5 คน ศิษยานุศิษย์ จำนวน 5 คน นักวิชาการศึกษา จำนวน 7 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 25 คน ซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นกรณี พิเศษตามลำดับ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของทองดี ชัยพานิช (2558, หน้า 21-27)

กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) สร้างความมุ่งมั่นไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์การต้องเข้าใจและเห็นคุณค่าของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีความมุ่งมั่นผลักดันไปสู่ความสำเร็จ ต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างใส่ใจเรียนรู้และมีความรอบรู้ (Personal mastery) จะช่วยให้กระตุ้นบุคลากรเกิดการตื่นตัว และต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ จะต้องมีความมั่นใจในองค์การ มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน มีความรักในงาน และทุ่มเท มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความใฝ่ฝันที่จะเห็นองค์การเจริญก้าวหน้า มีความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศขององค์การ มีความหวัง และมีความหวังแทนในองค์การ

2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในการเรียนรู้ 3) กระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) ทำให้เกิดแนวความคิดอ่านอย่างเป็นระบบ และเรียนรู้การแก้ไขปัญหา หรือหาคำตอบอย่างมีระบบ เสริมสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่อกัน 4) ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานไปเรียนรู้ไปพร้อมกัน 5) จัดโครงสร้างองค์การสนองต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงขนาดและรูปแบบของโครงสร้างองค์การ ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ 6) ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและการยอมรับของทุกคนในองค์การ 7) บริหารระบบองค์ความรู้ (Knowledge management) คือ รูปแบบการจัดการแสวงหา ศึกษา ใ้ครุครวญ ถ่ายทอด แบ่งปัน ประยุกต์ใช้ประโยชน์และสะสมเก็บรักษา ได้แก่ การได้มา (Acquisition) การศึกษาและสร้างสรรค์ (Creation) การเผยแพร่ ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ (Transfer and use) การเก็บรักษาและการค้นหา (Storage and retrieval) 8) สนับสนุน การทดลองและวิจัยเพื่อการเรียนรู้และแสวงหานวัตกรรมช่วยส่งเสริมให้้องค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นองค์การแห่งความรู้และช่วยให้บุคลากร ในองค์การมีความรู้ ความสามารถ วิเคราะห์ได้ตรงต่อปัญหา ด้วยข้อมูลและเหตุผลอย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และทราบแนวการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น 9) ส่งเสริมแนวทางไปสู่การเรียนรู้ต่อเนื่อง ทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและสามารถคงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อยู่สืบไป สอดคล้องกับแนวคิดของฌักกูธาณ วรณ โณ (2549, หน้า 1; Marquardt, 1995) กล่าวว่า องค์การจะเปลี่ยนแปลงให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” จะต้องประกอบด้วย 1) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับ บุคคล กลุ่มงาน และองค์การ โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ 2) การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งให้ความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์

วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบ จากเดิมที่ก่อนเคยให้ความสนใจในเนื้องานและผลิตผล ก็เปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้ และการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมาสนับสนุน โครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ มีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ 3) การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์การในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึง การปฏิบัติต่อพนักงานทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ และการให้อำนาจแก่สมาชิกในการจัดการ เป็นการสร้างพันธมิตร หรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน 4) การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยมีการแสวงหา และสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ สมาชิก สามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง 5) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกล ในรูปแบบต่าง ๆ และการใช้ระบบช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support systems)

4. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัย พบว่า ประกอบด้วย วัฒนธรรม องค์การและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ผู้นำ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน และจากการดำเนินงานการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการครั้งนี้ได้ พบว่า มีปัญหา อุปสรรคด้าน 1) ความแตกต่างและการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคลากรของกลุ่มงานวิชาการบางคนในองค์การยังไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญ และไม่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ยังคงมีแนวความคิดใช้ความรู้ และประสบการณ์เดิม ๆ ที่ฝังอยู่ในตนเอง (Tacit knowledge) ส่วนการที่บุคลากรในองค์การจะนำความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่ได้จากการศึกษาในหนังสือ วารสาร อินเทอร์เน็ตมีน้อยมากหรือมี แต่ไม่ค่อยตรงกับ ความรู้ที่จะต้องนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน และเมื่อสังเกตและสอบถาม พบว่า ไม่มีการเก็บรวบรวม ความรู้ไว้ให้เป็นระบบหรือมีถ่ายทอดความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้สู่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่น แต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรดังกล่าวนำมาแยกแยะและ หาวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การเหล่านี้ให้มาสนใจ ในการจัดการความรู้ เป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

อย่างแท้จริง การแก้ไข ปัญหาอุปสรรคของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และขออนุญาตจัดประชุม เพื่อสร้างความสนใจ ร่วมกันให้กับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ศึกษาวิเคราะห์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษานี้พื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ที่จะเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเป็นทีมวิจัยให้กับผู้วิจัย เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้ตระหนัก เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผลจากการสร้างความสนใจร่วมกันในครั้งนี้ พบว่า ทุกคน มีความเข้าใจ สนใจ เห็นความสำคัญ และยินดี เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ 2) เวลาในการเข้าร่วมประชุม/ ปฏิบัติการ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร กลุ่มงานวิชาการและผู้เกี่ยวข้องมีน้อย แต่ละคนมีงานประจำที่จะต้องรับผิดชอบจำนวนมาก (จำนวนบุคลากรของกลุ่มงานวิชาการมีจำนวนน้อยไม่เต็มกรอบอัตราค่าจ้าง) ทำให้ต้องเร่งดำเนินการ ให้เสร็จทันตามเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานี้พื้นฐานกำหนดไว้ จึงเป็นการยาก ต่อผู้วิจัยที่จะจัดให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักหรือทีมวิจัยมาประชุมร่วมกัน เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ ตามเทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C และตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) พร้อมกันทุกคน การแก้ไข ปัญหาอุปสรรคของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้สอบถามและใช้ช่องทางการสื่อสาร หลายช่องทางในการติดต่อและขอความเห็นชอบจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเพื่อกำหนดวัน เวลา ที่เหมาะสมในการจัดประชุม เพื่อปฏิบัติการจัดการความรู้ร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยพยายามรวบรวม บุคลากรกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและทีมวิจัยในวัน เวลาที่ลงมือปฏิบัติการจัดการความรู้ให้ได้ครบ จำนวน 34 คน 3) การวัดผลจากดัชนีตัวชี้วัด (KPI) บางตัวไม่เหมาะสมที่จะทำให้การจัดการความรู้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และบางดัชนีตัวชี้วัด (KPI) อาจจะถูกกำหนดให้วัดผลในช่วงเวลา ที่ไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/ กิจกรรมในแต่ละรอบของกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) การแก้ไข ปัญหา อุปสรรคของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงและ สะท้อนกลับถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ/ กิจกรรมในแต่ละรอบให้กับทีมวิจัยได้รับทราบและ ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขจุดบกพร่อง ของดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ให้เหมาะสมในวัตถุประสงค์ ของแต่ละโครงการ/กิจกรรมในแต่ละรอบ จากการขจัดปัญหา อุปสรรคดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัย สามารถพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สรุป ปัจจัยที่ทำให้รูปแบบการจัดการความรู้ ของกลุ่มงานวิชาการประสบความสำเร็จ ดังนี้

4.1 ด้านวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ (Culture and behavior) ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มงานวิชาการพัฒนาการจัดการความรู้จนสามารถมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ เช่น บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวม/ จัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานไว้ในเว็บไซต์ แอมมูมการจัดการความรู้และคอยตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ให้ทันสมัยอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศขององค์การสู่สาธารณชน องค์การนำกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมมาพัฒนางาน บุคลากร องค์การ และหมู่คณะชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้ องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง องค์การมีการจัดซื้อ/ จัดจ้างและใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น สร้าง/ ผลิต Best practice เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ก ข ค จันท์ 1 โมเดล องค์การมีกิจกรรมอบรมเพิ่มความรู้ให้กับบุคลากรอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี และมีการประชุม วิเคราะห์ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ไปปฏิบัติพร้อมจัดบรรยากาศให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ มีมุมห้องเสวนา พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ไว้บริการอย่างครบครัน เพื่อให้ทุกคนได้พูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการรักการศึกษา ใฝ่รู้ และนำความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล องค์การมีนิเทศติดตาม วัด ประเมินผล โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่ผ่านการปรับปรุง แก้ไขของผู้ทรงคุณวุฒิ และรายงานผลการจัดการความรู้อย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน อย่างต่อเนื่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและอย่างเพียงพอ เพื่อให้ทุกคนได้ใช้บริการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มเติมที่ องค์การมีการมอบเกียรติบัตร ยกย่อง ชมเชย และพิจารณาการเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้และผู้มีผลงานดีเด่นด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของบ็อบ บัคแมน (Bob Buckman) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทบัคแมน ลาบอเรทอรีส์ (Buckman Laboratories) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549, หน้า 60, 149) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องความรู้ในองค์การ กิจกรรมด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยตรง ซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้อุทิศเวลาได้ตระหนัก เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก

