

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์รวบรวมความรู้เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
 - 1.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
 - 1.2 นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.3 การจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายและประเภทของความรู้
 - 2.2 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้
 - 2.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้
 - 2.4 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและหลักการในการสร้างและพัฒนารูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 3.4 การพัฒนาและประเมินรูปแบบ
4. เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)
 - 4.1 ความหมายและขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย
 - 4.2 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
 - 4.3 เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

การจัดการศึกษาในประเทศไทยได้มีการกำหนดขนาดของสถานศึกษาที่มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดตามเกณฑ์ของนักเรียนในสถานศึกษานั้น ๆ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา ซึ่งจากการสำรวจโรงเรียนทั่วประเทศ พบว่า มีจำนวนถึง 12,828 แห่ง และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมาก ซึ่งมีนักเรียนน้อยกว่า 60 คน ถึงจำนวน 4,198 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 2-4) นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มสูงขึ้นทุกปี เช่น ในปีการศึกษา 2549 มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 10,876 โรงเรียน เพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2548 จำนวน 172 โรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 1.58 และแนวโน้มในอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น เนื่องจากโครงสร้างประชากรวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวโน้มลดลงประกอบกับผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมและมีคุณภาพได้มาตรฐาน จึงทำให้มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ปัญหาสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็กคือคุณภาพของนักเรียนค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มักเป็นโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลเมือง ขาดแคลนงบประมาณ ขาดแคลนบุคลากรในการจัดการเรียนการสอนทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2553, หน้า 12-15)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโรงเรียนขนาดเล็กและผู้มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาได้พยายามวางนโยบายและมาตรการเพื่อดำเนินการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กหลากหลายรูปแบบ และหลายวิธี ในการดำเนินการ แต่ปัญหาที่อุปสรรคในการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กมีหลายประการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

1. หน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายจะถูกเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง
2. ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
3. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับปฏิบัติ ซึ่งได้แก่โรงเรียน และหน่วยงานที่สูงกว่าระดับโรงเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดความมั่นใจในการเข้าร่วมโครงการ เพราะกลัวผลกระทบเชิงลบต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน นโยบายด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนมีนโยบายไม่ชัดเจน

5. งบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนขนาดเล็กล่าช้า ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับความจำเป็น และสภาพความเป็นจริง บางครั้งงบประมาณบางหมวดค่าใช้จ่ายก็ได้รับไม่เต็มจำนวน หรือไม่ได้รับการจัดสรรทำให้โรงเรียนได้รับความเดือดร้อน

6. ชุมชนโดยรอบมีสภาพการขาดแคลนไม่สามารถให้การสนับสนุนโรงเรียนได้ ผู้ปกครองไม่มั่นใจเพราะกลัวโรงเรียนถูกยุบ จึงมักส่งบุตรหลานไปเรียนที่อื่น

7. มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดครูที่ทำการเรียนการสอนไม่ได้รับอัตราทดแทน มีการย้ายออกของข้าราชการครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพราะสภาพความขาดแคลนทั้งปวงทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

8. ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

9. งบประมาณที่ได้จากการจัดสรรของทางราชการซึ่งเป็นรายได้หลักของสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการในรูปเงินอุดหนุนจะจัดสรรให้ตามจำนวนเด็กนักเรียนเมื่อเด็กลดลง งบประมาณก็ลดลงด้วยทำให้เกิดความขาดแคลนเพิ่มขึ้น

10. อัตราการเกิดของประชากรลดลงตามลำดับ ส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยประถมศึกษา (อายุ 6-12 ปี) ลดลง ซึ่งพบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2545-2549 ลดลงจาก 5,792,636 คน ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 5,505,594 คน และปี พ.ศ. 2549 ลดลงถึง 287,042 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.96 ภายในระยะเวลา 5 ปี ประกอบกับอัตราการย้ายของประชากรจากชนบทเข้าสู่เมืองเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนที่เป็นตัวป้อนให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศถึง 30,000 กว่าโรงเรียน จึงลดลงตามลำดับ

11. ขาดการจัดเก็บความรู้องค์การและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรเมื่อมีการเกษียณอายุราชการไม่ได้รับอัตราทดแทนผู้ที่อยู่ก็ไม่สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

จากประเด็นดังกล่าวผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากจะมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วยังต้องมุ่งสร้างความยั่งยืนให้กับสถานศึกษาภายใต้บริบทแห่งความขาดแคลนทั้งงบประมาณ บุคลากรและการสนับสนุนจากบริบท ขณะเดียวกันสังคมที่อยู่รอบ ๆ โรงเรียนก็ไม่มีความพร้อมที่จะสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เพราะชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงเรียนขนาดเล็กมักเป็นชุมชนที่มีปัญหาทั้งทางด้านภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ และพื้นฐานการดำเนินชีวิต โรงเรียนขนาดเล็กมักจะเป็นโรงเรียนที่กระจายอยู่ตามตำบล หมู่บ้าน

ในชนบทซึ่งโรงเรียนได้รับการคาดหวังจากทุกหน่วยในชุมชนให้เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเยาวชนในท้องถิ่นของสังคมนั้น ๆ ในขณะที่โรงเรียนเองก็เผชิญกับปัญหาการบริหารจัดการ ด้านต่าง ๆ ที่ต้องแก้ปัญหาหลายประการ กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินแก้ปัญหาโดยใช้มาตรการยุบ และรวมโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี พ.ศ. 2536 ถึงปี พ.ศ. 2546 สามารถยุบโรงเรียนได้ 2,288 แห่ง อย่างไรก็ดี มาตรการยุบและรวมโรงเรียนมิใช่เป็นแนวทางแก้ไข ปัญหา ที่จะประสบความสำเร็จในทุกกรณี ชุมชนส่วนใหญ่จะต่อต้าน ไม่ยอมให้ยุบโรงเรียน ด้วยเกรงว่าลูกหลานจะต้องเดินทางไกลจากบ้าน และการมีโรงเรียนในชุมชนได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของความเจริญของชุมชน นักการเมืองท้องถิ่นจึงมักเป็นแนวร่วมของชุมชน ที่ต่อต้านการยุบรวมโรงเรียนของรัฐบาล ในบางยุคสมัยได้ถือเป็นนโยบายที่จะ ไม่ยุบแต่จะพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ความไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนของนโยบาย ทำให้โรงเรียนไม่น้อยที่ได้ยุบรวมไปแล้ว ได้รับการฟื้นคืนเพื่อดำเนินการรับเด็กจากชุมชนในเวลาต่อมา ยิ่งไปกว่านั้นยังมีโรงเรียนจำนวนมากที่ต้องอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีโรงเรียนอื่นใกล้เคียง จึงจำเป็นต้องดำรงอยู่แม้จะมีนักเรียนที่เป็นตัวป้อนไม่มากนักส่งผลให้การประเมินมาตรฐานภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน ในรอบแรกมี ร้อยละ 66.67 ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานพอใช้หรือควรปรับปรุงทั้งนี้เพราะการจัดเก็บเอกสารหลักฐาน และการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรไม่เป็นระบบขาดความต่อเนื่องขาดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ดี

นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 3) ได้กำหนดนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้น ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและคุณภาพนักเรียน โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กไว้ คือ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก การรวมโรงเรียนขนาดเล็ก การยุบ หรือการเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ และรูปแบบการดำเนินงานจะมุ่งไปที่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย สามารถ นำวิธีการเรียนไปใช้ในชีวิตจริงได้ และมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน

4. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะนำข้อมูลและสารสนเทศที่สำรวจได้ข้างต้นมาจัดทำ
เป็นเป้าหมายพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยจำแนกโรงเรียนขนาดเล็กออกเป็น 3 กลุ่ม คือ
โรงเรียนที่มีคุณภาพและชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โรงเรียนที่พร้อมรับการพัฒนา ให้มี
คุณภาพ และประเภทสุดท้าย คือ โรงเรียนที่ไม่มีคุณภาพและชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา
ซึ่งต้องยุบรวม เลิกล้ม เพราะประชาชนขาดศรัทธา ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนและมีทางเลือกในการ
บริหารจัดการแบบอื่นที่ดีกว่า แผนดังกล่าวมีทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้น มีตัวชี้วัดความสำเร็จ
ที่ชัดเจน รวมทั้งจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก
อย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การจัดสรรงบประมาณ บุคลากรและ
ทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดโดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น
โดยทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความขาดแคลนของสถานศึกษาขนาดเล็ก

5. จัดซื้อหนังสือเรียน แบบฝึกหัด ปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่ง คือ หนังสือเรียนซึ่งเดิมจะได้รับแจกให้ยืมเรียนซึ่งไม่เพียงพอ ต่อมาสำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณสำหรับ หนังสือเรียน และแบบฝึกหัด รวมไว้ในค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ซึ่งตามปกติโรงเรียนขนาดเล็ก จะได้รับเงินอุดหนุนที่เป็นค่าใช้จ่ายรายหัวน้อย ทั้งนี้เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนน้อยหากงบประมาณรายหัวนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็ก ถูกนำไปเป็นค่าหนังสือและแบบฝึกหัดแล้ว ก็จะทำให้มีงบประมาณสำหรับนำไปพัฒนาโรงเรียนน้อยลงไปอีก ดังนั้นจึงได้จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าหนังสือเรียน และแบบฝึกหัดเพิ่มเติม ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดซื้อให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2, 4, 5 ทุกคน ใน 5 กลุ่มสาระเรียนรู้หลัก คือ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคม และภาษาอังกฤษ ส่วนอีก 3 กลุ่มสาระเรียนรู้ จะซื้อร้อยละ 30 ของนักเรียน สำหรับหนังสือเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และประถมศึกษาปีที่ 6 กำลังอยู่ในช่วงของการปรับปรุงจึงยังไม่แจกในปีนี้

6. จัดหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ในการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนนั้นจำนวนนักเรียนจะเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ได้รับจัดสรรครุภัณฑ์ ที่มีราคาสูง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ จึงทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กจะไม่มีโอกาสได้เรียนคอมพิวเตอร์ นอกจากจะได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นเป็นกรณีพิเศษ ด้วยเหตุนี้ จึงมีแนวคิดที่จะนำคอมพิวเตอร์เข้าไปหานักเรียนตามโรงเรียนต่าง ๆ โดยจัดเป็นหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ซึ่งเรียกว่า Computer Mobile Unit ลักษณะของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่นั้น จะมีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับการจะนำหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ดังกล่าว ไปใช้ในสภาพภูมิศาสตร์ เช่นไร เช่น ถ้าโรงเรียนอยู่ที่พื้นราบก็จะใช้รถบัสหรือรถตู้ แต่ถ้าอยู่ในดินทุรกันดารก็จะใช้รถ 6 ล้อ ที่มีสภาพดี รูปแบบของหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเลือกใช้ มี 3 รูปแบบ คือ Bus Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์ คันละ 21 เครื่อง) Minibus Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์ คันละ 11 เครื่อง) และ Container Mobile Unit (มีคอมพิวเตอร์ คันละ 15 เครื่อง) เหมาะสมกับพื้นที่ราบห่างไกล วังให้บริการสัปดาห์ละ 6 วัน รวม 120 วัน (พฤษภาคม-กันยายน) ในบางพื้นที่อาจมีสภาพไม่เหมาะที่จะใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ อย่างไรก็ตามก็คงจะต้องมีวิธีการที่จะให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนคอมพิวเตอร์ โดยใช้วิธีเลือกโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งที่โรงเรียนอื่น ๆ สามารถเดินทางมาได้สะดวก โรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นศูนย์กลางดังกล่าว จะเป็นที่ตั้งห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้ค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกับรถ Mobile Unit เพียงแต่เปลี่ยนค่าน้ำมันรถเป็นค่าพาหนะให้ครู และนักเรียนเดินทางมาเรียนคอมพิวเตอร์ ที่โรงเรียนศูนย์กลางคอมพิวเตอร์

7. จัดหาสื่อการเรียนการสอน หนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอนนับเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นห้องสมุดยังเป็น

แหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ ซึ่งต้องการให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ปัจจุบันงบประมาณเรื่องสื่อการเรียนการสอน และหนังสือห้องสมุดอยู่ในงบอุดหนุนนักเรียน ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีสื่อการเรียน การสอนและหนังสือห้องสมุดน้อย ทั้ง ๆ ที่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ก็จำเป็นต้องเรียนรู้ เรื่องต่าง ๆ เหมือนโรงเรียนขนาดอื่น ๆ งบประมาณสำหรับสื่อการเรียนการสอนและหนังสือห้องสมุด จัดให้พื้นฐานเท่ากัน โรงเรียนละ 10,000 บาท และเพิ่มเติมให้ตามจำนวนนักเรียนอีกคนละ 65 บาท เช่น โรงเรียนแห่งหนึ่งมีนักเรียน 100 คน โรงเรียนนี้ก็จะได้ งบประมาณส่วนนี้เท่ากับ 16,500 บาท

8. การหมุนเวียนครู โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้จาก กิจกรรมที่ครูที่มีประสบการณ์จัดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องหาบุคลากรเพิ่มเติม ให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งบุคลากรอาจมาจากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรืออาจเป็น นักศึกษาฝึกสอน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องบริหารจัดการเรื่องเวลาสำหรับ บุคคลภายนอกอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับรูปแบบการหมุนเวียนครูทำได้โดย

8.1 ครูจากโรงเรียนที่ครูเกินหมุนเวียนมาสอนที่โรงเรียนขนาดเล็กสัปดาห์ละ 1-2 วัน

8.2 ครูเพียงพอแต่วุฒิไม่ตรง ให้สลับโรงเรียนกันสอน

8.3 กรณีครูขาดแคลน สามารถดำเนินการ

8.3.1 จ้างครู 1 คน หมุนเวียนสอน 2-3 โรงเรียน

8.3.2 จ้างครู 1 คน ปฏิบัติงานแทนครูแกนนำหรือครูต้นแบบแล้วให้ครูแกนนำ หรือครูต้นแบบ ไปช่วยเหลือด้านวิชาการแก่โรงเรียนขนาดเล็ก

8.3.3 ขอครูนักศึกษาฝึกสอน

8.3.4 ใช้วิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอน

8.3.5 ใช้นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายช่วยจัดกิจกรรม

ในการหมุนเวียนครูจะใช้งบประมาณเป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทน และค่าพาหนะในการเดินทาง โรงเรียนละ 2,000 บาท ต่อเดือน รวมเป็นเงิน 108,770,000 บาท ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณนี้ คงต้องพิจารณาตามความต้องการจำเป็นซึ่งต้องมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณสำหรับการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการเกลี้ยครูก่อนเป็นอันดับแรกจากโรงเรียนที่ครูเกินเกณฑ์ ไปยังโรงเรียนที่ครูขาดตามเกณฑ์ จากนั้นหากยังขาดแคลนอยู่อีกก็จะจ้างบุคคลภายนอกเข้ามา สอนทั้งนี้ยึดหลักเกณฑ์อัตราครูตามเกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ที่กำหนดเกณฑ์อัตรากำลังครูต่อสัดส่วนนักเรียนในแต่ละ โรงเรียน คือ จำนวนนักเรียน 20 คนลงมา มีอัตราครูตามเกณฑ์ได้ 2 คน จำนวนนักเรียน 21-40 คน

มีอัตรากำลังครูตามเกณฑ์ได้ 3 คน จำนวนนักเรียน 41-60 คน มีอัตราครูตามเกณฑ์ได้ 4 คน จำนวนนักเรียน 61-80 คน มีอัตราครูตามเกณฑ์ได้ 5 คน และบุคลากรสนับสนุนการสอน 1 คน จำนวนนักเรียน 81-100 คน มีอัตราครูตามเกณฑ์ได้ 6 คน และบุคลากรสนับสนุนการสอน 1 คน และจำนวนนักเรียน 101-120 คน มีอัตราครูตามเกณฑ์ได้ 7 คน และบุคลากรสนับสนุนการสอน 1 คน

9. การพัฒนาครู รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องมีลักษณะต่างจากโรงเรียนทั่ว ๆ ไปในบางเรื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาครูไม่ครบชั้นเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม รูปแบบในการพัฒนาครูนั้นคงต้องพยายามไม่ให้ครูทิ้งห้องเรียนไปเข้ารับ การอบรม สัมมนา ทั้งนี้เนื่องจากมีโรงเรียนขนาดเล็กจะมีปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียนอยู่แล้วงบประมาณที่จัดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะจัดให้ 500 บาทต่อครู 1 คน

10. การนิเทศ ติดตามผล การนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถ เสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ผู้ที่จะไปนิเทศก็คือ ศึกษาานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งควรไปนิเทศ อย่างน้อย 2 ครั้ง งบประมาณที่จัดให้ นั่น คือ 500 บาทต่อโรงเรียน

11. การซ่อมแซมอาคารสถานที่ สืบเนื่องจากการที่โรงเรียนขนาดเล็กได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะงบประมาณที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมแซม เพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณได้คำนึงความคุ้มทุน เอาไว้เป็นเกณฑ์หนึ่ง ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับงบประมาณด้านนี้น้อย หรือไม่ได้รับเลยในบางปี ซึ่งทำให้โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งชำรุดทรุดโทรม จำเป็นต้องซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน งบประมาณที่จัดให้สำหรับซ่อมแซมอาคารสถานที่ จัดให้โดยใช้เกณฑ์การจัดสรรโรงเรียนละ 5,000 บาท อย่างไรก็ตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น บางแห่งอาจต้องใช้งบประมาณมากกว่า 5,000 บาท บางแห่งอาจน้อยกว่า 5,000 บาท หรือไม่ต้องใช้เลย โรงเรียนที่มีแผนว่าจะยุบรวมเลิกก็ไม่ต้องไปซ่อมแซม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วางกรอบการดำเนินงาน โรงเรียนขนาดเล็ก ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำไปดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 15-22)

เป้าหมาย

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด

2. โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสูงขึ้น โดยกำหนดให้โรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปรับปรุง เปลี่ยนเป็นระดับพอใช้ขึ้นไปให้ได้ ทุกโรงเรียน ส่วนโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้เปลี่ยนเป็นระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 70 และโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ให้เป็นระดับดีมาก ร้อยละ 60

3. จัดสรรอัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 1:20 ภายในปี พ.ศ. 2553

4. ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนจากชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในรูปแบบเครือข่ายร่วมพัฒนา

จากเป้าหมายทั้ง 4 ประการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 16-29) ได้นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทาง และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