แต่ผลจากการจัดกิจกรรมศึกษาคุณงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การและนำผลของการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี/ ดีเยี่ยมของแต่ละองค์การนำมาบูรณาการกับบริบทขององค์การ มีกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวบรวม/ เก็บหนังสือ เอกสาร Best practice ฯลฯ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้/ ห้องสมุด/ มุมเสวนาได้อย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาค้นคว้า บุคลากรได้รับมอบหมายงาน/ ภาระงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล อบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างน้อยคนละ 2 เรื่องต่อปี มอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ ให้การยกย่องเชิดชูเกียรติจากผู้บริหารองค์การ/ เพื่อน ๆ อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีความพึงพอใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 ตระหนักและเห็นความสำคัญได้จัดสรรงบประมาณและบุคลากรมาดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ อย่างเพียงพอ ทำให้กลุ่มงานวิชาการมีการปรับวิธีคิด มีการวางแผน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองอย่างเห็นได้ชัด มีเจตคติเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการดำรงรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมการจัดการความรู้อันดีงามขององค์การ มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ ร่วมกันทำงานเป็นทีมและเป็นมิตรที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของยูโซโร (Uso, 2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการไว้วางใจ หรือเชื่อใจของบุคคล โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเปิดใจเกี่ยวกับการดูแลลูกค้า เพื่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในองค์การ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้เน้นความไว้วางใจต่อกันในองค์การ ทำให้บุคลากรกล้าที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และรวบรวมความรู้ที่ได้มาปรับใช้เพื่อให้งานเกิดคุณภาพมากขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชนนะมะเนนิ (Chennamaneni, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยของพฤติกรรมการแข่งขันความรู้ของผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า ทักษะของผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้มีผลต่อการแข่งขันความรู้ ซึ่งความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ชื่อเสียง ความเพียรพยายาม การช่วยเหลือผู้อื่น มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับเจตคติที่ดีต่อการแข่งขันความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ที่ขาดหายไป มีผลด้านลบต่อเจตคติ บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลด้านบวกต่อความเป็นส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ เครื่องมืออำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการควบคุมพฤติกรรมที่รับรู้ที่มีผลต่อการแข่งขันความรู้ในระดับสูง และสอดคล้องกับพีระพงษ์ ภัคศิริ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด พบว่า บุคลากรภายในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอดผสมผสานกันระหว่างผู้ที่มีสายตาดปกติและผู้พิการทางสายตา จากแนวความคิดเรียนแบบผู้เรียนมีส่วนร่วม ผู้เรียนแต่ละคนจะมีความรู้ ประสบการณ์ มีศักยภาพในการคิด การเรียนเรียนรู้ มีแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อที่เป็นของตนเอง

การเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะช่วยขยายโลกทัศน์ของทุกคนได้เป็นอย่างดี ผู้สอนต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อที่แท้จริง มีความเคารพนับถือ มีความศรัทธาต่อกัน โดยยอมรับความรู้สึก ความคิดเห็นซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของความรัก ความอาทร และความหวังดีทุกคนที่เป็นผู้สอน ทุกคนที่เป็นผู้เรียนก็จะช่วยให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความรัก ความอาทร และความหวังดีทุกคนที่เป็นผู้สอน ทุกคนที่เป็นผู้เรียนก็จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้สึก ค่านิยม ตลอดจนการรับรู้บทบาทของตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ที่จะนำมาถ่ายทอดสามารถได้รับการปรับปรุง คัดแปลง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน

4.2 ผู้นำ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Leadership and strategy) ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความเข้าใจหลักการ มีความศรัทธา และเชื่อมั่นในประโยชน์ของการจัดการความรู้และให้การส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง โน้มน้ำหนักใจบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ สร้างบรรยากาศ ส่งเสริมการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีในการจัดการความรู้ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และมีการกำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการความรู้ ให้มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดให้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการทุกคนได้รับการอบรม ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อปฏิบัติงานการจัดการความรู้ อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจากวิทยากรชาวต่างประเทศเป็นเวลา 3 วัน ณ ห้องประชุมโรงเรียนอนุบาลจังหวัดจันทบุรี สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549, หน้า 59) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับกองบรรณาธิการวิชาการ (2546, หน้า 13-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ และผู้นำที่มีความจริงจังต่อการจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การให้เป็นบุคคลเรียนรู้ และผู้นำควรเน้นการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้อย่างจริงจัง เพื่อความสำเร็จขององค์การ และสอดคล้องกับบริษัท สเปเนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 97, 128) ระบุไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารขององค์การให้การสนับสนุน มีความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างมากที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีความเชื่อที่ว่า “เมื่อคนสุขใจ ผลผลิตและกำไรก็จะตามมาเอง” การเพิ่มศักยภาพของพนักงานเป็นเรื่องที่ต้องมุ่งเน้นอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนทั้งความคิด และทรัพยากร เงินตามความเหมาะสมอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง

สร้างแรงบันดาลใจ มีการสื่อสารเกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างเข้มข้นให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำในการจัดการความรู้ สอดคล้อง กับผลงานวิจัยของเชน (Chen, 2004) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ได้จะต้องมีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ และมีกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย และอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการ ความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1 ประสบความสำเร็จ คือ มีทิศทางและกลยุทธ์ ที่ชัดเจนขององค์การในการจัดการความรู้ กลุ่มงาน วิชาการมีการประชุมระดมพลังสมอง จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการ ความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้าง/ระบุนโยบายความรู้คนละไม่ต่ำกว่า 10 เรื่องต่อปี รวบรวม จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้ โดยใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศลงในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง โดยแต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล และเครือข่ายการจัดการความรู้ จัดประชุม อบรม นิเทศ ติดตาม และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ อย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน เผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศต่อสาธารณชน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 154) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนได้ใช้ กลยุทธ์แบบชี้นำ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ ตั้งแต่การระบุนโยบาย การพัฒนาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของนฤมล พุกฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า 67) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการ ความรู้ในองค์การ คือ กำหนด วิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการดำเนินงาน ตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนสร้างบรรยากาศสนับสนุน ให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้ร่วมมือกัน กำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสาน กิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน ชี้นำโดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง ติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุม ปลูกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญ ๆ เสริมสร้างศักยภาพ ให้กับทุก ๆ ทีมงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2553) ได้ศึกษาวิจัย กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความ ได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลัก สำหรับการกำหนดนโยบาย ด้วยการจัดระบบการบริหารงานการจัดการความรู้แบบบนลงล่าง

(Top-down knowledge management) อยู่ในระดับสูง เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกำลังหลัก ในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของธนาคารให้เข้ากับผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง โดยครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ และการตลาด ด้วยการผ่านการใช้กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหา การพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและการค้นหาความรู้ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์โดยมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้มาเป็นแนวในการดำเนินงาน ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบด้านแข่งขันทางธุรกิจในระดับสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 123) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ความเป็นเลิศ พบว่า เครื่องข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) เป็นกลยุทธ์หลักของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้ที่อยู่ในเครือข่ายจะมีความสนใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เรื่องนั้น ๆ ระหว่างกัน

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อำนวยความสะดวกเต็มที่เกี่ยวกับการสรรหา จัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรทุกคน ในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง ได้ใช้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และองค์กรมีพร้อมเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในห้องศูนย์ปฏิบัติการจัดการความรู้ มุมเสวนา และในโรงเรียนที่เป็น สถานที่ตั้งของศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ จำนวน 11 แห่ง เพื่อให้ใช้ประโยชน์ในการค้นหา ความรู้ บันทึกข้อมูล จัดเก็บ/ รวบรวมข้อมูลความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ และเป็นเวทีถ่ายทอด ความรู้ ผู้กลุ่มงานต่าง ๆ ผู้โรงเรียน และเครือข่าย และสาธารณชนได้สะดวก รวดเร็ว ในแต่ละเดือน จะมีการประชุมร่วมกันของคณะกลุ่มงานวิชาการ คณะทีมวิจัย คณะกรรมการศูนย์ข้อมูลการจัดการ ความรู้ และคณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์แก้ไข ปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้และการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี มีการอบรมและศึกษาดูงาน องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญการนำเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งความก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการสามารถ ทำได้ง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549, หน้า 60-61) กล่าวว่า เทคโนโลยี สารสนเทศ มีส่วนช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอา ความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็น ระเบียบ และเทคโนโลยีสามารถช่วยในการติดต่อเชื่อมโยงคนภายในและภายนอกองค์กร เข้าด้วยกัน รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

สตีเวน (Steven, 1998) และเวสต์ตัน (Weston, 1994) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายในสถานประกอบการต่าง ๆ ที่ใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือช่วยสอน พบว่า การใช้เทคโนโลยีนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอนได้โดยตรง มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ ระดับผลผลิต และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 156) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดเก็บ/ รวบรวมข้อมูลของโรงเรียน การรับส่งงานทาง E-office และการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนการใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นของครู นักเรียน การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนการสอน

4.4 การวัดผล (Measurement) ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มงานวิชาการมีการประชุมศึกษาเทคนิคการสร้างเครื่องมือ ดำเนินการสร้างเครื่องมือ กำหนดดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ให้ตรงวัตถุประสงค์ การจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือการจัดการความรู้ให้มีความเที่ยงตรง และมีคุณภาพตามการชี้แนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน องค์การมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ในทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในโครงการระหว่างการทำงาน และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน และรายงานผลการจัดการความรู้ให้กลุ่มทีมวิจัยได้วิเคราะห์ และสะท้อนกลับ เพื่อทีมวิจัยจะได้นำข้อมูลมาปรับปรุง แก้ไข ดำเนินการจัดการความรู้ต่อไปจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ทุกดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ของทุก โครงการด้วยความยั่งยืนอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง มีการวัดผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบฯ และส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างแท้จริง 2 เดือนต่อครั้ง เพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549, หน้า 61) กล่าวว่า การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้ได้ และผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 157) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ การวัดผล โรงเรียนมีการจัดทำดัชนีตัวชี้วัด การจัดการความรู้ในแผนจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการจัดการ

ความรู้ และมีการประเมินผลในระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดดำเนินการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549, หน้า 109) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับยิ่งให้ยิ่งรู้ พบว่า การวัดผลที่กำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและประเมินผลในทุก ๆ กิจกรรม ที่เกิดขึ้นในทุกโครงการเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวัดผล ซึ่งดัชนีตัวชี้วัดจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินการ ได้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายและทำความเข้าใจได้ การวัดผลทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงระบบและเนื้อหาของความรู้ได้ตรงตาม ที่ผู้ใช้ต้องการ ตลอดเวลา

4.5 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีคำสั่งแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้โดยมีกลุ่มงานวิชาการ 4 กลุ่ม ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้และดูแลเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้นำองค์กรเน้นการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสาร มีการประสานงานซึ่งกันและกันและมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการดำเนินงาน องค์กรมีเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับ ใช้ปฏิบัติงานนำมาจัดเก็บลงในเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และมอบหมาย ให้กลุ่มงานวิชาการระบุนามความรู้ของแต่ละคนลงในเว็บไซต์อย่างน้อยคนละ 10 เรื่องต่อปี พร้อมทั้ง ให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและจัดให้เป็นหมวดหมู่อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง องค์กรมีห้องปฏิบัติการศูนย์จัดการความรู้ และภายในห้องปฏิบัติการมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีสำหรับให้บริการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร มีสถานศึกษาที่เป็น ศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายจำนวน 11 ศูนย์ โดยแต่ละศูนย์จะมีประธานศูนย์เครือข่ายฯ (ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือก) และมีเลขานุการศูนย์เครือข่ายฯ (ครูที่ได้รับคัดเลือก) ในทุก 2 เดือน จะมีการประชุมของทีมงาน จัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการ ความรู้เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขการจัดการความรู้ขององค์กรและ ศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์ และผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนด้านบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้คณะกรรมการทุกคน ได้ศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริการจัดการด้านศูนย์ข้อมูลและ ด้านเครือข่ายการจัดการความรู้ดีเด่น และนำองค์ความรู้ที่ได้นั้น มาบริหารจัดการความรู้ภายใน ศูนย์ข้อมูลขององค์กรและศูนย์เครือข่ายฯ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีการมอบรางวัล มอบเกียรติบัตร ให้การยกย่องเชิดชูเกียรติ อย่างเหมาะสมจากผู้นำองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549, หน้า 59, 61) กล่าวว่า โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

เป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่า องค์กรจะมี แผนยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ที่ดีก็ตามผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ พนักงานทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญก็ตาม อาจทำให้กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ราบรื่น หากขาด โครงสร้าง หรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กร ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน อย่างสะดวก โครงสร้าง อาจหมายถึง สถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรืออาจหมายถึง ระบบงาน ที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน หรือการจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมวางแผนและดำเนินงานในเรื่องของการจัดการความรู้ หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อประเมินผลงาน การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อ การจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงศ์ (2551, หน้า 156) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการ ความรู้ในโรงเรียนวัดท่าเรือ “อุตสาหกรรมวิทยาคาร” ประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ ด้านโครงสร้าง โรงเรียนมีการกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร กำหนดเครือข่าย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน มีโรงเรียนเครือข่ายเรียนรู้ คือ โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล โรงเรียนบ้านหนองตาคง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของโช (Cho, 2011) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร: การสืบสวนผลกระทบของ โครงสร้างพื้นฐานความรู้และกระบวนการต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า โครงสร้างพื้นฐาน และวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อแรงจูงใจที่อยู่ในกรอบของการจัดการความรู้และการระบุ ความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กรจากหลักของ Balanced scorecard ซึ่งรวมถึงลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการทางธุรกิจภายในของการเรียนรู้และความเจริญรุ่งเรือง และการรับรู้ผล การดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ในบริบทธุรกิจของชาวเกาหลี

5. ความยั่งยืนในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

หลังจากได้รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และได้แนวทางหลักการพัฒนาการจัดการความรู้ ต่อมา ดำเนินการตามดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ที่มีความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยและทีมวิจัย จำนวน 31 คน ได้ประชุม ระดมพลังสมอง เพื่อประเมินและคัดเลือกแนวทางหลักการพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญ ต่อประสิทธิผลของงานบุคลากร ระบบ IT (Information technology) และการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และนำมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน

ผลการประเมินแนวทางหลักการพัฒนาการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังนี้

5.1 ประสิทธิภาพของงานที่ยั่งยืน จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลของงานที่ยั่งยืน คือ ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการกำหนดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การเป็นประจำทุกปี เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสำนักติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายงานผลการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยนำคู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้และการจัดการคุณภาพการศึกษาที่ทีมวิจัยได้ร่วมกันจัดทำขึ้นใช้ประกอบการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ขององค์การด้านพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จะมีการอบรมความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรภายในองค์การและโรงเรียนในสังกัดเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน จึงจำเป็นจะต้องนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการเก็บ/ รวบรวมความรู้ทั้งหมดลงในเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษา ค้นคว้า และนำไปใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การและผู้เกี่ยวข้องได้ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ดีเด่น เช่น องค์การที่มีการบริหารจัดการดีเด่นด้านจัดการความรู้ ด้านการมี/ การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น เพื่อนำมาบูรณาการให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ นอกจากนี้ ในแต่ละปีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ยังได้สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลและประเมินผล การจัดการ ความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้จัดประชุมสัมมนา เพื่อร่วมกันวัด ประเมินผล และรายงานผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีนโยบายให้มีการวัด ประเมินผล และรายงานผลความก้าวหน้า/ ความสำเร็จของการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืนเป็นประจำทุกปี โดยใช้เครื่องมือวัด ประเมินผลการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ

เปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นโดยผ่านการปรับปรุง แกไขตามผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งถือว่าเครื่องมือดังกล่าวเป็นดัชนีตัวชี้วัด (KPI) ความสำเร็จของการจัดการความรู้สู่ความยั่งยืนได้ในระดับหนึ่ง