แนวทาง มาตรการ

พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากรจุฬารัตน์มหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโกและหน่วยงาน ภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำแผนการ จัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผน จัดตั้ง รวม เลิก ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่ ทั้งนี้จะจัดทำแผนในตำบล และอำเภอ ที่นำร่องเป็นอันดับแรกและขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณีที่โรงเรียน จำเป็นต้องถูกยุบอาจร่วมกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาเป็นศูนย์ปฐมนิเทศหรือ โรงเรียน ที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ

เพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานครอบคลุมพอเพียงถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง โดยจะพัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการ งานข้อมูล งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกันสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล ไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่น จะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการสื่อสารมาใช้สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายและการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของ โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทาง มาตรการ

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยปรับหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคละชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนแบบคละชั้น
2. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูป ที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมและระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอน

นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู

4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางมาตรการ

1. จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์
2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างพอเพียงและเหมาะสม
3. จัดอัตราครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนแบบบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ (คละชั้น) ครูเวียนสอน ครูฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น
4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสถานการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร
5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน แบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียนในกรณีที่มีการยุบรวมโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ นักเรียนสามารถมีความพร้อมในการเรียนจบการศึกษา
6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน

องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ จากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ จากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

แนวทาง มาตรการ

1. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และรับโอนโรงเรียนบางส่วน เพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วม
5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่เอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสมโปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใดบ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะได้รับมีอะไรบ้าง เช่น การลดหย่อนภาษี
6. วิจัย และพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดหา Best Practice การมีส่วนร่วม มาเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

จากสภาพปัจจุบันปัญหาและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร งบประมาณ ความร่วมมือจากท้องถิ่นและชุมชนและสามารถใช้เป็นเครื่องมือ

ในการพัฒนาคนและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบของสถานศึกษา

การจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้หลักการจัดการความรู้ทั้งในการด้านคน ทรัพยากร เทคโนโลยีและ การบริการจัดการโดยสรุปเป็นรูปแบบได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

1. รูปแบบเรียนรวมบางชั้น

การจัดชั้นเรียนที่นำนักเรียนในแต่ละชั้น ที่อยู่ภายในช่วงชั้นเดียวกันมาเรียนรวมกันเป็นห้องเรียนเดียวกัน ซึ่งแต่ละช่วงชั้นประกอบด้วยนักเรียนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1, 2 และ 3 หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 4, 5 และ 6 ของช่วงชั้นนั้น ๆ และ การนำนักเรียนมาเรียนรวมกันอาจเป็นการรวมนักเรียน 2 ชั้นหรือ 3 ชั้น ก็ได้

วิธีดำเนินการ

การนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป.1-3 หรือ ป.4-6 ไปเรียนโดยจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันกับ โรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ต้องมีการสนับสนุนค่าพาหนะ การประกันอุบัติเหตุที่เดินทางมาเรียนร่วม การบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่าย อยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหาร โรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาราชการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย

ทรัพยากรที่ต้องการ

การปรับปรุงด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนที่มาเรียนรวมได้รับบริการอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ ครูภัณฑ์/ วัสดุ สอนวิชาชีพแบบห้องเรียนเคลื่อนที่ มีการขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา

ประโยชน์ที่จะได้รับ

เป็นการลดภาวะการขาดแคลนครูผู้สอน ผู้เรียนได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ เป็นการเน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการโรงเรียนในการบริหารจัดการโรงเรียนของชุมชนให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2. รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น

วิธีดำเนินการ

ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาข้อมูลโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลจำนวนผู้เรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี ในเรื่องจำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชนสภาพพื้นที่ใกล้เคียงสภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือ จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้นวางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้นตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์จำนวนครูที่จะทำการสอนในชั้นเรียน เสนอโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียน

3. การสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

การสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอ ตำบลและโรงเรียน จากนั้นดำเนินการด้านการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการพิจารณาจัดครูผู้สอน ผู้บริหาร โรงเรียนในตำบลเป็นทีมร่วมกันตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่าง ๆ โดยที่ทุกโรงเรียนยังคงมีสถานภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ มีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น ในการบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุ สื่อการเรียน การสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนการบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิมผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุ ตามจำนวนเงินรายหัวผู้เรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนผู้เรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

ในส่วนของการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่ง

ผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของผู้เรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน การบริหารงานบุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลผู้เรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุนค่าพาหนะให้ผู้เรียนทุกคน จัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับผู้เรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้ผู้เรียนได้เดินทางปลอดภัย

ทรัพยากรที่ต้องการ

การจัดค่าพาหนะให้กับผู้เรียน และครูที่ไปปฏิบัติงานและนำนักเรียนเดินทางไปเรียนร่วมกัน โดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ-ส่งผู้เรียน เงินอุดหนุนผู้เรียนที่จัดสรรให้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริง

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ความพึงพอใจของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบล แบบเรียนรวม ช่วงชั้นใน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพผู้เรียน

4. รูปแบบศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน

ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอนเกิดขึ้นจากการดำเนินการรวมศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากผู้เรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับระหว่างโรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนอยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นผู้เรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

วิธีดำเนินการ

โรงเรียนประสานงานร่วมกับชุมชนและองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับผู้เรียนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอนทรัพยากรที่ต้องการงบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน ค่าอาหาร ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามศักยภาพของตนเองได้รับความเสมอภาคในการเรียนในกลุ่มประสบการณ์และสาระการเรียนรู้

5. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น อาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชา ตามช่วงชั้น การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 เป็นต้น สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้ โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวมาพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้น สามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการสอนหลายชั้นและนักเรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และนักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษารื้อและวางแผนดำเนินงานร่วมกันดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นเรียน จัดทำตารางสอน และกำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียนเพื่อจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผล การเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้ จากนั้นประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้ เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลา ส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น

ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนรวมกับโรงเรียนอื่นเพราะโรงเรียนเป็นองค์การสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนช่วยเหลือด้านการบริหารจัดการ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ให้โรงเรียนตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ อีกทั้งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก

6. รูปแบบโมบายทีสเซอร์ (Mobile Teacher)

รูปแบบโมบายทีสเซอร์ (Mobile Teacher) เป็นรูปแบบการนำครูคนใดคนหนึ่ง หรือหลาย ๆ คน จากโรงเรียนที่เกินเกณฑ์ออกไปสอนตามโรงเรียนต่าง ๆ ที่ขาดแคลนครู ทำให้สามารถแก้ปัญหาขาดแคลนครู และครูที่เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปสอน

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู เป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ได้ครอบคลุม ความมาตรฐานมากยิ่งขึ้นและทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างกว้างขวางจากครูผู้มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านแต่ละสาขา

วิธีดำเนินการ

ดำเนินการสำรวจครูในโรงเรียนเกินเกณฑ์ หรือ ครูที่ความรู้ความสามารถเฉพาะวิชา เช่น วิชาชีพ หรือวิชาที่ขาดแคลนสำรวจโรงเรียนที่ขาดแคลนครู และมีความต้องการครูช่วยสอน วางแผนจัดทำหลักสูตร จัดตารางการปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนที่จะไปสอน จัดพาหนะให้ Mobile Teacher ไปสอนหรือจัดสนับสนุนค่าน้ำมันรถ และมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ทรัพยากรที่ต้องการ

ครูอาสาสมัครจากโรงเรียนเกินเกณฑ์ งบประมาณสนับสนุนค่าน้ำมันรถ และค่าตอบแทนครู พาหนะให้กับครูที่ไปสอนในโรงเรียนที่ร่วมโครงการ

ประโยชน์ที่ได้รับ

เพื่อเป็นการแก้ปัญหาขาดแคลนครู และช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพดีขึ้น

7. รูปแบบการใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่

หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่มี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบรถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Bus Mobile Unit) เป็นรถบัส บรรจุคอมพิวเตอร์ 20 เครื่อง สามารถขับเคลื่อนไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ไม่เพียงพอ และ

โรงเรียนที่ขาดแคลนครู

2. รูปแบบตู้บรรจุคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Container Mobile Unit) เป็นตู้คอนเทนเนอร์บรรจุคอมพิวเตอร์ 15 เครื่อง สามารถใช้รถลากจูงไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์หรือมีแต่ไม่เพียงพอ และโรงเรียนที่ขาดแคลนครู

3. รูปแบบรถขนาดเล็กบรรจุคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mini Bus Mobile Unit) เป็นรถมินิบัส บรรจุคอมพิวเตอร์ 13 เครื่อง สามารถขับเคลื่อนไปบริการให้กับโรงเรียนที่ไม่มีคอมพิวเตอร์หรือมีแต่ไม่เพียงพอและโรงเรียนที่ขาดแคลนครู

4. รูปแบบหน่วยคอมพิวเตอร์ประจำที่ (Office Station) เป็นศูนย์คอมพิวเตอร์สำหรับบริการเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับโรงเรียนใกล้เคียงที่ขาดแคลน และมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้จากคอมพิวเตอร์

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูสาขาวิชาเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์ และเป็นจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากเทคโนโลยีจากสื่อคอมพิวเตอร์ให้ครอบคลุมตามมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนคอมพิวเตอร์และขาดแคลนครูร่วมกันประชุมวางแผนการบริการ จัดหลักสูตร จัดตารางสอน และปฏิทินการสอนเพื่อทราบความต้องการการใช้บริการหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ กำหนดจุดและจัดหาครูสอนที่จะนำรถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Bus Mobile Unit) หรือตู้บรรจุคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Container Mobile Unit) หรือรถขนาดเล็กบรรจุคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mini Bus Mobile Unit) ไปจอดสอน ในส่วนกรณีหน่วยคอมพิวเตอร์ประจำที่ (Office Station) ทำโดยจัดตารางสอนแจ้งให้กับโรงเรียนที่มาใช้บริการ ดำเนินการสอนนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน สรุปผลรายงานนำผลไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ทรัพยากรที่ต้องการ

จัดหางบประมาณค่าน้ำมันรถ ค่าสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้า ค่าตอบแทนครูประจำรถโมไบล์ และหน่วยคอมพิวเตอร์ประจำที่ (Office Station) และงบประมาณซื้อสื่อ อุปกรณ์ เพิ่มเติม

ประโยชน์ที่ได้รับ

เป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากคอมพิวเตอร์ เป็นการแก้ปัญหขาดแคลนครู และทำให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจ

8. รูปแบบการใช้ห้องเรียนเคลื่อนที่

ห้องเรียนเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากความต้องการของชุมชนที่เห็นความสำคัญของการศึกษา

และชุมชนที่อยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้น จึงจัดตั้งห้องเรียนเคลื่อนที่เข้าไปจัดการศึกษาให้กับประชาชนวัยเรียนและมีการจัดครูเข้าไปสอน

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสทางการศึกษาในถิ่นทุรกันดารด้วยการระดมทรัพยากรจากชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องในการร่วมจัดการศึกษา

วิธีดำเนินการ

โรงเรียนประสานสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา และขอความร่วมมือในการจัดหาอาคารสถานที่และความปลอดภัยของครู ได้แก่ การจัดห้องเรียนชั่วคราว บ้านพักครู อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น

ทรัพยากรที่ต้องการ

จัดหางบประมาณในการจัดสร้างห้องเรียนชั่วคราว ห้องน้ำห้องส้วม บ้านพักครู อาคารประกอบที่จำเป็น ค่าตอบแทนอัตราจ้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากร

ประโยชน์ที่ได้รับ

ช่วยให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริการจัดการศึกษาทั่วโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่น

9. รูปแบบการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม เป็นการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นการเน้นการจัดการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู-อาจารย์ ในโรงเรียนทั่วประเทศเป็นระบบฟรีทีวี มีการออกอากาศในระดับประถมศึกษา 6 ช่อง ระดับมัธยมศึกษา 6 ช่อง ระดับอาชีวศึกษา 1 ช่อง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 1 ช่อง และเขื่อนการน่านาชาติอีก 1 ช่อง รวม 15 ช่อง รายการที่ออกอากาศเน้นวิชาพื้นฐานตั้งแต่ ป.1-ป.6

วัตถุประสงค์

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง และเป็นระดมทรัพยากรจากหน่วยงาน องค์กร ที่เกี่ยวข้องร่วมจัดการศึกษาในโรงเรียนที่ขาดแคลน

วิธีดำเนินการ

วิธีการดำเนินการด้านการเรียนการสอนผ่านดาวเทียมโดยการสำรวจโรงเรียนที่ต้องการ

งานดาวเทียมและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานของงานดาวเทียมไปยังมูลนิธิการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ดำเนินการติดตั้งงานดาวเทียมและอุปกรณ์ จากนั้นโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยรับสัญญาณผ่านดาวเทียม และมีการนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินการ

ทรัพยากรที่ต้องการ

ค่าอุปกรณ์งานดาวเทียม เครื่องรับสัญญาณ โทรทัศน์ ค่าติดตั้ง

ประโยชน์ที่ได้รับ

การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมเป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ช่วยให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์มากขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

10. รูปแบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง

โรงเรียนพี่โรงเรียนน้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนที่มีความพร้อมกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอัตราการขาดแคลนครูไม่ครบชั้นแต่ไม่มาก มีปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือขาดสื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ระดับมากและต้องอยู่ใกล้กันระยะห่างไม่เกิน 2 กิโลเมตร

วัตถุประสงค์

โรงเรียนพี่โรงเรียนน้องเป็นการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และขาดครูที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และเพื่อระดมทรัพยากรจากโรงเรียนที่มีความพร้อมภายในกลุ่มโรงเรียนร่วมจัดการศึกษา

วิธีดำเนินการ

ร่วมกันคัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมเป็นโรงเรียนพี่ และพิจารณาโรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนน้อง แบบมีส่วนร่วมและเป็นไปตามความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนการเสนอของบประมาณ ขอรับการสนับสนุนของโรงเรียนพี่ ในด้านบุคลากรไปช่วยสอนที่โรงเรียนน้อง โดยสนับสนุนค่าพาหนะและค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่วางแผนร่วมกันในการพาผู้เรียนจากโรงเรียนน้อง ไปเรียนที่โรงเรียนพี่ เพื่อใช้สื่อที่มีอยู่ร่วมกัน โดยการสนับสนุนค่าพาหนะสำหรับนักเรียนในการจ้างเหมารถยนต์

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านบุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนพี่ และโรงเรียนน้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้นำชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นด้านงบประมาณค่าพาหนะสำหรับครูผู้สอน ค่าพาหนะสำหรับนักเรียนค่าประกันชีวิตผู้เรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ที่ได้รับ

ทำให้ผู้เรียนได้เรียนครบตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ และทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

ในการบริหารจัดการทั้งบุคลากรและทรัพยากรในโรงเรียน

11. รูปแบบการเรียนรวมทุกชั้นเรียน

รูปแบบการเรียนรวมทุกชั้นเรียนมีรูปแบบการจัดการดังนี้ มีโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนโรงเรียน ตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย ทางโรงเรียนนำผู้เรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน มีการวางแผนจัดอัตราค่าเล่าเรียน ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอนตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และนำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

วิธีดำเนินการ

ผู้บริหารและครูผู้สอนวางแผนการบริหารจัดการ กำหนดบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย นำผู้เรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียนการบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน มีการพิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลือกโรงเรียนตามความเหมาะสม ของงบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคนทุกระดับชั้นที่มเรียนที่โรงเรียนหลัก

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านบุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน/ นักการศึกษา ผู้นำทางการศึกษา ผู้นำชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น/ กำนัน/ ผู้ใหญ่บ้าน ด้านงบประมาณ ได้แก่ ค่าพาหนะนักเรียน ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้ ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

ประโยชน์ที่จะได้รับ

ทำให้ผู้เรียนในโรงเรียนหลัก และ โรงเรียนเครือข่ายได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาทั้งโรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานอื่นอีกทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำ แต่คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น

12. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย

สำหรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนนี้มีรูปแบบย่อย ๆ ออกไปอีก ดังนี้

ครูชาวบ้านประสานครูในโรงเรียน

มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีสิ่งที่ดำรงในท้องถิ่นมีวิธิดำเนินการด้วยการเข้าไปสำรวจภูมิปัญญาแหล่งเรียนรู้วิทยากรในท้องถิ่นโดยโรงเรียนร่วมกับชุมชนวางแผนงานในการใช้ครูชุมชนช่วยจัดการเรียนรู้ร่วมกับโดยครูในโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานตลอดเวลา มีการสรุปและประเมินผลมีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการคือครูภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และการสนับสนุนงบประมาณค่าวิทยากรท้องถิ่นและจัดทำแหล่งเรียนรู้ในการดำเนินการรูปแบบนี้จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีสิ่งที่ดำรงในท้องถิ่นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนของบุคลากรในท้องถิ่น

การจัดหลักสูตรหน่วยบูรณาการช่วงชั้น

มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สอดคล้องกับสภาพชีวิตจริงในวิธิดำเนินการนั้นดำเนินการโดยการวิเคราะห์สาระและมาตรฐานกลุ่มสาระช่วงชั้นและสร้างหน่วยบูรณาการช่วงชั้น จากนั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบรวมชั้นในแต่ละช่วงชั้นตามหน่วยบูรณาการ แต่ครูวางแผนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละชั้นต่างกัน เช่น ขณะจัดกิจกรรมผู้เรียน ป.1 มีกิจกรรมการเรียนรู้ยังไม่สลับซับซ้อน แต่เด็ก ป.2, ป.3 กิจกรรมการเรียนรู้จะให้เด็กปฏิบัติเข้มและสลับซับซ้อนมากขึ้น มีการประเมินผลตามการเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียนแต่ละชั้นและสรุปผลการดำเนินการนี้ทรัพยากรที่ต้องการ คือ ด้านครูและบุคลากรที่มีความรู้ด้านหลักสูตรด้านงบประมาณในการจัดประชุม ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการผลจากการดำเนินการ ประโยชน์ที่ได้คือทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สอดคล้องกับสภาพจริงและได้ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ ตามจุดเน้นของหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

การจัดการเรียนรู้เป็นทีม

การจัดการเรียนรู้เป็นทีมมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เป็นการระดมความคิด ความสามารถในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และการยืดหยุ่นเวลาในการจัดการเรียนรู้การจัดการเรียนรู้เป็นทีมมีขั้นตอนวิธิดำเนินการ คือ การวางแผนจัดบุคลากรรับผิดชอบการจัดการเรียนรู้เป็นช่วงชั้น เช่น 2 หรือ 3 คนต่อ 1 ช่วงชั้น การวางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยวิเคราะห์หลักสูตร โดยยืดหยุ่นเวลาตามความเหมาะสม ร่วมกันดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยในช่วงชั้นหนึ่ง อาจจะจัดกิจกรรมร่วมกัน แต่แยกเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ต่างกันในแต่ละชั้น เป็นต้น และมีการประเมินผลโดยยึดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและมาตรฐานสาระการเรียนรู้ช่วงชั้นเป็นเกณฑ์ในการ