5.2 ประสิทธิภาพของบุคลากรที่ยั่งยืน จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลของบุคลากรที่ยั่งยืน คือ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ตระหนัก และเห็นความสำคัญที่องค์กรและบุคลากรทุกคนจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงให้การส่งเสริม สนับสนุนอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรภายในองค์กรและในโรงเรียนมีเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้ และด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในการมุ่งใฝ่เรียนรู้ด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้ทุกคนภายในองค์กร ได้หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ โดยในวาระครั้งแรกของปีงบประมาณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มอบหมายให้บุคลากรกลุ่มงานนโยบายและแผนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ ในวาระครั้งปีถัดต่อมามอบหมายให้กลุ่มอำนาจการ และในปีงบประมาณถัดไป มอบหมายให้กลุ่มการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนตามลำดับ ด้านพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ/ อบรมการจัดการความรู้เพิ่มเติมให้กับทีมงานการจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูล คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้และบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นประจำอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการความรู้และการพัฒนาการศึกษา และในแต่ละปีมีการสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อให้ทีมงานการจัดการความรู้และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ศึกษาดูงานองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ และการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาดีเด่นโดยเปิดโอกาสให้ทีมงานการจัดการความรู้และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้เลือกสถานที่ที่จะศึกษาดูงานด้วยตนเอง ด้านเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการมอบรางวัล/ มอบเกียรติบัตร/ กล่าวคำยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ทุกคนที่ช่วยให้องค์กรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างความรักใคร่ ความสามัคคีในการร่วมมือปฏิบัติงานจัดการความรู้ อย่างเต็มที่ ทำให้ประสบความสำเร็จด้วยดี และทุกปีงบประมาณ ผู้นำขององค์กรได้นำมาพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนระดับเงินเดือนเป็นพิเศษให้แก่ทุกคนที่ปฏิบัติงานจัดการความรู้

5.3 ประสิทธิภาพของระบบ IT (Information technology) ที่ยั่งยืน จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของระบบ IT ที่ยั่งยืน คือ ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยนำมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเปรียบเสมือนเป็นสมองและความจำขององค์การ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการจัดซื้อ/จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัยนำมาใช้สำหรับดำเนินการจัดการความรู้บนอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ขององค์การ เช่น สร้างคลังความรู้ รวบรวม/จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นคลังความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และองค์การมีการพัฒนาเว็บไซต์ให้สวยงาม น่าสนใจ และมีความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นหมวดหมู่ และเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มอบหมายอย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศออกสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง

5.4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการประชุมสัมมนาสร้างและพัฒนายุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์การด้านจัดการความรู้ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จนกระทั่งสามารถพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้บนเว็บไซต์แมวมุมการจัดการความรู้ ด้วยการเข้ารับการอบรมการจัดการความรู้และทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ องค์การมีห้องปฏิบัติการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้อยู่บนชั้น 2 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีห้องปฏิบัติการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ตามโรงเรียนต่าง ๆ จำนวน 11 แห่ง ในสังกัด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ปรับปรุง แก้ไขผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้และแต่ละศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ 2 เดือนต่อครั้ง หรือตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการสรรหา จัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือ เทคโนโลยีให้กับศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้และแต่ละศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่ออำนวยความสะดวก ความคล่องตัว และรวดเร็ว ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และองค์กรต่าง ๆ ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยจัดให้สอดคล้องกับบริบท สภาพปัญหา และความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

1.2 ด้านการสร้างคลังความรู้และพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ให้มีความเป็นพลวัต พบว่า การสร้างเว็บไซต์แมงมุมการจัดการความรู้ และการแต่งตั้งคณะทำงานองค์กร ควรจะพัฒนาทั้งคน งบประมาณ การบริหารจัดการ และเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.3 ด้านการสร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ที่พบว่า มีการพัฒนาทีมงาน และให้สมาชิกกลุ่มอื่น ๆ เข้ามาร่วมในการพัฒนาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์กรควรสร้างเจตคติที่ดีด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ทีมงานมีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

1.4 ด้านการพัฒนาทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีการอบรมและฝึกทักษะกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรจัดประชุม/ อบรมฝึกทักษะทั้ง 2 กระบวนการควบคู่กันไป เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง

1.5 ด้านการสร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี และมีการหมุนเวียนการเป็นผู้นำ และผู้ตามการจัดการความรู้

1.6 ด้านการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พบว่า มีการนำเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาช่วยในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ องค์กรควรจัดซื้อ/ จัดจ้างเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ควรมีการอบรมการใช้และการบำรุงรักษาให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษา วิจัยในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ โดยให้ความสำคัญกับการดึงความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้กำหนดนโยบาย ส่งเสริมนักเรียนอัจฉริยภาพ ดังนั้น ควรจัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่าน (ภาษาอังกฤษ) เพื่อตอบสนองความต้องการของ นักเรียนกลุ่มนี้

บรรณานุกรม

- กมล สุคประเสริฐ. (2537). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน*. อุดรธานี: สำนักงานประสานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *ชุดฝึกอบรมการจัดกระบวนการทัศน์และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ. (2550). *ศาสตร์และศิลป์เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ภายใต้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน*. กรุงเทพฯ: ไร่ไทยเพรส.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2554). *การจัดการความรู้ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กองบรรณาธิการวิชาการ. (2546). *การจัดการความรู้...สู่สุขภาวะ*. *วารสารหอมอนามัย*, 12(6), 7-20.
- กันดา พรานป่า. (2556). *การพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความรู้*. *โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น (Faculty of Communication Arts: HCU). (2548). *วารสารเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น*. เข้าถึงได้จาก <http://www.Commarts.hcu.ac.th>
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2550). *เครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการความรู้กับงานบริหารวิชาการ*. *วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 13(1), 32
- จุฑารัตน์ สราวณะวงศ์. (2552). *การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจนเนตร มณีนาค และดรณรัตน์ วิบูลศิลป์. (2546). *สร้างองค์กรอริยะในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2537). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชอบ เข้มกลัด และโกวิทย์ พวงงาม. (2547). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเชิงประยุกต์*.
กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2553). *กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบ
ในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).*
คุณวุฒิพนธ์การจัดการคุณวุฒิบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐิกา ณ วรรณ โณ. (2549). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: คำบริหารคน. สำนักงาน ก.พ.,*
เข้าถึงได้จาก <http://www.OC SC.go.th>
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. คุณวุฒิพนธ์
การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
บูรพา.*
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *การจัดการความรู้ Knowledge Management. วารสารพัฒนา
บริหารศาสตร์, 45(2), 19-20.*
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2541). *การปฏิรูปการศึกษา: การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: สถาบัน
ราชภัฏธนบุรี.*
- ทองดี ชัยพานิช. (2558). *หน่วยที่ 13 กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- ธีรวัฒน์ เขียมแสง. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- นฤมล พุกกะศิลป์ และพัชรา หายเจริญกิจ. (2543). *การจัดการความรู้. รังสิตสารสนเทศ, 6(1),*
66-68.
- นรินทร์ องค์อินทรี. (2548). *องค์กรชั้นนำอด การจัดการคน+ความรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.*
- นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. (2547). *การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณีตัวอย่าง.*
เชียงใหม่: สิริลักษณ์การพิมพ์.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2553). *การจัดการความรู้. วารสารศึกษาศาสตร์, 21(1), 15.*
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. สังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์, 2(7), 61-62.*

- นิทัศน์ วิเทศ. (2542). *การจัดการความรู้ เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน*.
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- นิตา ชูโต. (2548). *การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- นวลจันทร์ ปุยะกุล. (2548). *โรงงานแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรม การอาชีวศึกษาไทย*. คุชฉินิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2546). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอสอาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- บุญดี บุญญาภิ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2002). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญดี บุญญาภิ นงลักษณ์ ประสพสุข โชคชัย ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ กรรณล้วน.
(2549). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์
เอ็กซ์เพรส.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2537). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: B&B.
- เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม. (2555). *การจัดการความรู้และการใช้เครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนา*
สายงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. คุชฉินิพนธ์ปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาระบบนิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ด.
- ประชาสรรณ์ แสนภักดี. (2547). *เทคนิคกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม A-I-C*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/>
- ประชาสรรณ์ แสนภักดี. (2555). *การประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/brainstorming.html>
- ประดิษฐ์ ศิลานุต. (2551). *การจัดการความรู้*. *วารสารข่าวครูศรีสะเกษ*, 34(355), 16.
- ประพิน วัฒนกิจ. (2542). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. ระเบียบวิธีวิจัย: วิจัย*
สังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: กองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.
- ประพนธ์ ผาสุยชิด. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: ไบโหม.
- ประศักดิ์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *การจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก
http://academic.hcu.ac.th/forum/board_posts.asp

- ปาริชาติ ดิขุนทด. (2553). การจัดตั้งเครือข่ายแกนนำสุขภาพในการเฝ้าระวังความปลอดภัยด้านอาหารในโรงเรียนเขตเทศบาลตำบลหนองกรด อำเภอคำชะอี จังหวัดนครราชสีมา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ จัตุราภรณ์. (2549). การออกแบบการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรทิพย์ กาญจนนิตย พัด นิลพันธุ์ และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์. (2546). การจัดการความรู้: ส่วนจรรยาภาพที่เพิ่มพูน. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- พริศา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- พระพงศ์ ภัคศิริ. (2550). การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมคนตาบอด. คุษฎีนิพนธ์ปริชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2549). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วารสารราชภัฏตะวันตก, 1(1), 20-21.
- ไพโรจน์ ไววนิชกิจ. (2553). Knowledge Management. *Micro computer*, 28(299), 125.
- ไพโรจน์ ไววนิชกิจ. (2553). Knowledge Management. *Micro computer*, 28(302), 124.
- ไพโรจน์ ไววนิชกิจ. (2553). Knowledge Management. *Micro computer*, 28(305), 126.
- ภูงค์ บุญอภัย. (2551). รูปแบบการพัฒนาครูผู้สอนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ โรงเรียนประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านมะขาม (สาครมะขามราษฎร์) จังหวัดจันทบุรี. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูวนาท มูลเจียน. (2553). การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มุกิตา แพทย์ประทุม. (2550). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิ่น ภู่วรรณ. (2549). ความหมายการจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://home.kku.ac.th/>

- เขาวลัทธิณัฐ สงวนพานิช. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบริการพยาบาลในโรงพยาบาลนครปฐม. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริการพยาบาลในโรงพยาบาลนครปฐม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2552). บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งรังษี วิบูลย์. (2550). ศาสตร์และศิลป์เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ภายใต้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน. กรุงเทพฯ: ไร่ไทยเพรส.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). ความรู้ยุคใหม่ อยู่ในคนมากกว่าตำรา. *สานปฏิรูป*, 1(1), 94.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตาตาพับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.kmi.or.th>
- วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. เข้าถึงได้จาก http://opdc.go.th/oldweb/knowledge/Fill_download/
- วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ. (2551). การจัดการความรู้ของบริษัทยางรถยนต์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กระบวนการสู่การพัฒนาทุนทางปัญญา. คุยฉินิพนธ์ปรัชญาคุยฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์. (2550). เครื่องมือการจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก http://www.dopa.go.th/iad/km_des.html
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). การบริหารหลักการ ทฤษฎีประเด็นการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธ์.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2558). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.ns.mhidol.ac.th.english/KM/article007.html>
- ศุภามนต์ สุภกานต์. (2547). Biz Wisdom การจัดการความรู้แบบที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร. *Knowledge Today*, 1(1), 1.
- ศูนย์การจัดการความรู้ (Knowledge Center). การจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/knowledge/Fill_download/-1097206195-2.pdf
- สมคิด สร้อยน้ำ และนิตยา ภัตสรศิริ (ม.ป.ป.). องค์การแห่งการเรียนรู้. ม.ป.ท.
- สมโภชน์ อเนกสุข. (2548). การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 3(1), 18.

- สายฝน กล้าเดินคง. (2552). การจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารศรีปทุม ปรัชญา ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(2), 13-14.
- สุประภาดา โชติมณี. (2551). การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์.
- สุภัทร ชูประดิษฐ์. (2555). การทำงานในชุมชน. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/communityblog>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2548). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัชรา จุ่นพิจารณา. (2555). การบริหารจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.pharmacy.cmu.ac.th/admin/files/team/knowledge.pdf>
- สวนดี นานอน. (2554). การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณินิพนธ์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2555). รายงานผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2554. จันทบุรี: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2555). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2555. จันทบุรี: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2556). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2556. จันทบุรี: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). แนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการกับมิติใหม่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2551).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). นนทบุรี: สหมิตร
พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2553).

ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). นนทบุรี:
สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2555). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคน

แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน. เข้าถึงได้จาก

http://www.nesac.go.th/office/onesac_papers/paper_09.php

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2555). Knowledge Center. เข้าถึงได้จาก

http://web/knowledge/Fill_download/1097206195-2.pdf

สำนักงานพัฒนาการระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.พ.). การจัดการความรู้

ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). คู่มือการดำเนินงานการกำกับ

ติดตาม ประเมินผล. ชลบุรี: สำนักงานฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). นโยบายและยุทธศาสตร์

การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองด้านการพัฒนาคุณภาพและ
มาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). ยุทธศาสตร์และมาตรการ

การปฏิรูประบบคุณศึกษาของประเทศ. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. (2551). คู่มือหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2554). กิจกรรมการจัดการความรู้ สวทช.

เข้าถึงได้จาก <http://www.nstda.or.th/nstda-km>

สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง. (2554). กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM). เข้าถึงได้จาก

<http://affairs.vru.ac.th/kmle-du/7%20km%20kpr.pdf>

สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระบบราชการ และสำนักมาตรฐาน

อุดมศึกษา. (2545). ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ: เอส อาร์พรีนติ้ง.

- อรจิรัช ณะ ตะกั่วทุ่ง. (2549). *การจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก
http://academic.hcu.ac.th/forum/board_posts.asp
- อุทัย คุลยเกษม. (2545). *สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา*.
 พระนครศรีอยุธยา: เทียววัฒนา.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2553). *การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้*.
 กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bassey, M. (1986). Does action research require sophisticated research methods. In D. Huster, A. Cassidy, & E. C. Cuff. *Action Research in Classroom and School*. London: Allen & Unwin.
- Bennet, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). *The Bruiding blocks of the learning Organization*.
Training, 31, 41, 49.
- Brown, J. S., & P. Dugaid. (1998). Organization knowledge. *California management review, 40, 90-111.*
- Chen, L. Y. (2004). *An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, an organizations marketing effectiveness in professional service firm that have been engaged in strategic alliances*. Retrieved from
<http://proquest.umi.com/pqweb>
- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical*. Doctoral dissertation, Ph.D., Texas the University of Texas at Arlington,
- Cho, T. (2011). *Knowledge management capabilities and organization performance: An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance*. Doctoral dissertation, Ph.D, Illinois the University of Illinois at Urbana-Champaign.
- CoLaizzi, P. E.. (1978). Psychological research as the phenomenologist view it. In R. Valle & M. King (Eds), *Existential-Phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press.
- Coppedge, B. B. (2010). *Transferring tacit knowledge with the movement of people: A delphi Study*. Doctoral dissertation, D.B.A., Arizona University of Phoenix.

- Corey, S. (1953). *Action research to improve school practice*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Costin, H. (1996). *Management development and training: A TQM Approach*. London: The Dryden Press.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research planning, conduction, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Devenport, T., de Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, 39, 45-47.
- Hardesty Jr., D. C. (2003). *Ten characteristics of a highly effective organization*. Retrieved from http://www.nis.wvu.edu/wva/guest_commentary-tencharacteristic.html
- Hemrie, H. & Hedgepeth, H. (2003). *Knowledge management*. Retrieved from <http://www.student.nu.ac.th/learn/Lesson%202-2.html>
- Hickins, M. (1999). Xerox shares Its knowledge. *Management Review*, 88(8), 40-45.
- Holsapple, C. W. & K. D. Joshi. (2002). *Understanding knowledge management solution of framework in theory and practice*. Stuart Barnes (Editor), Thompson Learning, The Alder Press, UK.
- Hord, M. S. & Hirsh, S.A. (2009). The principal's role in supporting learning community. *Educational Leadership*, 66(5), 22-23.
- James, E. A. (2005). *The use of participatory action research to create new educational practices for homeless and highly mobile students*. Doctoral dissertation, Ph.D. Columbia University Teachers Colledge.
- Kemmis, S. (1988). The action research planner. In J. P. Keeves (Ed.) *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kemmis, S., & Mc Taggart, R. (1990). *The action research planner* (3rd ed.). Victoria: Deakin University Press.
- Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1988). *Participatory action research and the study of practice*. In B. Atweh, S. Kemmis, & P. Weeks (Eds.). *Action rearch in practice: partnerships for social justice in education*. New York: Routledge.