ประเมิน โดยการจัดการเรียนรู้เป็นทีม มีความต้องการทรัพยากรด้านครูที่มีความรู้ความสามารถในการสอนและงบประมาณสนับสนุนการประชุม

ฐานการเรียนรู้แทนครูถือข้อดี

การจัดฐานการเรียนรู้แทนครูถือข้อดีมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูเป็น การส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพและความสนใจและเป็นการเสริมสร้างนิสัยใฝ่รู้ การแสวงหา ความรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มีวิธีดำเนินการ คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน วางแผน จัดบุคลากรรับผิดชอบช่วงชั้น และร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร 3 สาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน ช่วยกันวางแผนสร้างฐานการเรียนรู้เป็นฐานตามสาระของหลักสูตรและสนองความสนใจ ของผู้เรียน และการส่งเสริมพหุปัญญาแต่ละด้าน และดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามฐานการเรียนรู้ โดยมีใบงานหรือใบคำสั่งครูเป็นผู้คอยประสานการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการวัดและ ประเมินผลการเรียนให้สอดคล้องกับแนวการประเมินผลของหลักสูตรสำหรับทรัพยากรที่ต้องการ ด้านครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถในการสอน ด้านงบประมาณสนับสนุนการประชุมและวัสดุ อื่น ๆ ส่วนประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบนี้คือ ทำให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและผู้เรียนเรียนรู้ได้ตามศักยภาพและตามความสนใจของตนเอง

ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน

การดำเนินการแบบครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอนมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กับครูหลากหลาย และถนัดในแต่ละสาระการเรียนรู้และเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงาน วิชาการโดยใช้ฐานกลุ่มโรงเรียน มีวิธีดำเนินการโดยให้กลุ่มโรงเรียน ร่วมวางแผน สำรวจความรู้ความสามารถและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในแต่ละโรงเรียนและชุมชน ในกลุ่มโรงเรียน มีวางแผนการจัดครูของกลุ่มเวียนสอน ในโรงเรียนภายในกลุ่มโดยอาจเคลื่อนครู เป็นวัน ๆ ไป หรือครั้งวันไปตามห้องเรียนโรงเรียน หรือแหล่งเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน จัดการเรียนรู้ แก่ผู้เรียน โดยใช้สื่ออุปกรณ์เคลื่อนที่ของศูนย์วิชาการกลุ่มประกอบร่วมกันประเมินผลการจัดการ เรียนรู้จากการดำเนินการแบบครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอนมีทรัพยากรที่ต้องการในด้านครูที่มีความ เชี่ยวชาญในการสอน และด้านสื่อ อุปกรณ์ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน ผลที่ได้รับ จากการดำเนินการ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กับครูหลากหลาย และถนัดในแต่ละสาระการเรียนรู้และ เป็นการระดมทรัพยากรภายในกลุ่มโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ครูอาสา

การดำเนินการแบบครูอาสา มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและเป็นการส่งเสริมให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้ของเด็กในโรงเรียนท้องถิ่นทุรกันดาร มีวิธีดำเนินการ คือ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในระดับอำเภอ และกลุ่มโรงเรียนจัดประชุม

สัมมนา วางแผนสำรวจข้อมูลและรับสมัครครูอาสา วางแผนการเรียนรู้ของครูอาสา วางแผนการทำงานจุดการเรียนรู้และผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดการเรียนรู้เป็นจุด ๆ อาจใช้วันหยุด เพื่อให้ครูอาสาได้ปฏิบัติงานได้สะดวก มีทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการด้านคำตอบแทนครูอาสา ด้านวัสดุอุปกรณ์ และผลที่ประโยชน์ที่ได้รับทำให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสเรียนรู้ตามความจำเป็นในการดำรงชีวิต และเป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเด็กใน โรงเรียนท้องถิ่นทุรกันดารที่อยู่ห่างไกล

ครูพี่ ศิษย์น้อง

การดำเนินการแบบครูพี่ ศิษย์น้องมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้วิถีชีวิตประชาธิปไตย มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนร่วมวางแผนการจัดการเรียนรู้ โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรสำรวจผู้เรียนที่มีลักษณะผู้นำและมีความสามารถถ่ายทอดความรู้เป็นผู้ช่วยครูได้ร่วมวางแผนกับครูพี่ในการจัดการเรียนรู้ให้น้อง ดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยครูคอยเอื้ออำนวยความสะดวก ประเมินผลการเรียนรู้ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการดำเนินการด้านบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ครู และผู้เรียนที่มีความสามารถ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ผลที่ได้รับจากการดำเนินการ คือ ผู้เรียนที่มีความสามารถ ได้มีโอกาสแสดงออกที่เป็นประโยชน์ และผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยฝึกความเป็นผู้นำ ผู้ตามในการอยู่ร่วมกันได้

เรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป

การดำเนินการแบบเรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรักการอ่าน มีวิธีดำเนินการดังนี้ คือ ร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร จัดการประชุมปฏิบัติการผลิตบทเรียนสำเร็จรูป ดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยบทเรียนสำเร็จรูปและประเมินผลการเรียนรู้ สำหรับทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินการ คือ ด้านบุคลากรในโรงเรียน และด้านบทเรียนสำเร็จรูป ผลที่ได้รับจากการดำเนินการ คือ เป็นการแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากรในโรงเรียน และทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน การใฝ่เรียนรู้

หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก

การดำเนินการแบบหลักสูตรชีวิตในบ้านพักมีวัตถุประสงค์ เพื่อบูรณาการหลักสูตรให้สัมพันธ์กับชีวิตจริงและเป็นแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากร ดำเนินการดังนี้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนร่วมกันวางแผนเพื่อกำหนดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบหอพักหรือบ้านพักสำหรับผู้เรียน วิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำหลักสูตรบูรณาการเน้นชีวิตในบ้านพักเป็นประเด็นหลักจัดการเรียนรู้จากสภาพจริงในวิถีชีวิตในบ้าน มีการประเมินผลตามสภาพจริง ส่วน

เรื่องทรัพยากรที่ต้องการด้านบุคลากรในโรงเรียน และด้านงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ คือ เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและงบประมาณ ทำให้เกิดมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงเรียน และทำให้คุณภาพด้านการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น

จากรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการนำเอาหลักการการจัดการความรู้มาใช้ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนการสอนและการบริหารร่วมกันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพอีกทั้งยังเป็นการช่วยแก้ปัญหาหลัก ในการบริหารบุคลากร วิชาการงบประมาณรวมทั้งทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนได้เป็นอย่างดี

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ในภาคเอกชนมาก่อน ต่อมาด้วยอิทธิพลของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM) ได้มีส่วนผลักดันให้ภาครัฐต้องแสวงหาวิธีการจัดการหน่วยงานให้เป็นไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่หน่วยงาน ภาครัฐนำมาใช้เพื่อช่วยให้หน่วยงานของตนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในแง่ของผลิตผล ผลลัพธ์ รวมตลอด ทั้งการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนชนผู้ใช้บริการ นอกจากนั้น ภาครัฐยังมุ่งหวังที่จะให้หน่วยงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อที่และสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2547 ก, หน้า 3-4) ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต้องศึกษาวิเคราะห์ เพื่อบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพโดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่อไปนี้

ความหมายของความรู้

แซลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002, pp. 2-10) กล่าวถึงความรู้ คือ การบูรณาการ ในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ที่ซับซ้อนของความเป็นมนุษย์ ความรู้เป็นกุญแจแห่งการเข้าถึง ความเป็นองค์กรที่สร้างและเพิ่มคุณค่าเพื่อผลิตผลขององค์กรและบริการขององค์กร ประกอบด้วย ความหยั่งรู้ (In Sight) และความเข้าใจในการให้ความหมายของสารสนเทศและข้อมูลที่มีการจัดวาง ในองค์กร ความรู้เริ่มต้นในหัวใจของสาระวิชาความรู้ และการประเมินและตีความตามกรอบแนวคิด ที่ได้ให้ไว้โดยประสบการณ์ (Experience), คุณค่า (Value), วัฒนธรรม (Culture) และการเรียนรู้ (Learning) ในบริบทขององค์กร, ความรู้จะอยู่ในลักษณะรูปแบบเอกสาร รวมทั้งกระบวนการ (Process) และแนวดำเนินการ (Procedure) ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ทิวานา (Tiwana, 2000, p. 2) ให้ความหมายว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์, คุณค่าข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่, ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าใจองแท้ และการหยั่งรู้ มีฝังลึกอยู่ในตัวคน และอยู่ในลักษณะที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และมีกระบวนการการทำงานที่ชัดเจน

เซงเจ้ (Senge, 1990, p. 3) กล่าวว่าความรู้ คือ อำนาจ (Knowledge is Power) ซึ่งการเรียนรู้สำคัญเกินกว่าที่จะละทิ้งหรือปล่อยโอกาสให้เสียไป (Learning is Too Important to Leave to Chance)

วิจารณ์ พานิช (2547 ก, หน้า 3-4) กล่าวว่าความรู้ คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 232) ให้คำนิยามความรู้ไว้ว่า “ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ วิชาในแต่ละสาขา”

ดังนั้น จกนิยามข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ก็คือ การสังเคราะห์มวลประสบการณ์ กรอบแนวคิดต่าง ๆ ทักษะ ค่านิยมเป็นข้อมูลสั่งสมในตัวบุคคลที่พร้อมจะนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

รูปแบบของความรู้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 4) ได้แบ่งประเภทความรู้ในเชิงพุทธศาสตร์ โดยแบ่งความรู้เป็นแบบปริยัติ แบบปฏิบัติ และแบบปฏิเวธ ขยายความได้ว่า ปริยัติ คือ รู้ในสมอง ไม่ได้ลงมือทำ รูปแบบเป็นเอกสารอ้างอิง ปฏิบัติ คือ รู้แบบลงมือทำ ทำได้ แต่อธิบายออกมาเป็นปริยัติไม่ได้ เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจไม่ได้ แต่ลงมือปฏิบัติเอง จึงจะรู้และเข้าใจ ปฏิเวธ คือ บรรลุแล้ว เข้าใจองแท้แล้ว เป็นผู้เชี่ยวชาญ สามารถสร้างองค์ความรู้แบบต่อยอดได้ หมดความสงสัยแล้วจึงกล่าวได้ว่าความรู้ สิ้นทรัพย์ทางปัญญาเกิดจากการที่มีข้อมูล แล้วนำมาพัฒนาเป็นสารสนเทศ เกิดการเรียนรู้เป็นความรู้และเมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นจนกลายเป็นภูมิปัญญาซึ่งมีอยู่ในตัวของมนุษย์

บราวน์ และคูไกด์ (Brown & Dugaid, 1998, p. 12) กล่าวถึงประเภทของความรู้ ในองค์การมี 2 ประเภท คือ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge)

1. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มีที่มาจากงานของนักปรัชญา ชื่อ โพลันยี ซึ่งเป็นผู้เขียน The Tacit Dimension in 1966 และ Personal Knowledge ในปี ค.ศ. 1973 ได้ข้อสรุปว่าความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) แตกต่างจากความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

โดยใช้คำนิยามสั้น ๆ ว่า เรารู้มากกว่าที่เราสามารถบอกได้ หมายถึงว่า การจะบอกให้คนอื่นรู้หรือการแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล และองค์การเป็นเรื่องยาก เพราะความรู้ที่ฝังลึกนั้นจะรวมหรือเชื่อมโยงไปถึง การรู้สึกล่วงหน้า (Hunches) การหยั่งรู้ (Insight) ปัญญาญาณ (Intuitions) ความรู้สึก (Feeling) ภาพจินตนาการ (Imagery) และ อารมณ์ (Emotion)

2. ความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกรับรู้ได้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือความรู้ที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นประเภทหนึ่งของต่าง ๆ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Critical Knowledge หรือ Codified หรือ Declarative Knowledge ซึ่งเป็นการอธิบายความรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Knowledge) เช่น เอกสาร, สิ่งพิมพ์ฐานข้อมูล, ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์, เว็บไซต์, บทเรียน E-Learning, จดหมายข่าว, คู่มือ, แนวทางการดำเนินการ (Procedure Manuals), สมการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Equations), สิทธิบัตร (Patent) และรายงานเชิงเทคนิค (Technical Reports)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 5) กล่าวถึง ประเภทของความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่เป็นวิทยาการ (Explicit Knowledge) 2) ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ซึ่งความรู้ที่เป็นวิทยาการ (Explicit Knowledge) เป็นหลักวิชา หลักกรรทฤษฎี ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าแล้วนำมาบันทึกในรูปสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จนเป็นที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน และได้มีการจัดเป็นกลุ่มหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้น และใช้ประโยชน์ ดังจะเห็นได้จากห้องสมุด หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่วนความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ (Tacit Knowledge) เสนอว่าเป็นความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคคล เช่น วิธีการหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้กฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติงาน และวิธีการแก้ปัญหา ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เราสามารถจำแนกประเภทความรู้ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 รูปแบบความรู้ (ประพนธ์ ฝาสุกยัด, 2550, หน้า 22)

Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
* วิชาการ หลักวิชา	* ภูมิปัญญา เคเล็ดวิชา
* ทฤษฎี (Theory) ปรัชญา	* ปฏิบัติ (Practice) ประสบการณ์
* มาจากการสังเคราะห์ วิจัย	* มาจากพิจารณาญาณ
ใช้สมอง (Intellectual)	ใช้ปัญญา (Intelligent)
* เป็นกฎเกณฑ์ วิธีการ	* เป็นเทคนิคเฉพาะตัว
ขั้นตอนที่ผ่านการพิสูจน์	เป็นลูกเล่นของแต่ละคน

กล่าวโดยสรุป การจัดประเภทของความรู้ มี 2 ประเภท คือ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งในองค์การทางการศึกษา จะเรียกว่า ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เป็นวิทยาการ (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาเป็นความรู้แบบฝังลึกจะจับต้องไม่ได้เพราะจะฝังอยู่ในตัวคน แต่สามารถถ่ายทอดออกมาผ่านการพูดหรือเล่าเรื่อง ส่วนความรู้ที่เป็นวิทยาการ เป็นความรู้ที่แจ้งชัดที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือหลักฐานปรากฏ ได้แก่ หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์

ความหมายของการจัดการความรู้

ในโลกยุคปัจจุบันเป็นยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศมากมาย มีช่องทางให้เข้าถึงและเผยแพร่แสวงหาความรู้ได้อย่างกว้างขวาง แหล่งความรู้มีให้เลือกสืบค้นมากมาย ทุกเรื่องคนในปัจจุบันมีหน้าที่ต้องเลือก คัดกรอง และจัดระบบในการบริโภคข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลความรู้ให้ใช้ได้ตรงกับความต้องการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา การจัดการความรู้มีลักษณะที่ต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่าย ได้แก่ บุคลากรภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้มาใช้บริการจึงจะประสบความสำเร็จได้ ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการความรู้ควรจะต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเสริมสร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบเพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้งานเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการ และประชาชนในฐานะผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนในหน่วยงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายท่านดังนี้

ไลโบวิท และ โทมัส (Liebowietz & Thomas, 1998, p. 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการสร้างสรรค์คุณค่า (Creating Value) จากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสกัดแก่นองค์ความรู้ (Capture) การแพร่กระจายความรู้ (Distribute) การประสานความรู้ (Coordinate) การซ่อมแซมหรือการเอากลับคืนมา ทำให้คืนสู่สภาพเดิม (Retrieve) การจัดเก็บ (Store) และการจัดการทรัพย์สินความรู้ (Manage Knowledge Assets) เพื่อองค์การสามารถเกิดพลังความรู้ที่ดีที่สุด (Best Leverage its Knowledge)

เบอจีรอน (Bergeron, 2003, p. 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นความสามารถในการเลือก การเข้าถึงและผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน หรือความมีความรู้ทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเข้ากับทั้งนายจ้างและลูกจ้างที่เป็นการทำงานส่วนบุคคลและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ปณิศา พันภัย (2544, หน้า 16) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่ กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและ องค์การ

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า ความรู้ (Knowledge) และ การจัดการ (Management) ซึ่งหมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคล ในองค์การมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือจัดเก็บความรู้ ซึ่งไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์การแต่เป็นความรู้ภายนอกที่เป็นประโยชน์กับการทำงานขององค์การ ด้วย การจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน

วิจารณ์ พานิช (2547 ก, หน้า 3-4), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 63) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความหมายของ การจัดการ ความรู้ไว้สอดคล้องกันโดยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรม ของนักวิชาการหรือ นักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎี อาจเป็นประ โยชน์ในฐานะแหล่ง ความรู้ (Resource Person) การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนา งานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นกระบวนการใด ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเก็บความรู้ภายในองค์การซึ่ง เปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ ไม่ใช่เป็นเป้าหมายขององค์การเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่าของกิจการขององค์การ กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย โดยต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ได้แยก จากงานประจำ คือ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์การรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น และ นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับ สารสนเทศ หรือเป็น

ระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง สำหรับบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสมและช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

ประเวศ วะสี (2548, หน้า 4) ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า คำว่า “การจัดการ” อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีนักในสังคมไทย เพราะเหมือนจะไปใช้อำนาจจัดการอะไร ๆ แต่คำว่า จัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความหมายจำเพาะว่าหมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงาม และใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการก่อให้เกิดปัญญาาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ

สรุป การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่บุคลากรในหน่วยงานดำเนินการร่วมกันทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น เป็นการจัดการสารสนเทศที่มีอยู่ในตัวคน องค์กร โดยการเลือก จัดเก็บความรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย (Resource Person) ประมวลและประเมินผลให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานของตนเองและองค์กร

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 10-19) ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

1. “คุณเอื้อ” ชื่อเต็ม คือ “คุณเอื้อระบบ” (Chief Knowledge Officer: CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร หน้าที่สำคัญ คือ
 - 1) ทำให้ KM เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร
 - 2) เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีการทำงานที่ตนรับผิดชอบ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมการเอื้ออาทรและแบ่งปัน (Care & Share) ความรู้ และ
 - 3) หากุศลโอบายทำให้ความสำเร็จของการใช้ KM ระบาดไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

2. “คุณอำนวย” หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ เชิงวัฒนธรรม เป็นผู้เชื่อมโยงคนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมระหว่างคนที่มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

คุณอำนวยต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสารกับคนที่แตกต่างหลากหลาย รวมทั้งต้องเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายนั้นและรู้จักประสานความแตกต่างเหล่านั้น ให้เป็นคุณค่าในทางปฏิบัติ