- Klein, J. (2008). Some direction for research in knowledge sharing. *Knowledge management research & practice*, 6(1), 1052-1058.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard business school press: USA.
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. Retrieved from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. Retrieved from <http://www.inf.vtt.fi/publication/2001p455.pdf>
- Leibowitz, J. & Beckman, T. (1998). *Knowledge organization: What every manager should know*. St. Lucie/CRC Press: USA.
- Lewin, M. (1947). *Groups, experiential learning and action research*. Retrieved from <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.html>
- Liu, S.C. (2003). A study of factors that facilitate use of knowledge management systems and the impact of use individual learning, *Dissertation Abstracts International*. 64(06), 1885-A.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Mc Iver, D. (2011). *Knowledge-in-practice: Exploring the influence of knowledge Management processes on performance*. Doctoral dissertation, Ph.D., Texas the university of Texas at San Antonio.
- Mckeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making it happen: Critical issues in management*. Ontario: Wiley.
- Mills, G. E. (2000). *Action research: A guide for the teacher research*, Ohio: Prentice-Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. UK: Oxford University Press.
- O'Dell, C. G, Jackson, C. JR., & Nilly, E. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. The free press, USA.
- Owens, R. G. (2001). *Oganizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (7th ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership* (2nd ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice-Hall.

- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan Page.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.
New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2000). *A fifth discipline resource schools that learn*. New York: Doubleday Dell.
- Slavin, R. E. (1995). *Cooperative learning theory, research and practice* (2nd ed.). Massachusetts:
Simom & Schuster.
- Steven, R. (1998). *Information in workplace through desktop technology: A case study in sales
division of a large corporations*. Doctoral dissertation, Ph.D., Columbia university
Teachers College.
- Trapp. (1999). *Benefits of an intranet-based knowledge management system-measuring the
effects*. Retrieved from [http://www/avinci.de/competnece/
publikationen/
diplomarbeit_trapp.pdf](http://www/avinci.de/competnece/publikationen/diplomarbeit_trapp.pdf)
- Ubben, G. C., Hughes, L.W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for
Effective school* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Usono, A. S., & Tsui, M. W. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual
communities of practice. *Knowledge management research & practice*, 5(3), 111-115.
- Weston, J. (1994). *A study of the effects of a workplace literacy program on learning
performance and productivity*. Doctoral dissertation, PH.D., North Carolina State
University.
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management*, 40, 45-88.
- Zuber-Skerritt, O. (1992). *Action research. in higher education example and reflections*.
London: Kegan Paul.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**แบบสัมภาษณ์ถึงมีโครงสร้าง/ แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก/
แบบบันทึกสัมภาษณ์กลุ่ม**

1. ข้อมูลเบื้องต้น

ชื่อ นามสกุล.....ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง.....วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา.....น. สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

หมายเลขโทรศัพท์.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้ที่มีส่วนได้เสียของทุกฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ซึ่งในช่วงของการวิจัยจะมีการดำเนินงาน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลนี้ใช้บันทึกข้อมูลระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. รายการสัมภาษณ์

2.1 ท่านเข้าใจคำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge management) อย่างไร?

.....

2.2 องค์กรของท่านดำเนินการบริหารจัดการความรู้ด้านวิชาการอย่างไร?

.....

2.3 องค์กรของท่านมีการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรหรือไม่ ถ้ามีท่านดำเนินการอย่างไร?

.....

2.4 ท่านมีวิธีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างไร

.....

2.5 องค์กรของท่านมีลักษณะบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร?

.....

2.6 องค์กรของท่านจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ต่อไปนี้ อย่างไร?.....

.....

2.6.1 การระบุนวัตกรรมที่ต้องการ/ จำเป็นต่อองค์กร เช่น สารระองค์ความรู้ ลักษณะขององค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้.....

.....

2.6.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....

2.6.3 การสร้างความรู้/ การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร หรือจากเอกสาร หลักฐาน ทฤษฎี มาสร้างเป็นความรู้ขององค์กร.....

2.6.4 การรวบรวมความรู้/ การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากบุคลากรหรือจากเอกสาร หลักฐาน ทฤษฎี ฯลฯ นำมาเก็บรวบรวมให้เป็นระบบ.....

2.6.5 การทำให้ความรู้ให้ทันสมัย ทันท่วงที.....

2.7 องค์กรของท่านจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นถึงสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดการ ความรู้ (Change management process) ต่อไปนี้ อย่างไร?

2.7.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.7.1.1 การเตรียมการ/ การจัดการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น การศึกษาเอกสาร หลักฐาน ทฤษฎี ฯลฯ และทำความเข้าใจในหลักการ ขั้นตอนการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร.....

2.7.1.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรในการแลกเปลี่ยนความรู้.....

2.7.2 การสื่อสาร/ การบอกกล่าว การประชาสัมพันธ์ให้คนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจ ถึงการจัดการความรู้ในองค์กร.....

2.7.3 กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.7.3.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ความรู้ฝังลึก/ ความรู้ที่มี ในตัวคนเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ และความรู้ชัดแจ้ง/ ความรู้ที่ได้จากเอกสารทฤษฎีต่าง ๆ.....

2.7.3.2 เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยี สารสนเทศ.....

2.7.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในการจัดการความรู้.....

.....

2.7.5 การวัดผลการจัดการความรู้.....

.....

2.7.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมในการสร้างความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้.....

.....

2.8 จากประสบการณ์ของท่านในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ/ มอบหมาย ท่านมีปัญหาคู่สรรคในการปฏิบัติงานของท่านหรือไม่ อะไรบ้าง อย่างไร?

.....

2.9 ในงานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน ท่านและสมาชิก มีสภาพการปฏิสัมพันธ์เป็นแบบใด?

.....

และมีการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ อย่างไร?

.....

2.10 จากประสบการณ์ของท่านในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ/ มอบหมาย ท่านมีวิธีการค้นหาความรู้จากแหล่งใด?

.....

2.11 เมื่อท่านมีความรู้ในเรื่องที่ค้นหาแล้ว ท่านเก็บรวบรวมความรู้ไว้ที่ไหน อย่างไร?

.....

2.12 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างไร?

.....

2.13 การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ในครั้งนี้ ท่านคิดว่าน่าจะมีผลต่อองค์การอย่างไร?

.....

2.14 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางอย่างไร?

.....

2.15 การดำเนินงานวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและได้เชิญท่านเข้าร่วมงานวิจัยในครั้งนี้ด้วย ท่านคิดว่า

มีประโยชน์อย่างไร?

.....

2.16 การดำเนินงานวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ครั้งนี้ท่านได้องค์ความรู้อะไร อย่างไร?

.....

2.17 ท่านมีข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการอย่างไรบ้าง?

.....

บันทึกเพิ่มเติม.....

.....

การจัดการความรู้ของกลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

1. ในกลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน ท่านและสมาชิกภายในกลุ่มงานฯ มีสภาพการปฏิสัมพันธ์เป็นแบบใด?

.....

และมีการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาอย่างไร?

.....

2. ท่านมีวิธีส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร?

.....

3. ท่านมีวิธีตรวจสอบและประเมินผลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาด้านมาตรฐานการศึกษาอย่างไร?

.....

4. ท่านมีวิธีการตรวจสอบและประเมินผลการศึกษาด้านการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร?

.....

5. ท่านมีวิธีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างไร?

.....

6. ท่านมีวิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างไร?

.....

7. ท่านศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างไร?

.....

8. ท่านมีวิธีการในการปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาอย่างไร?

.....

9. ท่านปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานใดบ้าง อย่างไร?

.....

10. ท่านคิดว่าปัจจัยที่น่าจะทำให้การจัดการความรู้ของกลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง อย่างไร?

.....

11. ท่านมีความต้องการที่จะปรับปรุง พัฒนาด้านการจัดการความรู้ภายในงานของท่านหรือไม่ อย่างไร?

.....

12. ท่านมีข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร?

.....

การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษา

1. ในงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน ท่านและสมาชิกภายในกลุ่มงานฯ มีสภาพการปฏิสัมพันธ์ เป็นแบบใด? และมีการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาอย่างไร?

.....

2. ท่านมีวิธีการส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างไร?

.....

3. ท่านมีวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นอย่างไร?

.....

4. ท่านมีวิธีการประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้อง กับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาอย่างไร?

.....

5. ท่านมีวิธีการส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ อย่างไร?

.....

.....

6. ท่านมีวิธีการส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงาน กิจกรรมนักเรียนอื่น ๆ อย่างไร?

.....

7. ท่านมีวิธีการส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างไร?

.....

8. ท่านมีวิธีการส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างไร?

.....

9. ท่านมีวิธีการประสานการป้องกัน และแก้ปัญหาคาไรใช้สารเสพติดและส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างไร?