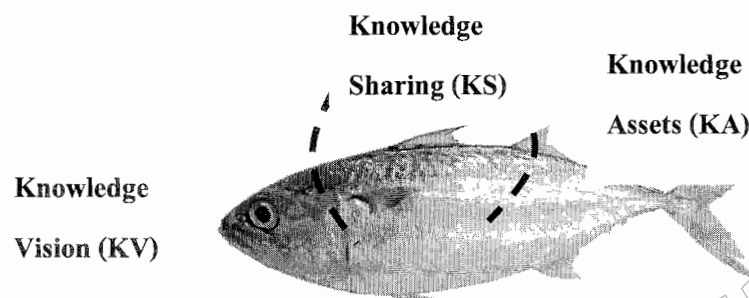
3. “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) คือ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน คนทำงานที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตนในองค์กร ถือเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริงเพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม KM ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการใช้ KM ของกลุ่มตน เป็นผู้ค้นหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับความรู้จากภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมที่กำหนดไว้ เป็นผู้ดำเนินการจัดบันทึกและจัดเก็บความรู้ให้หมุนเวียนต่อยอดความรู้ได้ไม่รู้จบ

4. “คุณลิขิต” (Note Taker) คือ คุณกิจที่ทำหน้าที่จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ต่าง ๆ และนอกจากนั้น องค์กรก็ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะโดยตรงจากองค์การภาครัฐให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดภูมิปัญญาที่หลากหลายอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการนำไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนให้ตรงตามเจตนารมณ์มากขึ้น สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหมึกหนึ่งตัว ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด, 2549, หน้า 19-26)

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vission-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำกิจกรรมจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร”

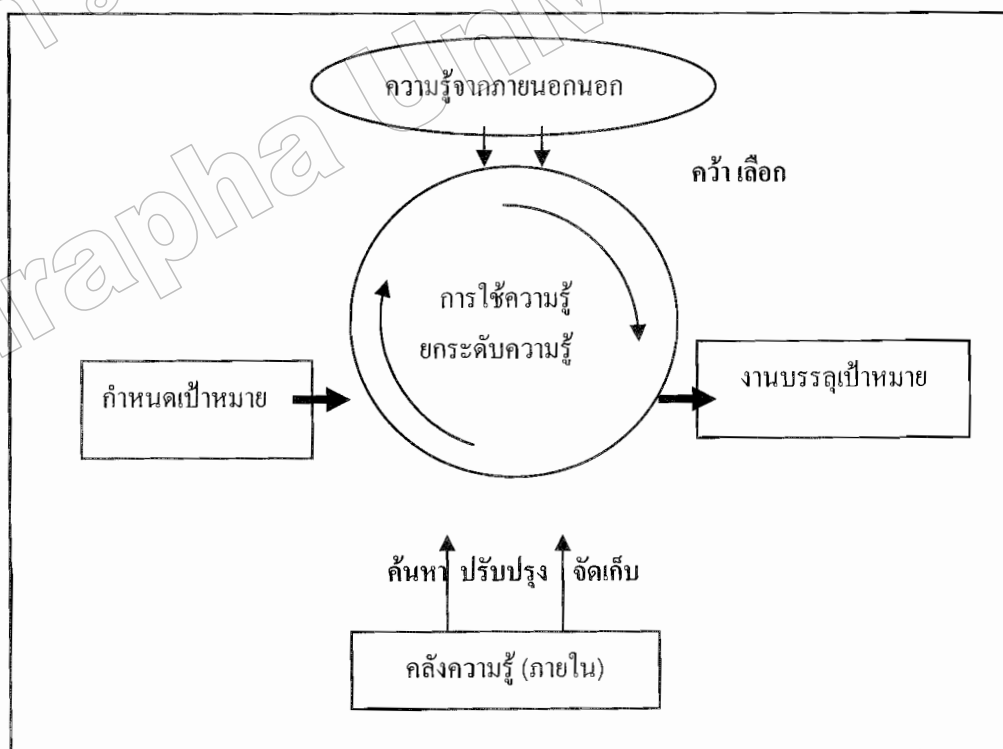
2. ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ “คุณกิจ” ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัว “คุณกิจ” ออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน พร้อมอำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบ “สุนทรียสนทนา”

3. ส่วนหางปลา (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสมและนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี นำความรู้ที่เด่นชัดไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ระหว่างกันต่อไปดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการความรู้แบบ โมเดลปลา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549)

สถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (KM Model) ไว้ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายของงาน การใช้ KM เพื่อยกระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องอาศัยการใช้ความรู้/ ยกระดับความรู้จากความรู้จากภายนอกองค์กรและจากคลังความรู้ภายในองค์กร งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3

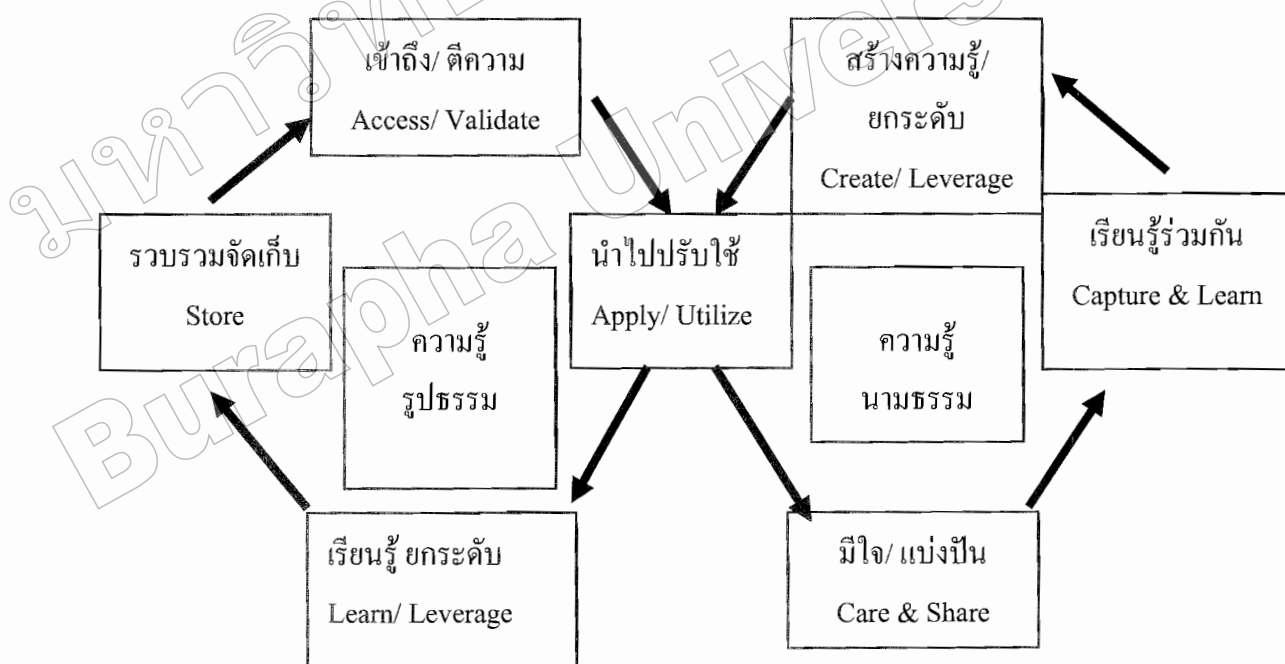


ภาพที่ 3 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549)

ประพนธ์ ฝาสุกยัค (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ว่าโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ ความรู้รูปธรรม และความรู้นามธรรม ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน (SKM) ได้ ดังนี้

1. ความรู้รูปธรรม (ความรู้ที่ชัดเจน) เริ่มต้นด้วยการเข้าถึงแหล่งความรู้ตรวจสอบ และตีความ นำไปใช้ ใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ นำความรู้ใหม่นั้นมาสรุป เพื่อใช้อ้างอิงในโอกาสต่อไป และเผยแพร่ให้ผู้อื่นเข้าถึงต่อไป
2. ความรู้ที่เป็นนามธรรม (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) เริ่มต้นที่การจัดเวที เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นำไปใช้ หรือปรับใช้ได้ และสามารถนำไปสร้างเป็นความรู้ใหม่ได้

จากองค์ประกอบของการจัดการความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพประกอบเพื่อสร้างความเข้าใจได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบการใช้ KM (ประพนธ์ ฝาสุกยัค, 2549)

กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

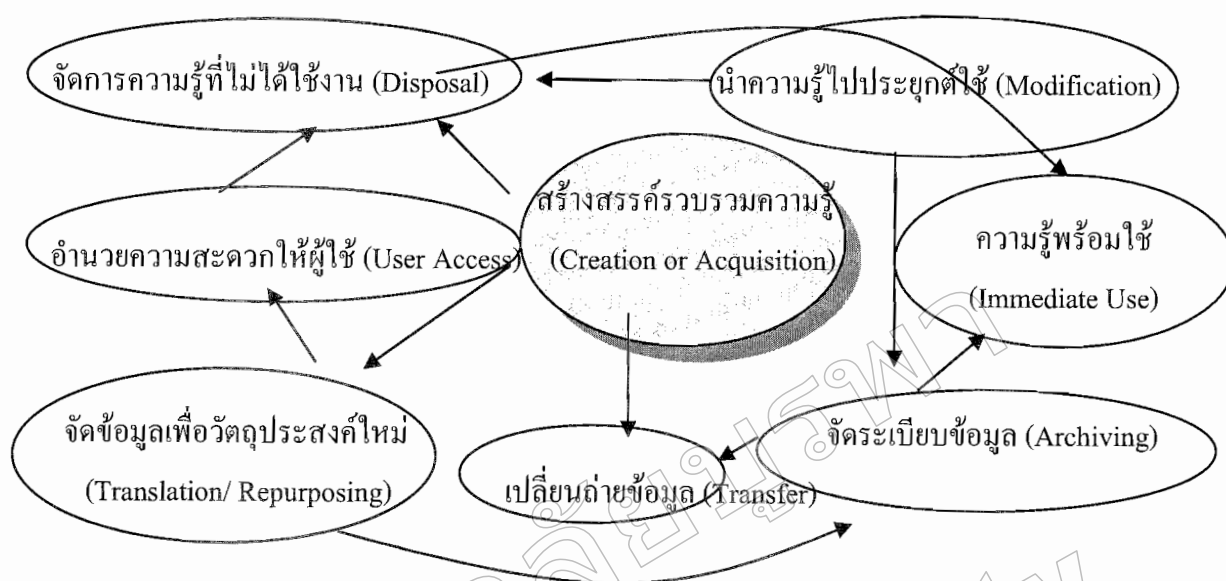
การจัดการความรู้เป็นระบบที่ต้องใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์กรในรูปแบบของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มสร้างสรรค์งาน หรือเสาะหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best

Practices) ในเรื่องต่าง ๆ มาขยายผลเชื่อมโยงกับระบบงานประจำ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การจัดระบบความรู้ โดยมีการนำความรู้ทั้งจากในและนอกองค์กรมาคัดเลือกปรับใช้เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้ส่วนใหญ่มาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร มีความเป็นพลวัตร คือเปลี่ยนแปลงเสมอตามกาลเวลา ดังนั้นจึงสรุปกระบวนการดังกล่าวไว้ดังนี้ (Bergeron, 2003, pp. 83-89)

1. การสร้างสรรค์ และการรวบรวมความรู้ (Knowledge Creation or Acquisition) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลและนำความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันกรองเพื่อนำมาสร้างให้เกิดคุณค่าแก่การพัฒนาองค์กร
2. การนำความรู้มาประยุกต์ (Knowledge Modification) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการรวบรวมมาบูรณาการเพื่อใช้ในการทำงานสาขาต่าง ๆ ในหน่วยงาน
3. การจัดทำความรู้พร้อมใช้ (Immediate Use) เป็นการนำข้อมูลความรู้มาจัดหมวดหมู่องค์ประกอบเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อการสืบค้นและอ้างอิง
4. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระเบียบ Archiving เป็นการ จัดสารสนเทศบันทึกลงในหน่วยจัดเก็บความรู้ขององค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม
5. การเปลี่ยนถ่ายข้อมูล Transfer คือ การนำสารสนเทศไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือพัฒนางานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาและการแข่งขันกับหน่วยงานต่าง ๆ
6. การจัดข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ใหม่ (Translation/ Repurposing) คือ การนำสารสนเทศความรู้ที่มีอยู่ปรับใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์นโยบายใหม่ ๆ ของหน่วยงาน
7. การอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้าใช้เข้าไปสืบค้น (User Access) เป็นการจัดการระบบฐานข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่เพื่อบริการผู้ใช้ในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและใช้งานของผู้เกี่ยวข้อง
8. ระบบจัดการความรู้ที่ไม่ได้ใช้งาน (Disposal) ความรู้บางอย่างที่ทำการจัดเก็บไว้แต่ไม่ได้ถูกเรียกใช้งานเพราะไม่สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้องต้องทำการคัดกรองออกจากระบบเพื่อมิให้เกิดข้อมูลที่เกินความต้องการในระบบทำให้เสียเวลาสำหรับผู้ใช้งาน

จากวัฏจักรดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 5 (Bergeron, 2003, p. 95)



ภาพที่ 5 การจัดการความรู้ของเบอร์จิรอน (Bergeron, 2003, p. 4)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ตามกลยุทธการบริหารงานเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ไว้ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการองค์ความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยคณะกรรมการประกอบด้วย

1.1 ประธาน CKO (Chief Knowledge Officer) เป็นผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสารองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้

1.2 คณะทำงาน (Resource Person) เป็นคณะดำเนินการที่มีลักษณะความคล่องตัวและยืดหยุ่น มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อนำสู่ยุทธศาสตร์การปฏิบัติ เช่น ในปี พ.ศ. 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้มีการจัดการความรู้ใน 2 ประเด็น ตามยุทธศาสตร์ คือ แนวทางการลดขั้นตอนการทำงาน และแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ คณะทำงานก็ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวทางการลดขั้นตอนการทำงาน และเรื่องแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้

1.3 เลขานุการคณะทำงาน ทำหน้าที่เป็นฝ่ายประสานงานทุกเรื่อง เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมและสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมเลขานุการ

จะเป็นทีมงานถาวรไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เพราะจะช่วยให้การทำการจัดการความรู้ในองค์กรมีความต่อเนื่อง

2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กร

2.1 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคคลในองค์กรรู้จักการจัดการความรู้ โดยการเปิดห้อง Knowledge Center (KC) เพื่อใช้เป็นห้องเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บความรู้เพื่อค้นคว้าอ้างอิง เช่น เมื่อมีสมาชิกขององค์กรเข้ารับการอบรมพัฒนา หรือได้ทุนไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศก็จะต้องนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและจัดทำเป็นรายงาน 1 ฉบับเพื่อนำมาเผยแพร่ให้สมาชิกในหน่วยงานได้ศึกษาสืบค้นจากระบบ Intranet ของหน่วยงาน ส่วนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เกี่ยวกับงานของสำนักงาน ก.พ.ร. จะมีผู้รับผิดชอบในการนำไปสรุปและนำมาเก็บไว้ใน Knowledge Center เพื่อพร้อมให้บริการสมาชิกในหน่วยงานได้มาศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลในการทำงาน

2.2 เปิดช่องทางการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำช่องทางการสื่อสารสำหรับบุคคลในองค์กรผ่านระบบ Intranet ซึ่งเป็นช่องทางที่เสนอข่าวสารรายวัน ข่าวกจากหนังสือพิมพ์ประจำวัน ให้สมาชิกในองค์กรทุกคนได้อ่าน สร้างวัฒนธรรมในการอ่าน การสืบค้นหากสมาชิกคนใดไม่ได้อ่านหรือติดตามข่าวสาร ก็จะเหมือนคนตกยุคไม่ทราบความก้าวหน้าเคลื่อนไหวของหน่วยงาน เช่น มีหน่วยงานใดมาศึกษาดูงาน เยี่ยมชมหน่วยงานของเรา สมาชิกท่านใดเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก มีเรื่องใดที่เป็นเรื่องเร่งด่วนของหน่วยงาน มีสมาชิกท่านใดหรือหน่วยงานใดประสบความสำเร็จได้รับการยกย่องชมเชยเรื่องใดบ้าง หรือวันนี้เป็นวันเกิดของใครทุกคนในองค์กรจะทราบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบคนหนึ่งทำหน้าที่ที่จะติดตามความรู้มานำมาประชาสัมพันธ์เผยแพร่ในระบบเมื่อสมาชิกทุกคนเข้าไปก็จะได้ทราบว่าไม่มีใครทำอะไรกันบ้าง

2.3 การสร้างองค์ความรู้ ภารกิจสำคัญประการหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ดังนั้น การดำเนินงานส่วนใหญ่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะจัดจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเข้ามาร่วมดำเนินการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการในด้านนั้น ๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เรื่องการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา และจะดึงองค์ความรู้จากที่ได้จากบริษัทที่ปรึกษามารวบรวมไว้ โดยส่วนหนึ่งจะเก็บไว้ในห้อง Knowledge Center และนำไปขึ้นใน Intranet เพื่อให้

ทุกคนสามารถเข้าไปเรียนรู้สื่อบันทึกให้มีความรู้ความเข้าใจเหมือนกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.4 การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมการให้ความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยจะมีการส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมและไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและศักยภาพส่วนบุคคล เพราะบุคลิกภาพที่ดีของบุคลากร จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์การด้วยและเมื่อดูงานและอบรมเสร็จแล้วจะมีการสรุปความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมมาเก็บไว้ในห้อง Knowledge Center และนำเข้าสู่ระบบ Intranet ของหน่วยงานเพื่อให้คนอื่นเข้าไปศึกษาค้นคว้า

3. การวัดและประเมินผล เมื่อทำการจัดการความรู้จนเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ก็จะกำหนดการวัดและประเมินผล ตั้งแต่ภาวะผู้นำ กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การ ว่ามีการพัฒนาจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร ซึ่งการวัดและประเมินผล จะกระทำโดยการส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการทุกคนในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเอาผลสะท้อนกลับที่ได้มาปรับปรุงการทำงานในปีต่อไป

4. การยอมรับและการให้รางวัล จะมีการกำหนดเกณฑ์และตัวบ่งชี้ในการให้รางวัลเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายเลขานุการ โดยเสนอแนวทางการพิจารณาว่าในแต่ละปีจะให้รางวัลแก่ข้าราชการในสำนักงานอย่างไร เช่น กำหนดเกณฑ์ว่าจะให้รางวัลแก่ผู้ให้การสนับสนุนหรือเอื้อเพื่อการทำงานเอื้อเพื่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นคนที่อยู่เบื้องหลังการจัดทำข้อมูลและการพัฒนาระบบ Intranet หรือว่าอยู่เบื้องหลังของการจัดกิจกรรมทุกครั้ง ก็จะให้รางวัลหรือคนที่เป็นยอคนักอ่าน ยอดนักสืบค้นความรู้หรือเข้าร่วมกิจกรรมในระบบก็จะได้รับรางวัลซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนในหน่วยงานติดตามความเคลื่อนไหวจนเป็นนิสัยจนส่งผลให้พัฒนาตนเองสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่ท้ออย่างสม่ำเสมอและได้รับการยกย่องชมเชยเป็นประกาศนียบัตรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ร่วมมือกับสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำคู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติโดยได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่าวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, ถ้าจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ

การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

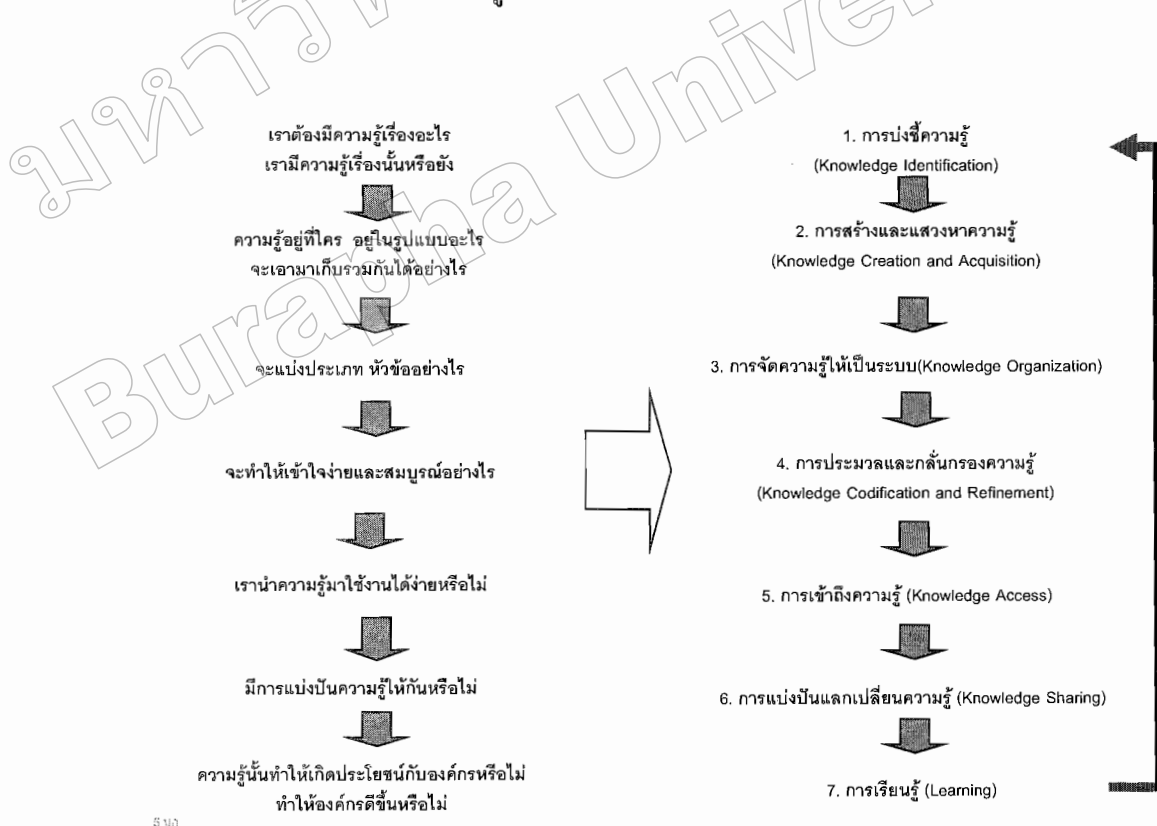
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web Board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการความรู้สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5)

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ระบุว่าจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบการไปเป็นองค์การเรียนรู้ และการบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน และยังกล่าวว่าการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ ต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 6 ประการนี้ จะบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจนจะอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อกันว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีบตรงเข้าไปที่ความรู้ คือเริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญดังนี้

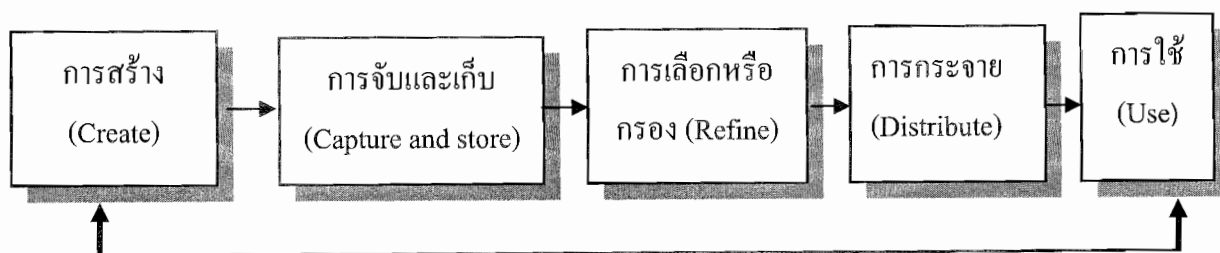
1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์การ และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อน

สภาพการเรียนรู้ขององค์กร

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วยโดยตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น คือ พัฒนางาน พัฒนาคคน และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย สัมมาทิฐิ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทิมริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง และการจัดจกัรระบบการจัดการความรู้

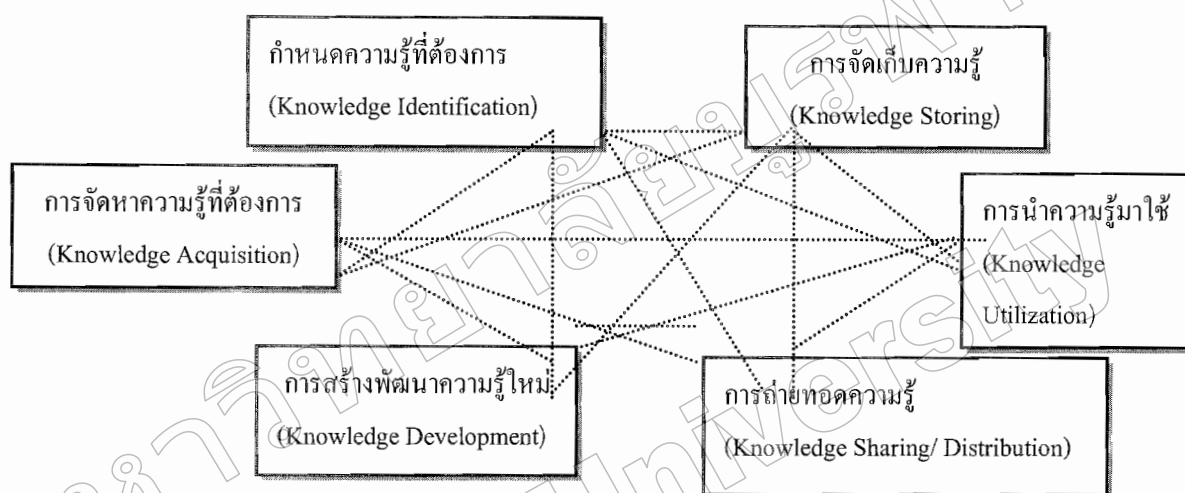
องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
 2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
 3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป
- เทอร์เบน (Turban, 2001) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การสร้าง (Create) การจัดและเก็บ (Capture and Store) การเลือกหรือกรอง (Refine) การกระจาย (Distribute) และการใช้ (Use) โดยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการจัดการความรู้ของเทอร์เบน (Turban, 2001)

พร็อบ, ราบ และ โรมฮาร์ด (Probst, Raub, & Romhardt, 2000) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กระบวนการจัดการความรู้ของพร็อบ และคณะ (Probst et al., 2000)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ คือ การระบุประเด็นความรู้ รูปแบบ และผู้รู้ที่สอดคล้องกับนโยบาย ขอบเขตและเป้าหมายขององค์กร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ใหม่ รักษาความรู้เดิม และกรองความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ
5. การเข้าถึงความรู้ คือ การสร้างแหล่งเผยแพร่ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น

7. การเรียนรู้ คือ การใช้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งาน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้
6. การจัดบันทึก ขุมความรู้ แก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งาน

ณพิศัญ จักรพิทักษ์ (2552) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้
2. การสร้างกรอบแนวคิดในการบริหาร
3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้
4. การสร้างระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้

தாகานาชิ (Takanashi, 1998) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้ 2 ประการ คือ “เชื่อว่ามนุษย์มีความรู้ และใช้ความรู้ยังไม่เต็มที่” และ “ธรรมชาติของความรู้ เคลื่อนที่อยู่เสมอ หากนำไปใช้และเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง จะมีพลังมากยิ่งขึ้น” จากหลักการดังกล่าว สามารถสรุปมาใช้ในโรงเรียน 2 ประการ คือ

1. การดึงความรู้ หรือศักยภาพของครู (Release Human Potential) จากครูที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และต่อเพื่อนครูด้วยกัน ทั้งครูภายในโรงเรียนเดียวกัน และต่างโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งเพาะความรู้ หรือเพาะปัญญาให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนเพราะความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดของบุคคล และประเทศชาติ ความรู้ที่นำมาใช้ การจัดการความรู้จึงเป็นพลังพื้นฐานของการอยู่รอด และการพัฒนาทั้งปวงเป็นพลังขับเคลื่อนในโรงเรียน ซึ่งเป็นแหล่งเพาะปัญญา มีครูที่มีความรู้รูปธรรม (Explicit Knowledge) และความรู้นามธรรม (Tacit Knowledge) ที่ใช้เป็นปัจจัยในการสั่งสอนอบรมนักเรียนอยู่แล้วส่วนหนึ่งและรอรับการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนอีกมากมาย

2. การใช้ และเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันเป็นการสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษา ร่วมกันความรู้จะได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่จากคนไปสู่คน ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติหรือจัดการให้เกิด

การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หรือ โรงเรียน ความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่
จึงอยู่ที่การนำไปดำเนินการให้ผลได้ออกผล เพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาาร่วมกัน

โนนากะ และทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2001 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 26-27) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการขยายผลความรู้ในองค์การแบบ SECI-Knowledge Von Version Process หรือ SECI Model โดยสรุปว่าความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

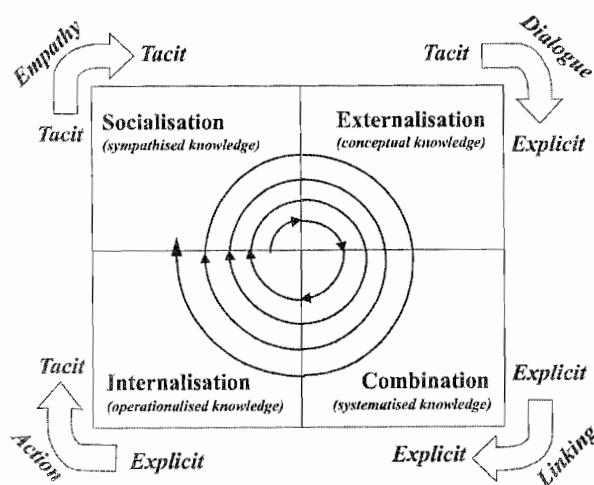
1. **Socialization** เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2. **Externalization** เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3. **Combination** เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. **Internalization** เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

รายละเอียดทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral (Nonaka & Takeuchi, 2000)

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดการความรู้ตามแนวของโนนากะและทาเคชิ ไว้วว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้
3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/ วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน
5. เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (Middle-up-down Management)
6. เปลี่ยนองค์การไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)
7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์การ สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์การ การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่ายแล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่ทุกคนจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์การ

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์การจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์การประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create), สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)

ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์การและสังสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะบทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์การของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์การเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าหลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรก คือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์การ คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ขององค์การ เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์การ เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ หลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์การ คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์การในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น

“ภาพใหม่” (New Paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และภาคภูมิใจผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of Direction
2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team
3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
4. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
5. ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอ้าจ้ง (Commitment) ของการจัดการความรู้
7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร
สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้อเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้น คือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

ควมการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ

ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่น อยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรง

เป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (Top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-up) แต่โนนากะและทาเคชิ แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนโดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่างในตำราบริหารของโลกตะวันตกมักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์” แต่โนนากะและทาเคชิ เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท”

องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper + Context) ในแต่ละบริบทที่มีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีการกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้นทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบทขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบขององค์กรแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-Base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะ

ความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

เดอมาเลส (Demarest, 1997) กล่าวว่าจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Construction)
2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment)
3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination)
4. การนำความรู้ไปใช้ (Use)

โดยสรุปแล้วกระบวนการจัดการความรู้ มีการจำแนกที่แตกต่างกันแล้วแต่องค์กรใด จะเห็นความสำคัญของขั้นตอนใดในแต่ละกระบวนการเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาบุคคลและ องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อพร้อมนำไปประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพองค์กร

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ได้มีผู้สนใจศึกษาการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำเสนอรูปแบบ การจัดการความรู้ที่น่าสนใจ ดังนี้

บอนนี่ (Bonnie, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ, 2548, หน้า 31-43) ได้แบ่งชนิดของ กรอบความคิดการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ Prescriptive แบบ Descriptive และแบบ ผสมผสานระหว่าง Prescriptive และ Descriptive โดยขอนำเสนอกรอบความคิดแต่ละประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 กรอบแนวคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงพัฒนาการ ของความรู้ในองค์กร หรือเรียกว่า “วงจรความรู้” (Knowledge Cycle) ซึ่งเป็นกรอบความรู้ที่พบ มากที่สุดในแต่ละแนวคิดจะมีองค์ประกอบ ลำดับ และขั้นตอนของวงจรแตกต่างกัน ดังตัวอย่าง ต่อไปนี้

1. แนวคิดของวิกก์ (Wiig, 1993, p. 14) แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 กลุ่ม เรียกว่า เสาหลัก ของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) เสาหลักที่ 1 ประกอบด้วยการสำรวจ และแบ่งประเภทของความรู้ วิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และเรียบเรียงและนำเสนอ ความรู้ เสาหลักที่ 2 เน้นเรื่องการประเมินค่าของความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเสาหลัก ที่ 3 ประกอบด้วย การสังเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้อย่าง การจัดการและควบคุมความรู้ การเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้โดยง่าย โดยแต่ละเสาหลักนั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำให้ วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งได้แก่ การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และ การถ่ายทอด (Transfer)

2. แนวคิดของโนนากะ (Nonaka, 1991) กล่าวถึงวงจร SECI ที่เปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยเปลี่ยนความรู้ที่มีลักษณะเป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น โดยหมุนเกลียวต่อยอดความรู้เรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด การสร้างความรู้ในแนวคิดของโนนากะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำประมวลทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมาก แต่การใช้ประโยชน์ยังน้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบว่ามีคอมพิวเตอร์เป็นเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มาประดับห้องทำงานเท่านั้น การเปรียบเทียบดังกล่าวช่วยทำให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น

2.3 การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือเอกสาร เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สูงขึ้น เช่น การซื้อตำราโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาฝึกฝนจนเกิดความชำนาญขึ้น

2.4 การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การนำองค์ความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์มาผสมผสานกับความรู้ ด้านองค์การและการจัดการเกิดเป็นองค์ความรู้ในวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems)

3. การจัดการความรู้ของบริษัท KPMG มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรให้บริการลูกค้าดีขึ้น มีขั้นตอนประกอบด้วย การสร้างความรู้ใหม่ (Acquisition) การกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งกลุ่ม บูรณาการและเชื่อมโยงความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Indexing, Filtering and Linking) การถ่ายทอดความรู้ผ่านเว็บ (Distribution) และ การนำความรู้ไปใช้ในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Application)

4. แนวคิดของเล โบววิกซ์ และ โทมัส (Liebowitz & Thomas, 1998) ประกอบด้วยวงจรจัดการความรู้ 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ (Identification) การเก็บความรู้ (Capture) การประเมินความรู้สอดคล้องกับความต้องการ (Select) การจัดเก็บความรู้ (Store) การกระจายความรู้ (Share) การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ (Apply) การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการวิจัย

(Create) และการพัฒนาและทำการตลาด (Sell)

ประเด็นที่ 2 กรอบแนวคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับความมุ่งหมายขององค์การ แนวคิดดังกล่าวได้แก่

1. การจัดการความรู้ของลีโอนาร์ด-บาร์ตัน (Leonard-Barton, 1995) เป็นกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และศักยภาพหลักขององค์การ ซึ่งศักยภาพขององค์การจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขององค์การ

2. การจัดการความรู้ของโอเดล และเกรย์สัน (O'dell, & Grayson, 1998) เชื่อว่าการจัดการความรู้ในองค์การมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์การต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติและขยายผล

3. การจัดการความรู้ของโอสเตอร์ฮอฟ (Osterhoff, 1999 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิ, 2548) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ประเด็นที่ 3 กรอบแนวคิดแบบผสมผสานระหว่าง Prescriptive และ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่ประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์การ องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้ รวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ แนวคิดผสมผสานดังกล่าว ได้แก่

1. การจัดการความรู้ของอาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center (APQC) ในปี ค.ศ. 1996 แนวคิดนี้ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ องค์ความรู้ขององค์การ กระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปัน การสร้าง การกำหนดชนิดทุนปัญญา การรวบรวมการปรับแต่ง การเรียบเรียง การนำมาใช้ และการแบ่งปัน และปัจจัยที่ทำให้้องค์การจัดการความรู้ได้สำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีและการวัดผล เป็นต้น

2. การจัดการความรู้ของสิงคโปร์โปรดักทิฟและสแตนดาร์ดบอร์ด (Singapore Productivity and Standards Board: PSB) เสนอแนวคิดหลัก 2 ประเด็นคือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ประกอบด้วยกระบวนการที่เรียกว่า GREAT คือ Generate, Represent Access และ Transfer และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ (Enablers) ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล

3. การจัดการความรู้ของ โฮลสแอปเปิ้ล และ โจชิ (Holsapple & Joshi, 2002) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า Three-Fold Framework ที่เกิดจากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบ มีองค์ประกอบดังนี้ คือ แหล่งความรู้ (Knowledge Resource) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Influence)