.....

10. ท่านมีวิธีการดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์อย่างไร?

.....

11. ท่านมีวิธีการประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรมอย่างไร?

.....

12. ท่านมีวิธีการส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างไร?

.....

13. ท่านมีวิธีการประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชนอย่างไร?

.....

14. ท่านมีวิธีปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ ได้รับมอบหมายอย่างไร?

.....

15. ท่านคิดว่าปัจจัยที่น่าจะทำให้การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาครั้งนี้ ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง อย่างไร?

.....

16. ท่านมีความต้องการที่จะปรับปรุง พัฒนาด้านการจัดการความรู้ภายในงานของท่านหรือไม่ อย่างไร?

.....

17. ท่านมีข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร?

.....

การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

1. ในงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน ท่านและสมาชิกภายในกลุ่มงานฯ มีสภาพการปฏิสัมพันธ์เป็นแบบใด?

.....

และมีการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาอย่างไร?

.....

2. ท่านกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนอย่างไร?

.....

3. ท่านดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้ง โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงกิจการ โรงเรียนเอกชนอย่างไร?

.....

4. ท่านดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนดอย่างไร?

.....

5. เกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด ท่านดำเนินการอื่น ๆ อะไรบ้างอย่างไร?

.....

6. ท่านมีวิธีการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายอะไรบ้าง อย่างไร?

.....

7. ท่านมีความต้องการที่จะปรับปรุง พัฒนาด้านการจัดการความรู้ภายในงานของท่านหรือไม่ อย่างไร?

.....

8. ท่านคิดว่าปัจจัยที่น่าจะทำให้การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนครั้งนี้ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง อย่างไร?

.....

9. ท่านมีข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร?

.....

.....

การจัดการความรู้ของกลุ่มงานนโยบายและแผน

1. การปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน ท่านและสมาชิกภายในกลุ่มงานฯ มีสภาพการปฏิสัมพันธ์แบบใด?
.....
และมีการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาอย่างไร?
.....
2. ท่านศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
อย่างไร?
.....
3. ท่านมีวิธีการ/ จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน
การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่นอย่างไร?
.....
4. ท่านมีวิธีการวิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาอย่างไร
และแจ้งการจัดสรรงบประมาณอย่างไร?
.....
5. ท่านมีวิธีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างไร
และผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผนเป็นอย่างไร?
.....
6. ท่านมีวิธีการพิจารณาการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
อย่างไร?
.....
7. ท่านคิดว่าปัจจัยที่น่าจะทำให้การจัดการความรู้ของกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาคั้งนี้
ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง อย่างไร?
.....
8. ท่านมีความต้องการที่จะปรับปรุง พัฒนาด้านการจัดการความรู้ภายในงานของท่านหรือไม่ อย่างไร?
.....
9. ท่านมีวิธีปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ
มอบหมายอย่างไร?
.....
.....

10. ท่านมีข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร?

.....
บันทึกเพิ่มเติม.....
.....
.....

แบบบันทึกการสังเกต

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....รอบที่.....

ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน.....คน

ตอนที่ 1 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

1. สังเกตสภาพทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1.1 ความพร้อมของสถานที่ ผู้เข้าร่วมวิจัย เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี.....

1.2 การตรงต่อเวลาของผู้เข้าร่วมวิจัย.....

1.3 การโต้ตอบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงการยอมรับซึ่งกันและกัน และความร่วมมือ
ในการปฏิบัติงาน.....

1.4 บรรยากาศของการประชุม.....

2. สังเกตการสร้างความคุ้นเคยและการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของผู้เข้าร่วมวิจัย.....

เพิ่มเติม.....

ตอนที่ 2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วมตามกรอบการสังเกต

1. การกระทำ (Acts) ได้แก่

1.1 พฤติกรรมที่แสดงออก.....

1.2 ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม.....

1.3 ความพึงพอใจในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน.....

2. กิจกรรม (Activities) ได้แก่
 - 2.1 แบบแผน ขั้นตอนการทำงานร่วมกัน.....
 -
 - 2.2 กระบวนการของกลุ่ม.....
3. ความหมาย (Meaning) ได้แก่
 - 3.1 การจัดการความรู้ หมายถึง.....
 -
 - 3.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) หมายถึง.....
 -
 - 3.3 กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management process) หมายถึง.....
 -
 - 3.4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) หมายถึง.....
 -
4. ความร่วมมือ/ การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่
 - 4.1 ทำงานถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้รับมอบหมาย.....
 -
 - 4.2 การให้การยอมรับซึ่งกันและกัน.....
 -
 - 4.3 ความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมวิจัยในการทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน.....
 -
5. สถานที่ (Setting) ได้แก่
 - 5.1 สถานการณ์/ สภาพที่เกิดขึ้นจริงภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เกิดจากการกระทำกิจกรรม/การทำงานร่วมกันของกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัย.....
 -
 - 5.2 สถานการณ์/ สภาพที่เกิดขึ้นจริงภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เกิดจากการกระทำกิจกรรม/การทำงานร่วมกันของกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัย.....
 -
6. ความสัมพันธ์ (Relationship) ได้แก่
 - 6.1 ความสัมพันธ์ของทีมวิจัยที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อกัน.....
 -

6.2 ความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่เชื่อมโยงในรูปแบบต่างๆ เช่น ด้านบวก ด้านลบ การขัดแย้ง การป้องกัน เป็นต้น.....

6.3 ความตระหนักที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ

6.4 ความต่อเนื่องของสถานการณ์.....

บันทึกเพิ่มเติม.....

ตอนที่ 3 การสังเกตการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research)

1. ขั้นการวางแผน (Planning).....

1.1 การเตรียมสถานที่ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี.....

1.2 การกำหนดยุทธวิธีการดำเนินการ.....

1.3 การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข.....

2. ขั้นการปฏิบัติ (Acting)

2.1 การลงมือปฏิบัติงานตามแผนตามขั้นตอน.....

2.2 วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน.....

3. ขั้นการสังเกต (Observing) และติดตามผล (Monitoring).....

3.1 สังเกตการทำกิจกรรมร่วมกัน.....

- 3.2 สังเกตวิธีการทำกิจกรรมร่วมกัน.....
-
- 3.3 สังเกตผลการทำกิจกรรมร่วมกัน.....
-
- 3.4 สังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัย.....
-
- 3.5 ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมร่วมกัน.....
-
4. ขั้นการสะท้อนกลับ (Reflecting).....
- 4.1 วิเคราะห์ผลจากการปฏิบัติงานและจากการสังเกต.....
-
- 4.2 สรุปผลจากการปฏิบัติงานและจากการสังเกต.....
-
- บันทึกเพิ่มเติม
-
-
-

แบบทดสอบวัดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ชื่อ นามสกุล..... ของผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่ง..... วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

เวลา..... น. สถานที่.....

คำชี้แจง แบบทดสอบเรื่องการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นี้ เป็นแบบทดสอบเพื่อใช้วัดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้ให้ข้อมูลหลัก แบบทดสอบมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ โดยให้ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย (/) ลงใน

ช่องเพียง 1 คำตอบเท่านั้น

เกณฑ์การให้คะแนน แบบทดสอบมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ หากผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก (4) และดี (3) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่หากผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (2) และปรับปรุง (1) ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

10. คนไม่มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
11. ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ควรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
12. การเกิดความรู้ใหม่ๆ เกิดจากการนำศาสตร์ด้านการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
13. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง ความรู้ และการทำความรู้ให้ทันสมัย เป็นต้น ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
14. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management process) เช่น การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การฝึกอบรมและการเรียนรู้ และการวัดผล เป็นต้น ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
15. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรเป็นผู้นำในการจัดระบบการจัดการความรู้ ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
16. องค์กรที่มีระบบเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ภายนอกองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
17. ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ (Knowledge practitioner: KP) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
18. องค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็น” องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)” ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
19. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรใช้หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่
20. ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ ไม่ควรมีการติดตาม และวัดผลการจัดการความรู้ เพราะเสียเวลามาก ใช่หรือไม่?
 ใช่ ไม่ใช่

21. หากองค์การของท่านเป็น “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP)” ควรเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชนอื่น ๆ ใช่หรือไม่?
- ใช่ ไม่ใช่
22. การดำเนินการจัดการความรู้มีประโยชน์คือช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการสร้างนวัตกรรมการจัดการความรู้ใหม่ ๆ ใช่หรือไม่?
- ใช่ ไม่ใช่
23. กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research: PAR) อาจทำให้สถานการณ์/ สภาพการณ์ภายในชุมชน/ สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง ใช่หรือไม่?
- ใช่ ไม่ใช่
24. กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Acting) 3) การสังเกต (Observing) และการติดตาม (Monitoring) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) ใช่หรือไม่?
- ใช่ ไม่ใช่
25. เทคนิคพลังสร้างสรรค์ A-I-C (Appreciation-influence-control) สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ปัญหาและความต้องการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ ใช่หรือไม่?
- ใช่ ไม่ใช่

แบบวัดเจตคติ

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ชื่อ นามสกุล.....ของผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่ง.....วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา.....น. สถานที่.....

คำชี้แจง แบบสอบถามเรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดเจตคติ/ความพึงพอใจ และผลการ

ปฏิบัติงานการท่ววิจัยในครั้งนี้ของผู้ให้ข้อมูลหลัก แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยให้

ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย (/) ลงในช่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็นด้วย (2)

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) เพียง 1 ความเห็นเท่านั้น

เกณฑ์การให้คะแนน แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยผลการประเมินอยู่ในระดับเห็นด้วย

อย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่หากผลการประเมินอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

(3) ไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

คะแนนเฉลี่ย	4.51-5.00	อยู่ในระดับ 5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนเฉลี่ย	3.51-4.50	อยู่ในระดับ 4	เห็นด้วย
คะแนนเฉลี่ย	2.51-3.50	อยู่ในระดับ 3	ไม่แน่ใจ
คะแนนเฉลี่ย	1.51-2.50	อยู่ในระดับ 2	ไม่เห็นด้วย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.50	อยู่ในระดับ 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน งาน องค์กร และชุมชน.....
2. สพป.จบ.1 มีหน้าที่พัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....
3. สพป.จบ.1 มีความจำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างรวดเร็วความเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....
4. สพป.จบ.1 จะเจริญ พัฒนาและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลกได้ ด้วยการที่ทุกคน ในองค์กรให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้.....
5. ในการทำงาน ท่านใช้ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวท่าน (Tacit knowledge) และความรู้ ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สพป.จบ.1.....
6. กลยุทธ์ของการจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็ของ สพป.จบ.1.....
7. วิธีการจัดการความรู้ภายใน สพป.จบ.1 จะประสบความสำเร็จได้เกิดจาก การสร้างแรงจูงใจให้กับทุกคน.....
8. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกท่านช่วยให้สถานภาพของ สพป.จบ.1 ดีขึ้นกว่าเดิม.....
9. ท่านสามารถปรับปรุงความรู้เดิมของท่านให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกปัจจุบัน.....

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่เห็น ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
10. ท่านชอบสร้างจินตนาการและมีความคิดแปลกๆ ด้านการเรียนรู้หรืออยู่เสมอ.....
11. การพัฒนา สพป.จบ.1 ให้มีการจัดการความรู้ช่วยส่งเสริมให้ สพป.จบ.1 มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล.....
12. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรภายใน สพป.จบ.1.....
13. สพป.จบ.1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนภายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้.....
14. การวิจัยการจัดการความรู้ของ สพป.จบ.1 ครั้งนี้บุคลากรกลุ่มงานวิชาการมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเอง.....
15. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรครั้งนี้ทำให้ท่านเต็มใจที่จะแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของตนเองออกสู่ชุมชน.....
16. อุปกรณ์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนใน สพป.จบ.1.ให้สามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างดี.....
17. รางวัล/ การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งจูงใจให้ท่านสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ครั้งนี้.....

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่เห็น ใจ (3)	ไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)
18. ประโยชน์ของการจัดการความรู้ช่วยลดขั้นตอนการทำงานของท่านด้านการค้นหา ข้อมูล หารือแก่ผู้เชี่ยวชาญและเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยตรง.....
19. ผลของการจัดการความรู้ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติกับ งานที่รับผิดชอบและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ.....
20. ผลการปฏิบัติจัดการความรู้ด้วยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ช่วยสนับสนุนการปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน.....

แบบตรวจผลการปฏิบัติงาน

เรื่อง การจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
 ชื่อ นามสกุล.....ของผู้ให้ข้อมูล
 ตำแหน่ง.....วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 เวลา.....น. สถานที่.....

คำชี้แจง แบบตรวจผลการปฏิบัติงานของรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงานวิชาการของสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นแบบการประเมินผลตรวจผลงาน/ ชิ้นงาน
 จากการทำการจัดการความรู้

เกณฑ์การให้คะแนน แบบตรวจผลการปฏิบัติงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ โดยผลการประเมินอยู่ใน
 ระดับดีมาก (4) ดี (3) ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่หากผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (2)
 ปรับปรุง (1) ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

คะแนนเฉลี่ย	3.01-4.00	อยู่ในระดับ 4	ดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.01-3.00	อยู่ในระดับ 3	ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.01-2.00	อยู่ในระดับ 2	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	0.01-1.00	อยู่ในระดับ 1	ปรับปรุง

ระดับการประเมินมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลหลัก

ระดับคุณภาพ	ผลการปฏิบัติงาน
ดีมาก (4) (สามารถใช้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาหน้าที่ได้รับมอบหมายได้ครบตามที่กำหนด และผลงานมีคุณภาพสูงมาก สามารถใช้เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้
ดี (3) (แต่ยังต้องมีการพัฒนาในบางด้าน และการพัฒนาสามารถทำได้ด้วยตนเอง)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาหน้าที่ได้รับมอบหมายได้ครบตามที่กำหนดและมีผลงานมีคุณภาพสูง สามารถพัฒนาต่อไปให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้
พอใช้ (2) (จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีระดับคุณภาพสูงขึ้นไป แต่มีศักยภาพเพียงที่จะสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง)	มีการปฏิบัติงานและมีผลงานที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาหน้าที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนด แต่ผลงานมีคุณภาพต่ำ ไม่จำเป็นต้องตามเกณฑ์การประเมินผลของตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือคุณลักษณะ ผลงานที่มีอยู่แล้ว มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้
ปรับปรุง (1) (จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนและการพัฒนาต้องอยู่ภายใต้การกำกับติดตาม ควบคุม และดูแลอย่างใกล้ชิด)	ผลการปฏิบัติงานและผลงานไม่สามารถจัดการความรู้ให้ขึ้นไปตามที่กำหนด ผลงานมีคุณภาพต่ำมาก จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาใหม่อย่างเร่งด่วน

ระดับปริมาณ/ ระดับคุณภาพและเกณฑ์การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน			
ปริมาณ	ระดับปริมาณ	ระดับคุณภาพ	เกณฑ์
มีครบ	สูงมาก (4)	ดีมาก (4)	ผ่าน
มีครบ	สูง (3)	ดี (3)	ผ่าน
มีไม่ครบ	ต่ำ (2)	พอใช้ (2)	ไม่ผ่าน
มีไม่ครบ	ต่ำมาก (1)	ปรับปรุง (1)	ไม่ผ่าน

คำอธิบายคุณภาพ		ผลการปฏิบัติงาน									
		ปริมาณ		ระดับปริมาณ				ระดับคุณภาพ			
มี	ไม่มี	มี	ไม่ครบ	สูงมาก (4)	สูง (3)	ต่ำ (2)	ต่ำมาก (1)	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)
	
	
	
	
	
	
	

เช่น เอกสารต่าง ๆ เทคโนโลยี ฯ.....

13. สพป.จป.1 มีการฝึกอบรมการจัดการความรู้และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และทีมวิจัยสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอนและเลือกใช้เครื่องมือได้เหมาะสมกับกลุ่มๆ ของตนเอง.....

14. สพป.จป.1 มีการวัดผลเพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการติดตามผลและปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้น.....

15. สพป.จป.1 มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน | อาจารย์ประจำภาควิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 2. ผศ.ดร.สุเมธ งามกนก | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. ผศ.ดร.สม โภชน์ อเนกสุข | อาจารย์ประจำภาควิชาวัดและประเมินผล
การจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. ผศ.ดร.วีรวัฒน์ พัฒนกุลชัย | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี |
| 5. ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา | อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยรังสิต |
| 6. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 |
| 7. ดร.ศักดิ์สิน ช่องคารากุล | นักวิชาการศึกษานำนาญการพิเศษ
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ |
| 8. นายมนตรี ทัดเทียม | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 |

ภาคผนวก ค

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศษ 66212/ว1959

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางพัฒนรัตน์ มณฑลอนันต์ธร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ของแสดงความนับถือ

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-7 15-811

ผู้วิจัยโทร. 087-582-3714