4. การจัดการความรู้ของบอนนี (Bonnie, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ, 2548, หน้า 31-43) ใช้หลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) วิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ 26 แบบ โดยเสนอแนวคิดการใช้วิธีผสมผสานระหว่าง Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกัน จะดีกว่าการใช้แบบใดแบบหนึ่งในการผสมผสานจะครอบคลุมองค์ประกอบเกี่ยวกับระบบการจัดการเกือบทั้งระบบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ขั้นตอนดำเนินการ (Implementation) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2547 ก) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้หลักการบูรณาการการจัดการความรู้กับ “ระบบงานประจำ” ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน ใช้ “ระบบแห่งความสร้างสรรค์” มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงาน เป็นคณะทำงานโครงการทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ “ระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว” (Complex-Adaptive System) และใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเอง เป็นกลุ่มสร้างสรรค์งาน หรือแสวงหาคำแนะนำการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูง (Best Practices) ในเรื่องต่างๆ มาขยายผลเชื่อมโยงกับระบบงานประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และคัดเลือกความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

การนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคนหรือองค์กรมาจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ พอสรุปและนำเสนอได้ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากกลุ่มที่ต้องทำงานเหมือนกัน กลุ่มที่สนใจในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น มีความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจที่เป็นพื้นฐานคล้ายคลึงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ธรรมชาติของ CoP องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้ ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความ

สนใจของสมาชิก

2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งมุ่งที่พนักงานใหม่ที่ต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบให้พี่เลี้ยงเป็นผู้สอนและแนะนำวิธีการทำงานให้

3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews-AAR) เป็นการเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ในเวลาไม่เกิน 20 นาทีโดยผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ตอบคำถามดังนี้ 1) สิ่งที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นคืออะไร 2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร 3) ทำไมจึงมีความแตกต่าง 4) ได้เรียนรู้อะไร เพื่อว่าวันต่อไปจะได้ทำให้ดีขึ้นเป้าหมายของกระบวนการนี้ คือ การเรียนรู้ของทีม การสร้างความเชื่อใจและความเหนียวแน่นของทีม

4. การเสวนา (Dialogue) ไม่ใช่เป็นเพียงเทคนิค เพื่อการปรับปรุงองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา หรือเพื่อหาความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ แต่เป็นเทคนิคสำหรับการเรียนรู้ของทีม ที่จะนำมาสู่การคิดร่วมกัน นำพลัง และการกระทำมาสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทำให้เกิดปัญญาและความสามารถที่มากกว่าผลรวมของแต่ละคน เป็นการค้นหาความหมายร่วมกัน ในกลุ่มสมาชิก ในระหว่างกระบวนการ Dialogue ผู้คนจะเรียนรู้วิธีการ ที่จะคิดร่วมกัน สร้างสถานะที่ความคิด อารมณ์ และการกระทำ เป็นของทุกคน ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง ไม่ใช่เพียงการวิเคราะห์ปัญหา หรือการสร้างความรู้ใหม่

5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practice Databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์การ ได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความล้มเหลว ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการหรือกลุ่มที่ปรึกษา

6. แหล่งผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence-CoE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence) หรือที่อยู่ของผู้รู้ที่สามารถติดต่อได้ และจะสอบถามผู้รู้ นั้นได้ที่ไหนและอย่างไรในแต่ละด้านแต่ละประเด็น

7. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นเรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา เสมือนเรื่องเล่า นั้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับผู้ฟังเอง

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมา อาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์การอื่น

9. เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นพื้นที่ที่สามารถส่งคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบได้

การจัดการความรู้ด้วยกลยุทธ์การเรียนรู้แบบร่วมมือ

การจัดการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อเป็นแนวทางสังเคราะห์พัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพราะการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมเรียนรู้ ได้เรียนรู้แบบมีส่วนร่วมซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้รับประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงได้รับการฝึกฝนทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้ ทักษะการบันทึกความรู้ ทักษะการคิด ทักษะการจัดการกับความรู้ ทักษะการแสดงออก ทักษะการสร้างความรู้ใหม่และทักษะการทำงานเป็นกลุ่มจัดว่าเป็นวิธีเรียนที่สามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา อาร์ชท และนิวแมน (Artzt & Newman, 1990, pp. 448-449) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นวิธีที่ผู้ร่วมเรียนรู้ทำการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายสมาชิกทุกคนจึงช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เกิดการเรียนรู้และแก้ปัญหาครูไม่ใช่เป็นแหล่งความรู้ที่คอยป้อนแก่ผู้ร่วมเรียนรู้ แต่จะมีบทบาทเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือจัดหาและชี้แนะแหล่งข้อมูลในการเรียน ซึ่งตัวผู้ร่วมเรียนรู้เองก็อาจจะเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้ในขณะที่จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1994, pp. 6-7) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นการเรียนที่จัดขึ้น โดยการคล่องตัวระหว่างผู้ร่วมเรียนรู้ที่มีความสามารถต่างกันผู้ร่วมเรียนรู้ทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกันเพื่อให้กลุ่มของตนประสบผลสำเร็จในการเรียนและกล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การพึ่งพาและเกื้อกูลกัน (Positive Interdependence)
2. การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด (Face-to-Face Promotive Interaction)
3. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิกแต่ละคน (Individual Accountability)
4. การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย

(Interpersonal and Small-Group Skills)

จากความหมายของการเรียนรู้แบบร่วมมือข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นการจัดกิจกรรมที่ยึดผู้ร่วมเรียนรู้เป็นศูนย์กลางโดยร่วมกิจกรรมแบบกลุ่มขนาดเล็กที่อาจมีความสามารถแตกต่างกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือ

การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมเรียนรู้ ได้เรียนรู้แบบมีส่วนร่วมซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้รับประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงได้รับการฝึกฝนทักษะกระบวนการ

แสวงหาความรู้ ทักษะการบันทึกความรู้ ทักษะการคิด ทักษะการจัดการกับความรู้ ทักษะการแสดงออกทักษะการสร้างความรู้ใหม่และทักษะการทำงานเป็นกลุ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศกล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้แบบร่วมมือไว้ดังนี้

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1994, pp. 10-15) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกพึ่งพากันทางบวกให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมเรียนรู้ (Positive Interdependence) วิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมเรียนรู้เกิดความรู้สึกพึ่งพากันจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีการพึ่งพากันในด้านการได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของกลุ่มร่วมกัน เช่น รางวัลหรือคะแนน และพึ่งพากันในด้านกระบวนการทำงานเพื่อให้งานกลุ่มสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย โดยมีการกำหนดบทบาทของแต่ละคนที่เท่าเทียมกันและสัมพันธ์ต่อกันจึงจะทำให้งานสำเร็จ และการแบ่งงานให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนในกลุ่มให้มีลักษณะที่ต่อเนื่องกัน ถ้าขาดสมาชิกคนใดจะทำให้งานดำเนินต่อไปไม่ได้

2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันระหว่างผู้ร่วมเรียนรู้ (Face-to-Face Promotive Interaction) คือ ผู้ร่วมเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มจะมีการอภิปราย อธิบาย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้เหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของตน สมาชิกในกลุ่มมีการช่วยเหลือ สนับสนุน กระตุ้น ส่งเสริมและให้กำลังใจกันและกันในการทำงานและการเรียนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

3. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Accountability) คือ ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน โดยต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ต้องรับผิดชอบในผลการเรียนของตนเองและของเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มจะรู้ว่าใครต้องการความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องใด มีการกระตุ้นกันและกันให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สมบูรณ์ มีการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ร่วมเรียนรู้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลหรือไม่โดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นการประกันว่าสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันกับกลุ่ม

4. ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interpersonal and Small Group Skills) การทำงานกลุ่มย่อยจะต้องได้รับการฝึกฝนทักษะทางสังคมและทักษะในการทำงานกลุ่ม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นผู้ร่วมเรียนรู้ควรจะต้องทำความรู้จักกัน เรียนรู้ลักษณะนิสัยและสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

อย่างมีเหตุผล รู้จักติดต่อสื่อสาร และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ โดยสมาชิก กลุ่มต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนร่วมกัน และที่สำคัญจะต้องมีการประเมินผลงานของกลุ่ม ประเมินกระบวนการทำงานกลุ่ม ประเมินบทบาท ของสมาชิกว่า สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้อย่างไร สมาชิกทุกคนในกลุ่มช่วยกันแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจว่าควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง อะไร และอย่างไร ดังนั้นกระบวนการกลุ่มจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

คาแกน (Kagan, 1990, pp. 1-11) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือว่า ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนโดยมีแนวคิดสำคัญ 6 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นกลุ่ม (Team) ซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ประมาณ 2-6 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมมือ อย่างเท่าเทียมกัน ภายในกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่แตกต่างกัน

2. มีความตั้งใจ (Willing) เป็นความตั้งใจที่ร่วมมือในการเรียนและทำงาน โดยช่วยเหลือ กันและกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน

3. มีการจัดการ (Management) เพื่อให้การทำงานกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่นและมี ประสิทธิภาพ

4. มีทักษะ (Skills) เป็นทักษะทางสังคมรวมทั้งทักษะการสื่อความหมาย การช่วยสอน และการแก้ปัญหาคงขัดแย้ง ซึ่งทักษะเหล่านี้จะช่วยให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีหลักการสำคัญ 4 ประการ (Basic Principles) เป็นตัวบ่งชี้ว่าเป็นการเรียนเป็นกลุ่ม หรือการเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แบบร่วมมือต้องมีหลักการ 4 ประการ ดังนี้

5.1 การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเชิงบวก (Positive Interdependence) การช่วยเหลือ พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อสู่ความสำเร็จและตระหนักว่าความสำเร็จของแต่ละคนคือความสำเร็จของ กลุ่ม

5.2 ความรับผิดชอบรายบุคคล (Individual Accountability) ทุกคนในกลุ่มมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการค้นคว้าทำงาน สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เรียนเหมือนกัน จึงถือว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม

5.3 ความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วม (Equal Participation) ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ในการทำงาน ซึ่งทำได้โดยกำหนดบทบาทของแต่ละคน

5.4 การมีปฏิสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน (Simultaneous Interaction) สมาชิกทุกคน

จะทำงาน คิด อ่าน ฟัง ฯลฯ ไปพร้อม ๆ กัน

6. มีเทคนิคหรือรูปแบบการจัดกิจกรรม (Structures) รูปแบบการจัดกิจกรรมหรือเทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นสิ่งที่ใช้เป็นคำสั่งให้ผู้ร่วมเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กัน เทคนิคต่าง ๆ จะต้องเลือกใช้ให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการแต่ละเทคนิคนั้นออกแบบได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต่างกัน

สลาบิน (Slavin, 1990, pp. 12-111) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายของกลุ่ม (Group Goals) หมายถึง กลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การยอมรับผลงานของกลุ่ม
2. การรับผิดชอบเป็นบุคคล (Individual Accountability) หมายถึง ความสำเร็จของกลุ่มซึ่งขึ้นกับผลการเรียนรู้รายบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม และงานพิเศษที่ได้รับมอบเป็นรายบุคคล ผลของการประเมินรายบุคคล จะมีผลต่อคะแนนความสำเร็จของกลุ่ม
3. โอกาสในความสำเร็จเท่าเทียมกัน (Equal Opportunities for Success) หมายถึง การที่ผู้ร่วมเรียนรู้ได้รับโอกาสที่จะทำคะแนนให้กับกลุ่มของตนได้เท่าเทียมกัน
4. การแข่งขันเป็นทีม (Team Competition) การเรียนรู้แบบร่วมมือจะมีการแข่งขันระหว่างทีม ซึ่งหมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นภายในทีม
5. งานพิเศษ (Task Specialization) หมายถึง การออกแบบงานย่อย ๆ ของแต่ละกลุ่มให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนรับผิดชอบ ซึ่งผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนจะเกิดความภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือกลุ่มของตนให้ประสบผลสำเร็จลักษณะงานจะเป็นการพึ่งพาซึ่งกันและกันมีการตรวจสอบความถูกต้อง
6. การดัดแปลงความต้องการของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม (Adaptation to Individual Needs) หมายถึง การเรียนรู้แบบร่วมมือแต่ละประเภทจะมีบางประเภทได้ดัดแปลงการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล

กิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้แบบร่วมมือ

เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือมีอยู่ 2 แบบ คือ เทคนิคที่ใช้ตลอดกิจกรรมการเรียนการสอนและเทคนิคที่ไม่ได้ใช้ตลอดกิจกรรมการเรียนการสอน ในที่นี้ผู้วิจัยสนใจที่จะเลือกประยุกต์ใช้เทคนิคที่ไม่ใช้ตลอดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีลักษณะต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการหลายท่าน เช่น คาแกน (Kagan, 1990, pp. 20-35) อรพรรณ พรสีมา (2543) วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2545) ได้กล่าวไว้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เทคนิคการพูดเป็นคู่ (Rally Robin) เป็นเทคนิควิธีเรียนแบบร่วมมือที่ผู้ร่วมเรียนรู้แบ่งเป็นกลุ่มย่อย แล้วครูเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้พูด ตอบ แสดงความคิดเห็นเป็นคู่ ๆ แต่ละคู่จะผลัดกันพูด และฟังโดยใช้เวลาเท่า ๆ กัน

2. เทคนิคการเขียนเป็นคู่ (Rally Table) เป็นเทคนิคคล้ายกับการพูดเป็นคู่ ต่างกันเพียงแต่ละคู่ผลัดกันเขียนหรือวาดแทนการพูด

3. เทคนิคการพูดรอบวง (Round Robin) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมเรียนรู้ในกลุ่มผลัดกันพูด ตอบ อธิบาย ซึ่งเป็นการพูดที่ผลัดกันทีละคนตามเวลาที่กำหนดจนครบ 4 คน

4. เทคนิคการเขียนรอบวง (Round Table) เป็นเทคนิคที่เหมือนกับการพูดรอบวง แตกต่างกันที่เน้นการเขียนแทนการพูด เมื่อครูถามปัญหาหรือให้ผู้ร่วมเรียนรู้แสดงความคิดเห็น ผู้ร่วมเรียนรู้จะผลัดกันเขียนลงในกระดาษที่เตรียมไว้ทีละคนตามเวลาที่กำหนด

5. เทคนิคการเขียนพร้อมกันรอบวง (Simultaneous Round Table) เทคนิคนี้เหมือนกับการเขียนรอบวง แตกต่างกันที่เน้นให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มเขียนคำตอบพร้อมกัน

6. เทคนิคคู่ตรวจสอบ (Pairs Check) เป็นเทคนิคที่ให้สมาชิกในกลุ่มจับคู่กันทำงาน เมื่อได้รับคำถามหรือปัญหาจากครู ผู้ร่วมเรียนรู้คนหนึ่งจะเป็นคนทำและอีกคนหนึ่งทำหน้าที่เสนอแนะหลังจากที่ทำข้อที่ 1 เสร็จ ผู้ร่วมเรียนรู้คู่นั้นจะสลับหน้าที่กัน เมื่อทำเสร็จครบแต่ละครั้งละ 2 ข้อ แต่ละคู่จะนำคำตอบมาและเปลี่ยนและตรวจสอบคำตอบของคู่กัน

7. เทคนิคร่วมกันคิด (Numbered Heads Together) เทคนิคนี้แบ่งผู้ร่วมเรียนรู้เป็นกลุ่มด้วยกลุ่มละ 4 คน ที่มีความสามารถต่างกัน แต่ละคนมีหมายเลขประจำตัว แล้วครูถามคำถาม หรือมอบหมายงานให้ทำ แล้วให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้อภิปรายในกลุ่มย่อยจนมั่นใจว่าสมาชิกในกลุ่มทุกคนเข้าใจคำตอบ ครูจึงเรียนหมายเลขประจำตัวผู้ร่วมเรียนรู้ หมายเลขที่ครูเรียกจะเป็นผู้ตอบคำถามดังกล่าว

8. เทคนิคการเรียงแถว (Line-ups) เป็นเทคนิคที่ง่าย ๆ โดยให้ผู้ร่วมเรียนรู้ยืนแถวเรียงลำดับภาพ คำ หรือสิ่งที่ครูกำหนดให้ เช่น ครูให้ภาพต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมเรียนรู้ แล้วให้ผู้ร่วมเรียนรู้ยืนเรียงลำดับภาพขั้นตอนของวงจรชีวิตของแมลง ห่วงโซ่อาหาร เป็นต้น

9. เทคนิคการแก้ปัญหาด้วยจิ๊กซอ (Jigsaw Problem Solving) เป็นเทคนิคที่สมาชิกแต่ละคนคิดคำตอบของตนไว้ แล้วนำคำตอบของแต่ละคนมารวมกัน เพื่อแก้ปัญหาให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์เหมาะสมที่สุด

10. เทคนิควงกลมซ้อน (Inside-Outside Circle) เป็นเทคนิคให้ผู้ร่วมเรียนรู้นั่งหรือยืนเป็นวงกลมซ้อนกัน 2 วง จำนวนเท่ากัน วงในหันหน้าออก วงนอกหันหน้าเข้า ผู้ร่วมเรียนรู้ที่อยู่ตรงกับจับคู่กันเพื่อสัมภาษณ์ซึ่งกันและกัน หรืออภิปรายปัญหาร่วมกัน จากนั้นจะหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนคู่ใหม่ไปเรื่อย ๆ ไม่ซ้ำคู่กัน โดยผู้ร่วมเรียนรู้วงนอกและวงในเคลื่อนไปในทิศทางตรงข้าม

11. เทคนิคแบบมุมสนทนา (Corners) เป็นเทคนิควิธีที่ครูเสนอปัญหา และประกาศมุมต่าง ๆ ภายในห้องเรียนแทนแต่ละข้อ แล้วผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละกลุ่มย่อยเขียนหมายเลขข้อที่ชอบ

มากกว่า และเคลื่อนเข้าสู่มุมที่เลือกไว้ ผู้ร่วมเรียนรู้ร่วมกันอภิปรายภายในกลุ่มตามมุมต่าง ๆ หลังจากนั้นจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมเรียนรู้ในมุมใดมุมหนึ่งอภิปรายเรื่องราวที่ได้ศึกษาให้เพื่อนในมุมอื่นฟัง

12. เทคนิคการอภิปรายเป็นคู่ (Pair Discussion) เป็นเทคนิคที่ครูกำหนดหัวข้อหรือคำถาม แล้วให้สมาชิกที่นั่งใกล้กันร่วมกันคิดและอภิปรายเป็นคู่

13. เทคนิคเพื่อนเรียนรู้ (Partners) เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ร่วมเรียนรู้ในกลุ่มจับคู่เพื่อช่วยเหลือผู้ร่วมเรียนรู้ในบางครั้งคู่หนึ่งอาจไปขอคำแนะนำ คำอธิบายจากคู่อื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวดีกว่าและเช่นเดียวกันเมื่อผู้ร่วมเรียนรู้คู่หนึ่งเกิดความเข้าใจที่แจ่มชัดแล้ว ก็จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ร่วมเรียนรู้คู่อื่น ๆ ต่อไป

14. เทคนิคการคิดเดี่ยว คิดคู่ ร่วมกันคิด (Think-Pair-Share) เป็นเทคนิคที่เริ่มจากปัญหาที่ครูผู้สอนกำหนดให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนคิดหาคำตอบด้วยตนเองก่อนแล้วนำคำตอบไปอภิปรายกับเพื่อนที่เป็นคู่ จากนั้นจึงนำคำตอบของแต่ละคู่มาอภิปรายพร้อมกัน 4 คน เมื่อนั้นใจว่าคำตอบของตนถูกต้องหรือดีที่สุด จึงนำคำตอบเล่าให้เพื่อนทั้งชั้นฟัง

15. เทคนิคการทำเป็นกลุ่ม ทำเป็นคู่ และทำคนเดียว (Team-Pair-Solo) เป็นเทคนิคที่ครูกำหนดปัญหาหรืองานให้แล้วผู้ร่วมเรียนรู้ทำงานร่วมกันทั้งกลุ่มจนงานสำเร็จ จากนั้นจะแยกทำงานเป็นคู่จนงานสำเร็จ สุดท้ายผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนแยกมาทำเองจนสำเร็จได้ด้วยตนเอง

16. เทคนิคการอภิปรายเป็นทีม (Team Discussion) เป็นเทคนิคที่ครูกำหนดหัวข้อหรือคำถาม แล้วให้ผู้ร่วมเรียนรู้ทุกคนในกลุ่มร่วมกันระดมความคิด และพูดอภิปรายพร้อมกัน

17. เทคนิคโครงการเป็นทีม (Team Project) เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับวิชาวิทยาศาสตร์มาก เทคนิคนี้เริ่มจากครูอธิบายโครงการให้ผู้ร่วมเรียนรู้เข้าใจก่อนและกำหนดเวลา และกำหนดบทบาทที่เท่าเทียมกันของสมาชิกในกลุ่ม และมีการหมุนเวียนบทบาท แจกอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละกลุ่มร่วมกันทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย จากนั้นจะมีการนำเสนอโครงการของแต่ละกลุ่ม

18. เทคนิคสัมภาษณ์เป็นทีม (Team-Interview) เป็นเทคนิคที่มีการกำหนดหมายเลขของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม แล้วครูผู้สอนกำหนดหัวข้อและอธิบายหัวข้อให้ผู้ร่วมเรียนรู้ทั้งชั้น สุ่มหมายเลขของผู้ร่วมเรียนรู้ในกลุ่มขึ้นขึ้นแล้วให้เพื่อน ๆ ร่วมทีมเป็นผู้สัมภาษณ์และผลัดกันถามโดยเรียงลำดับเพื่อนให้ทุกคนมีส่วนร่วมเท่า ๆ กัน เมื่อหมดเวลาตามที่กำหนด คนที่ถูกสัมภาษณ์นั่งลง และผู้ร่วมเรียนรู้หมายเลขต่อไปนี้จะถูกสัมภาษณ์หมุนเวียนเช่นนี้เรื่อยไปจนครบทุกคน

19. เทคนิคบัตรคำช่วยจำ (Color-Coded Co-Op Cards) เป็นเทคนิคที่ฝึกให้ผู้ร่วมเรียนรู้จดจำข้อมูลจากการเล่นเกมที่ใช้บัตรคำถาม บัตรคำตอบ ซึ่งผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละกลุ่มที่เตรียมบัตร

มาเป็นผู้ถาม และมีการให้คะแนนกับกลุ่มที่ตอบได้ถูกต้อง

20. เทคนิคการสร้างแบบ (Formations) เป็นเทคนิคที่ครูผู้สอนกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการให้ผู้ร่วมเรียนรู้สร้าง แล้วให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายและทำงานร่วมกันเพื่อสร้างชิ้นงาน หรือสาธิตงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ให้ผู้ร่วมเรียนรู้สาธิตว่าฤดูกาลเกิดขึ้นได้อย่างไร สาธิตการทำงานของกังหันลม สร้างวงจรของห่วงโซ่อาหาร หรือสายใยอาหาร

21. เทคนิคเกมส่งปัญหา (Send-a-Problem) เป็นเทคนิคที่ผู้ร่วมเรียนรู้สนุกกับเกม โดยผู้ร่วมเรียนรู้ทุกคนในกลุ่มตั้งปัญหาด้วยตัวเองคนละ 1 คำถามไว้ด้านหลังบัตรและคำตอบซ่อนอยู่หลังบัตร ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคนในกลุ่มกำหนดหมายเลขประจำตัว 1-4 เริ่มแรกผู้ร่วมเรียนรู้หมายเลข 4 ส่งปัญหาของกลุ่มให้หมายเลข 1 ในกลุ่มถัดไป ซึ่งจะเป็นผู้อ่านคำถามและตรวจสอบคำตอบส่วนสมาชิกคนอื่นในกลุ่มตอบคำถามในข้อถัดไปจะหมุนเวียนให้สมาชิกหมายเลขอื่นตามลำดับ คือ ผู้ร่วมเรียนรู้หมายเลข 2 เป็นผู้อ่านคำถาม และตรวจคำตอบจนครบทุกคนในกลุ่มแล้วเริ่มใหม่ในลักษณะเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ในรอบต่อ ๆ ไป

22. เทคนิคแลกเปลี่ยนปัญหา (Trade-a-Problem) เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคู่ตั้งคำถามเกี่ยวกับหัวข้อที่เรียนและเขียนคำตอบเก็บไว้ จากนั้นให้ผู้ร่วมเรียนรู้แต่ละคู่แลกเปลี่ยนคำถามกับเพื่อนคู่อื่น แต่ละคู่จะช่วยกันแก้ปัญหาจนเสร็จ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับวิธีการแก้ปัญหาของเพื่อนเจ้าของปัญหานั้น

23. เทคนิคแบบเล่นเลียนแบบ (Match Mine) เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ร่วมเรียนรู้กลุ่มหนึ่งเรียงวัตถุที่กำหนดให้เหมือนกัน โดยผลัดกันบอกซึ่งแต่ละคนจะทำตามคำบอกเท่านั้นห้ามไม่ให้ดูกัน วิธีนี้ใช้ประโยชน์ในการฝึกทักษะด้านการสื่อสารให้แก่ผู้ร่วมเรียนรู้ได้

24. เทคนิคเครือข่ายความคิด (Team Word-Webbing) เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ร่วมเรียนรู้เขียนแนวคิดหลักและองค์ประกอบย่อยของความคิดหลักพร้อมกับแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคิดหลักกับองค์ประกอบย่อยบนแผ่นกระดาษลักษณะของแผนภูมิความรู้

กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification by Knowledge) กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการธุรกิจ (Classification by Business Process) และ กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Classification by End Results) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

1. กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification by Knowledge)
2. กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการธุรกิจ (Classification by Business Process)
3. กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Classification by End Results)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบท โครงสร้างพื้นฐาน

ความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กร จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ นอกจากจะอาศัยกระบวนการที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จปัจจัยซึ่งได้มีผู้ศึกษารวบรวมไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547 ก) ได้ศึกษาและพบว่าปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการความรู้มี 8 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร
2. โครงสร้าง การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กรเป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร ร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมอง การเปลี่ยนแปลงพลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็น โอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้
5. การให้รางวัลและการชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้
6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบ การปฏิบัติงาน และผลงานของบุคลากร ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม
7. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ เป็นความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถสำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร
8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการไปตามแผน การจัดการในลักษณะการสร้างพลังอำนาจ (Empower) หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่านำจากข้างหลัง (Lead from Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

ในขณะที่บุญดี บุญญาภิกิจ, นงลักษณ์ ประสพสุข ไซค์ชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาค และปริยวรรณ กรณสล้วน (2547, หน้า 59-62) ได้ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องตอบให้ได้ว่า จะจัดการความรู้ในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อนำเป้าหมายนั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สิ่งสำคัญ คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร องค์กรต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือรวมเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย ที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้คือ องค์กรต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงกันภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นคนเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้้องค์การสามารถทบทวนประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็น ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ ในการวัดผล องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นจะต้องมีโครงสร้างและระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้าย คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมการทำงานภายในสถานศึกษาพบว่ามีหลายปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน (เอื้อน ปิ่นเงิน, 2546) สถานศึกษามีสารสนเทศมากมายกระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลายที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมายแต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหามานาน การจัดการความรู้ที่เป็นระบบจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญา และความรอบรู้เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุนด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบนักปฏิบัติความรู้ (Knowledge Worker) ด้วย เซ็งเจ้ (Senge, 1990) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ ควรพัฒนาใน 5 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เซ็งเจ้ (Senge, 1990, p. 139) และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อบริษัท และในขณะที่เดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์

ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้

ความสำคัญของความรู้แห่งตน การเรียนรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์การฝึกวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

องค์การที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรขององค์การต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวัน ตลอดเวลา และตลอดชีวิต

หลักการสำคัญของความรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้นจะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคน ได้มีแนวคิด (Concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้ จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบการณ์ด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน ซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่าง หรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโย

ประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้นมา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ หากถูกก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่าน เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบทอดความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกทำหยาและปรับ ขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงาน ด้วยซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตน เข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยง ขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับ โครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการ คิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรง และ ชอ่นเร้น ที่เกิดการจากสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้น ออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mental Models) รูปแบบของ ความคิดอ่านมิใช่มีเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็น ตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้น จะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know-How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเอง ได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะ ติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-Starter) เพื่อให้ความสำคัญกับ

สิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

แบบแผนความคิดอ่านนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็น หนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน หรือเป็นพันธมิตรต่อกัน

วิสัยทัศน์ร่วมนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกสิทธิ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไร ให้เกิดแก่ องค์กร เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อน ให้เรื่อนั้น มุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน ด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เซ็งเจ้ (Senge, 1990) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจ เป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
 2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
 3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
 4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
 5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน
- วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะ

ผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม องค์กรยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กรโดยรวม โดยผ่านปัจจัยสำคัญก็คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) อย่างเป็นระบบ

หลักการเรียนรู้เป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่ขององค์กรให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีคิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้พลังยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม แนวปฏิบัติที่พึงปฏิบัติเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหาไม่เหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปขัดหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

ด้านที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

ความคิดเชิงระบบ เซ็งเง้ (Senge, 1990, p. 68) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์กรที่ประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์กรต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

หลักการคิดเชิงระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงหรือปัญหา และชิงลงมือปฏิบัติหรือแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

กระบวนการคิดเชิงระบบ เป็นการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์กรปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ค่านิยม (Values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า หน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กร โดยการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพและประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดและหลักการในการสร้างและพัฒนา รูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบ (Model) เป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย มีความนิยมนัยมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุนและเป็นหลักการเพื่อเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดรูปแบบมากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากฎตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่านดังนี้

พจนานุกรม Contemporary English ของลองแมน (Longman, 1992, p. 668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับแบบจำลอง
2. Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

3. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

กู๊ด (Good, 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
 3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
 4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็น
- ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระชับชัดเจนของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สโตนเนอร์ และแวนเกิล (Stoner & Wankel, 1986, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

โทชิ และแครอล (Tosi & Carroll, 1982, p. 163) กล่าวว่าไว้ว่ารูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model)

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษา มาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย และกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเอง และคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นเป็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจที่ง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง ความเป็นเหตุผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

ประเภทของรูปแบบ

ฮูเซน และโพสเทลเวส (Husen & Postlethwaite, 1994, pp. 3866-3872) กล่าวว่าไว้ในหนังสือ The International Encyclopedia of Education ว่าประเภทของรูปแบบมี 5 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ รูปแบบนี้ไม่ค่อยใช้ในสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างของรูปแบบประเภทนี้ใช้ทางการศึกษา คือ ขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนของนักเรียนในโรงเรียน เกี่ยวข้องกับจำนวนนักเรียนที่เข้ามาและออกไปโดยที่จำนวนที่เข้า

มาจากหลายแหล่ง หลายปัจจัย เช่น ตามเกณฑ์อายุ ตามเขตพื้นที่ การย้ายเข้ามาอยู่ของผู้ปกครอง ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกไป มาจากหลายแหล่งหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น อพยพตามผู้ปกครอง ออกไปอยู่ที่อื่น สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดของโรงเรียน รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและการทำนายในอนาคต ซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบายได้

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง รูปภาพ เป็นหลัก แต่รูปแบบนี้มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ ฉะนั้นรูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการใช้ภาษา

3. รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิ ที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยงาน และกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน รูปแบบนี้นิยมใช้ในสาขา จิตวิทยารูปแบบหนึ่งที่ใช้กัน คือ รูปแบบของ Guilford ที่เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาที่ 3 มิติ คือ ด้านเนื้อหา ด้านผลลัพธ์ และด้านการจัดกระทำ

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Models) รูปแบบเริ่มนิยมใช้มากขึ้นตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1965 มีการใช้น้อยในการวิจัย แต่มีการนำไปใช้บ้างในเรื่องของการประเมิน รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้มีประโยชน์ที่สามารถทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณและ ทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูป สูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Casual Models) รูปแบบนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงหลัง ปี ค.ศ. 1970 และนิยมใช้ในการวิจัยมากขึ้นเชื่อกันว่ารูปแบบนี้เริ่มใช้ในสาขาพันธุศาสตร์ ซึ่งมีการ นำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มาใช้แนวคิดสำคัญของรูปแบบเชิงเหตุผลนี้จะ เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการ โครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่าง ๆ ภายใต้การให้เหตุผล การตัดสินใจ

จอยซ์ และเวล (Joyce & Weil, 2000) ได้จัดแบ่งประเภทรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐาน ในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบ การสอนไว้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. Informational-Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการ ประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคล เฉพาะรายโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

กีเวส (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคม ของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (2529, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อได้ทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัย คีเวส (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ ในการกำกับการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นกรายขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว อาจจะแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967, p. 83 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2549, หน้า 28) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบนั้นด้วย หากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าเมื่อมองเผิน ๆ การพัฒนารูปแบบไม่น่าเป็นเรื่องยาก แต่ก็ต้องถือว่าไม่ใช่เรื่องง่าย หากจะทำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า ในโมเดลที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัด มีตัวแปรต้นหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดบ้าง จะต้องเป็นตัวแปรต้นให้ครบ บ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ว่าแต่ละตัวจะเป็นผลแก่กันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้นตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างโมเดล หรือไม่ว่าอย่างไรในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนการพิสูจน์โมเดล ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผลของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบ จะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

นอกเหนือจากหลักการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น การทดสอบหรือประเมินแบบนั้น ก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Maduas, Serven, & Stufflebeam, 1983, pp. 399-402 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 33) ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของการตรวจสอบรูปแบบ ไว้ดังนี้

1. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
 2. การประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
 3. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
 4. การประเมินน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง
- ส่วน ไอสนอร์ (Eisner, 1994, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่จะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน
2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษาซึ่งนิยมนำรูปแบบมาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง
3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ
4. รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

การทดสอบหรือประเมินรูปแบบทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมาตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation และของ Eisner มีแนวคิดในการประเมินที่ต่างกันจึงต้อง

พิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องในการศึกษาวิจัยด้วย

คีเวส (Keeves, 1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็นตอน ๆ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบเพื่อการศึกษาวิจัยไม่ว่าจะอยู่ในศาสตร์ สาขาวิชาบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือวิชาอื่นจะเป็นประโยชน์มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่จะศึกษาและวิธีการใช้ให้สอดคล้องกับหลักเหตุและผล และสมมติฐานเบื้องต้นของการศึกษา การพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนตั้งแต่เรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนาตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดีมีคุณภาพการจะนำไปสู่สถานการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย โดยใช้รูปแบบนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้จริงตลอดจนความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษที่ต้องการศึกษา จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยใช้รูปแบบและรูปแบบที่ได้จากการศึกษาก็จะเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หรือองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคหนึ่งที่ถูกวิจัยนิยมใช้ในการดำเนินการวิจัย เพราะเป็นเทคนิคที่สามารถสกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์เพื่อการตัดสินใจ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากพิจารณาเป็นข้อ ๆ เทคนิควิจัยแบบเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตน และอาจแก้ไขคำตอบของตนหลังจากที่ได้ข้อมูลย้อนกลับ

(ขนิษฐา วิทยานุมาศ, 2530, หน้า 15) จากการศึกษาพบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้

สุวิมล ว่องวณิช (2548, หน้า 220) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ว่าเป็นเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการนำมาซึ่งข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ

พิษณุ พองศรี (2549, หน้า 32) ให้ความเห็นว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นการวิจัยที่อาศัยความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่าง ๆ ตามความประสงค์ของผู้วิจัยในลักษณะฉันทามติประมาณ 3-4 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องเผชิญหน้า แต่จะให้แต่ละคนตอบคำถามโดยอิสระแล้วนำผลมาหาค่าสถิติแต่ละครั้ง สรุปให้ผู้เชี่ยวชาญทราบและเปลี่ยนความคิดได้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยทั่วไปให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 17 คน การวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีนี้ ผลที่ได้ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกมาเป็นสำคัญ

เจนเซน (Jensen, 1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่าเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบรอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุมเทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่าเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย คือ กระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจอย่างอิสระจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเมื่อใดก็ตามที่ต้องการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเมื่อใดก็ตามที่เห็นว่ามีความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Object) เป็นสิ่งสำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟายซึ่งทำได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณา เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือสอดคล้องเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน (Consensus) ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

ขั้นตอนการทำเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

พิษณุ ฟองศรี (2549, หน้า 34-35) และสุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า 239-240) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการนำเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายโดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาที่จะศึกษา

ลักษณะปัญหาที่จะศึกษาในเทคนิคเดลฟายควรจะเป็นประเด็นปัญหาที่มุ่งหาความเห็นสอดคล้องต้องกันเพื่อแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนทั้งในเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติงานหรือเพื่อสรุปเป็นหลักการแนวคิดร่วมกัน ปัญหาที่ศึกษาในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจึงเป็นปัญหาในเชิงคุณลักษณะซึ่งไม่อาจได้คำตอบโดยอาศัยการศึกษาด้วยวิธีการสถิติ ดังนั้นปัญหาที่ควรใช้เทคนิคเดลฟายสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ปัญหาที่จะทำการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมตัดสินแบบ Subject Judgments ของผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้น ๆ

1.2 ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์ หรือความรู้ ความสามารถของผู้ทรงคุณวุฒิสาขานั้น ๆ

1.3 ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหานั้น ๆ

1.4 การพบปะหรือนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิประเทศหรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

1.5 เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง

2. การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเนื่องจาก ผลวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่จะขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นผู้รอบรู้และรู้ลึกในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง เป็นผู้รู้ หรือรอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ อาจเป็นผู้ที่ศึกษาเรื่องดังกล่าวเป็นเวลานาน เป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับประเด็นที่ศึกษา ผู้วิจัยควรกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดสรรกลุ่มคนที่เข้าร่วมการวิจัยหรืออาจอาศัยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในวงการนั้น

จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของกลุ่มและประเด็นที่จะศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้ศึกษามีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous Group) อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10-15 คน แต่หากกลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นวิวิธพันธ์ (Heterogeneous Group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นจำนวนมากอย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยของแมคมินแลน

(Macmillan, 1999 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 225) หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไปอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก

3. การสร้างเครื่องมือ

โดยทั่วไปมักอยู่ในรูปแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างขั้นตอนการสร้างชุดสุดท้ายของข้อมูล ถือเป็นหัวใจสำคัญของเทคนิคนี้เครื่องมือจำเป็นต้องมีหลายชุดเนื่องจากต้องใช้ความคิดเห็นที่มั่นใจแน่นอนของผู้เชี่ยวชาญ

4. ทำเดลฟายโดยการส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ตัวต่อตัวหรือโดยใช้โทรศัพท์ หรือทำการประชุมทางไกล โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดเดาเหตุการณ์ว่า ภายในเวลาที่กำหนดจะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดเกิดขึ้นบ้าง แล้วรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง ทำเดลฟายในรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ซึ่งทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบของตนได้ แต่ถ้าคำตอบใดอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญจะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วยการวนการทำซ้ำแบบนี้จะดำเนินต่อไปราว ๆ สองหรือสามรอบหรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อจะกรองความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

5. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่การติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญให้เข้าร่วมการวิจัย โดยต้องขอความร่วมมือให้ตอบแบบสอบถามกันทุกรอบ นอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลต้องพึงระวังการเว้นช่วงระยะเวลาการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบด้วย หากเว้นระยะนานเกินไปอาจขาดความต่อเนื่องทางความคิดผู้ตอบอาจลืมเหตุผลในการตอบแบบสอบถามรอบก่อนหน้านั้น หรืออาจเกิดเหตุการณ์บางอย่างที่ทำให้ไม่แน่ใจในคำตอบ หรือแม้แต่อาจขาดความสนใจในการตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบรอบที่สองและสาม คือสถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง อันได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงคำตอบของความคิดเห็น นอกจากนี้ยังใช้ ค่าพิสัยควอไทล์ เพื่อพิจารณาการกระจายของความเห็น หากข้อใดมีพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่างกันมาก ข้อความใดมีค่าพิสัยแคบแสดงถึงความสอดคล้องต้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อนั้นมาเป็นข้อสรุปของงานวิจัยได้ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่ควรละเลยข้อที่มีพิสัยกว้าง อาจเป็นข้อความที่มีประโยชน์ทั้งนี้การวิเคราะห์จะต้องพิจารณาถึงเหตุผลของคำตอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ระบุไว้ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล จึงควรแยก

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือความคิดเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลที่ไม่เป็นฉันทามติ

6. สรุปและอภิปรายผล

โดยการเสนอแนะโน้มน้าที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ส่วนข้อมูลที่มีค่าพิสัยกว้างแต่เมื่อพิจารณาเหตุผลที่ผู้เชี่ยวชาญระบุแล้วเห็นว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ควรนำเสนอ โดยสรุปบรรยายแล้วอภิปราย เสนอแนะจากผลการวิจัย

สรุป การทำเดลฟายเป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกันข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบและปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงและคำตอบได้มาจากการย้าถามหลายรอบ

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ในการใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของข้อมูลที่ได้ตั้งแต่ การคัดเลือกและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือ การกำหนดกรอบให้ผู้เชี่ยวชาญ ความรอบคอบและไม่ลำเอียงของผู้วิจัยในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบแต่ละรอบ การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดมากทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกว่าการตอบมากเกินไป หรือการสูญหายระหว่างทางของการส่งแบบสอบถาม หรือการไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบในแต่ละรอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาเพื่อใช้ให้สอดคล้องกับข้อดีและข้อจำกัด อมรรรัตน์ ภิญญอนันตพงษ์ (2546, หน้า 59) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อดีและข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ดังนี้

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ถูกควบคุมทางความคิด ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงถึงความคิดเห็นตามความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่
2. ช่วยแก้ปัญหาการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อยุติของความคิดเห็นที่สอดคล้อง เช่น จัดปัญหาด้านการนัดหมายให้ผู้เชี่ยวชาญมารวมกลุ่มโดยพร้อมหน้ากัน จัดปัญหาด้านงบประมาณค่าที่พัก และค่าเดินทาง

3. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญได้รับการยอมรับเนื่องจากเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ๆ รวมทั้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญต้องตอบคำถามในลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันมาก และเป็นคำถามในประเด็นเดียวกันหลาย ๆ รอบ อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายได้
2. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนด้วยงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายหลาย ๆ ชั้น อาจส่งผลทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการให้ความคิดเห็นได้
3. อาจต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ อันเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม

นอกจากนี้ ขนิษฐา วิทยานุมาศ (2530, หน้า 27-28) และสุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า 239-240) ยังได้ระบุปัจจัยสำคัญที่ทำให้เทคนิควิจัยแบบเดลฟายใช้ได้อย่างสมบูรณ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากพอที่จะดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควิธีนี้ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือน จึงเสร็จสิ้นกระบวนการ อาจช้าหรือเร็วกว่านี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบกลับคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้วิจัยต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่เร่งรัดหรือเว้นระยะมากเกินไป เพราะการเว้นระยะนานเกินไปอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืม ขาดความต่อเนื่องทางความคิด เสียเวลาในการทบทวนและเกิดความเบื่อหน่ายได้
2. ผู้เชี่ยวชาญ เทคนิควิจัยแบบเดลฟายต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับต้องขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ตอบว่า มีความรู้ ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือเป็นผู้มีประสบการณ์หรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในประเด็นที่ศึกษา สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ถึงแม้จะไม่มีกำหนดตายตัวว่าควรจะใช้จำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่าจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนั้น มีตั้งแต่ 10 คนไป จนถึงจำนวนร้อยคนหรือเป็นพันคน ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมาก ก็อาจจะต้องใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก นอกจากนั้น ในเรื่องการเลือกผู้ตอบหรือผู้เชี่ยวชาญในการตอบคำถามในเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาโดยตรง และเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว โดยจำนวนผู้ตอบไม่มากนัก กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เลือกมิใช่สุ่ม ซึ่งจากการศึกษาของแมคมินแลน (Macmillan, 1999 อ้างถึงใน ขนิษฐา วิทยานุมาศ, 2530, หน้า 30) พบว่า หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนคงที่นั่นคือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยไม่ควรน้อยกว่า 17 คน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากกว่า 17 คน เพราะการวิจัยเท่าที่ผ่านมามีผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงการทำวิจัยเนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย

3. แบบสอบถามเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมาก ยิ่งขึ้น กระบวนการของเทคนิควิจัยแบบเดลฟาย จึงต้องมีการถามซ้ำด้วยการส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบนั้นมี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิด ส่วนรอบต่อ ๆ มาใช้แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ลักษณะของแบบสอบถามแต่ละรอบที่ผู้วิจัยควรเอาใจใส่ คือ ข้อความในแบบสอบถามต้องชัดเจน สละสลวย อ่านง่ายแก่การอ่าน และผู้ตอบแต่ละคนต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน

เครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิม จะเก็บข้อมูลรอบแรก โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิด การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญสำหรับแบบสอบถามในรอบที่สองพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญหรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถาม คือ การเลือกค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) หรือความถี่ ร้อยละ เป็นต้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ประกอบด้วย ค่าสถิติ 2 ส่วน ได้แก่ ค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ค่าสถิติส่วนที่สอง ได้แก่ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่พบบ่อย ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม

รูปแบบของเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบของเทคนิคเดลฟายมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบปรับปรุง ธรรมชาติของเดลฟายมีลักษณะสำคัญ หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทมติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามนำในรอบแรกและแบบสอบถามที่ใช้ในรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดการนำเทคนิคเดลฟายแบบเดิมไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประสบปัญหาหลายด้าน เช่น การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดนาน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้ผู้วิจัยปรับปรุงข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Techniques หมายถึง เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การใช้วิธีระดมความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม การระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดเห็นจะทำให้ได้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวัน (2545) ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคต โดยพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการจำกัดขอบเขตของแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ทำให้สัมภาษณ์ทำให้อายุข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

3. การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้ง พร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

4. เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-Based Delphi) การวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียง วิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็วประหยัด

5. เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) วิกกิน และอัลทชูลด์ (Wikin & Altschuld, 1995) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นต้องขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม และผู้ประเมินความต้องการจำเป็นต้องรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นต้องนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งต่างประเทศ และในประเทศเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อย ในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน

ความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมองค์กร สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือ ให้มีการนำความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของความร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็น ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนาการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าสนใจเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมองค์กร พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ส่วนด้านยุทธศาสตร์ ได้มีกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นวัตกรนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไขด้านผลการดำเนินงาน คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมองค์กร ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ และด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

กานต์สุตา มะชะศิริานนท์ (2546) ได้ดำเนินการวิจัย การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การเอกชน 2) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และ 3) นำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล และงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ โดยดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้, ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้, ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กร, ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร, ขั้นที่ 5 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ได้ดำเนินการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย 2) เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/ เอกชน 4) พัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 5) นำเสนอตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมคือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน สำหรับการเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 221 คน ในหน่วยงานภาครัฐจำนวน 4 หน่วยงานและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/ เอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน ผลการวิจัย พบว่า

1. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์กรและ 3) ผลผลิต ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์กร รวมตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/ เอกชนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบ

ย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาด้านการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยที่พบเรียงตามลำดับ คำนวณหาค่าประกอบ คือ องค์ประกอบย่อยกระบวนการ องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า และองค์ประกอบย่อยผลผลิต

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550) ได้ดำเนินการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และศึกษาความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระดับคณะวิชา และระหว่างหน่วยงานสนับสนุนวิชาการระดับฝ่ายของมหาวิทยาลัยพายัพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพายัพ จำนวน 274 คน

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยพายัพ มีกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการระบุนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการจัดหาหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตาม พบว่ามีปัจจัยด้านองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ เพียง 5 ด้าน จากทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ด้านวิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน และด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ นอกจากนี้ผลจากการศึกษาความแตกต่าง พบว่าหน่วยงานสนับสนุนวิชาการระดับฝ่ายที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ปัจจัยด้านองค์ประกอบที่พยากรณ์กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกันอีกด้วย การศึกษาครั้งนี้ได้ค้นพบปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ ความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ซึ่งปัจจัยนี้นอกจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยพายัพมีความโดดเด่นในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเองแล้ว ยังสร้างความรู้ใหม่ให้กับระบบการศึกษาของไทย ในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตรและการสอนในอนาคตอีกประการหนึ่ง

พรพิมล ธรรมภิรมย์โชค (2550) ได้ดำเนินการวิจัย การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการวิจัยที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 140 ชุด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 11 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม และขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองความเหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานการรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
2. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ ๆ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้เห็นว่าขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เป็นขั้นตอนสำคัญของรูปแบบและให้ลดขั้นตอนโดยการรวมขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองเข้ากับขั้นตอนการสร้างความรู้ให้เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้

4. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สำรวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคนงานและหน่วยงาน และ 7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้ จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงานและทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และ โครงสร้างองค์การ 3) คน ประกอบด้วย

ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยีประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549) ได้ทำการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติตามตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ 80 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดความรู้ 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการแสวงหาความรู้ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างความรู้ 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านการเก็บความรู้ 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนสัมพันธ์ไปปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีรวัฒน์ เขียมแสง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการศึกษาการจัดการความรู้ก่อนพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ชั่วคราว นำรูปแบบชั่วคราวไปทดลองใช้และปรับปรุง ศึกษาความพึงพอใจและความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ทำการศึกษาแบบผสานวิธีทั้งประยุกต์การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนาการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเอง โดยการแสวงหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันน้อย มีการถ่ายทอดความรู้

อย่างเป็นระบบน้อย การจัดการสารสนเทศภายในหน่วยงานยังไม่มีระบบ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นทางการ

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 11 กิจกรรม ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจ ปรัชญาหรือ ขอความร่วมมือกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ 2) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ก่อนการพัฒนารูปแบบ 3) ประชุมบุคลากรทำความเข้าใจการจัดการความรู้ 4) กำหนด คณะกรรมการจัดการความรู้และกลุ่มจัดการความรู้ 6 กลุ่มปฏิบัติงาน 5) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ 6) จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม 7) ดำเนินการจัดการความรู้เน้น 5 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแบ่งปัน และการนำความรู้ไปใช้ 8) จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างเว็บไซต์แก่บุคลากรผู้แทนกลุ่มปฏิบัติงาน และจัดทำเว็บไซต์ ศูนย์จัดการความรู้และกลุ่มปฏิบัติงานทุกกลุ่ม 10) สรุปและรายงานผลการจัดการความรู้ 11) เผยแพร่ ผลงานการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมกลุ่มย่อย การสร้างบรรยากาศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การประเมินผลและการปรับปรุงระหว่างการทำงาน และมีการดำเนินการจัดการความรู้ตาม ข้อ 7 และ 11 อย่างต่อเนื่อง

3. ผลของการดำเนินการจัดการความรู้มีดังนี้ 1) มีคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำกระบวนการจัดการความรู้สำคัญ 5 กระบวนการมาใช้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 2) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานจัดการความรู้มีเว็บไซต์เฉพาะของกลุ่ม 3) ทุกกลุ่มปฏิบัติงานมีองค์ความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 4) มีศูนย์จัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในรูปแบบ สถานดำเนินการและในรูปแบบเว็บไซต์ เพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้และ ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนางาน และพัฒนาบุคลากร

4. ผลการศึกษาความพึงพอใจและผลการประเมินความสำเร็จ พบว่าบุคลากรทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจในกระบวนการจัดการความรู้ระดับมาก และบุคลากรทุกกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จระดับมาก

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้ดำเนินการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของเคมมิสและแม็คแทกการ์ท ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ครูจำนวน 8 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ของโรงเรียน

วัดทำเรือ “อุตสาหกรรมวิทยาการ” ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศ การสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีโครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมการจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการความรู้ ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

คูกอส-เซมเมล (Coukos-Semmel, 2002) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนารูปแบบการจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตรประมาณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการ ผลการวิจัยพบว่า 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ระดับมาก แต่ใช้กระบวนการในระดับน้อย 2) กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีมากที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำใน กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน 4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 มีความแปรปรวนของประสิทธิภาพระหว่าง ร้อยละ 46.6 (ด้านการวัดผล) ถึง ร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) และ 5) กระบวนการวัดผลเป็นปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้

แซบเฮร์วอล (Sabherwal, 1991) ได้ทำการวิจัยศึกษาผลของกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในความเข้าใจหลักการจัดการความรู้ให้มากขึ้น รูปแบบการวิจัยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน คือ 1) การดำเนินการภายใน (Internalization) 2) การดำเนินงานสู่ภายนอก (Externalization) 3) กระบวนการทางสังคม (Socialization) และ 4) การผสมผสานเข้าด้วยกัน (Combination) ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการภายใน และการดำเนินงานสู่ภายนอก มีผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ในขณะที่ กระบวนการทางสังคมและการผสมผสานเข้าด้วยกัน ส่งผลต่อความรู้ระดับกลุ่มและระดับองค์กร อีกทั้งผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้สนับสนุนผลกระทบเชิงบวกต่อทุกระดับขององค์กร

เซอร์ซับ และบิชอป (Hirschbuh & Bishop, 2002) ได้ทำการศึกษากิจการการจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกล (Distance Learning) เพื่อค้นหากระบวนการลดช่องว่างที่เป็นสาเหตุของการวิตกกังวลในตัวผู้เรียนระหว่างอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และอัตราการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ช่องว่างที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้เรียนและผู้สอน 2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งาน ผู้วิจัยได้ใช้ระบบการจัดการความรู้ทั้งายต่อการใช้งาน มีการทดสอบและรายงานผลผ่านเว็บ จึงทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง

เอกบู, แฮร์รี, และเรนุกัปปา (Egbu, Hari, & Renukappa, 2005, pp. 7-12) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการสนับสนุนการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ โดยเริ่มจากการสำรวจความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ภายในองค์กรว่ามีผลต่อการสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างไร โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน จากองค์กรธุรกิจ 11 แห่ง ในกลาสโกว์ สก็อตแลนด์ และสหราชอาณาจักร จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจได้ประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันอย่างบรรลุผลโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการค้นหาข้อมูลทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารที่นำมาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจได้ตามความต้องการขององค์กร

บาสเกอร์วิว และดูลิปอวิช (Baskerville & Dulipovici, 2006) ศึกษาเรื่องทฤษฎีพื้นฐานของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการก่อตั้งทฤษฎีการจัดการความรู้พบว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้นในฐานะเป็นแขนงความรู้สำคัญเพื่อการศึกษาและการวิจัยในระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้ จึงสร้างขึ้นจากพื้นฐานทางทฤษฎีสารสนเทศทางเศรษฐกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรปัญญาประดิษฐ์ การจัดการเชิงคุณภาพ และเครื่องมือวัดการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้ถูกใช้เป็นรากฐานสำหรับแนวคิดใหม่ที่จะหาเหตุผลสำหรับการจัดการความรู้ในยามกระบวนการจัดการความรู้ และการประเมินค่าของ

ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการนี้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า บทบาทที่มีการตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 1995-2005 นั้นมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เกิดขึ้นมากมาย เช่น เศรษฐกิจฐานความรู้วัฒนธรรมความรู้ องค์กรแห่งความรู้ และปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานความรู้

ซัลลิสเบอรี (Salisbury, 2008) ศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดในการสร้างความรู้ในองค์กรด้วยเทคนิคความร่วมมือ พบว่าโครงสร้างสำหรับการจัดการวงจรชีวิตของความรู้ในองค์กรสามารถใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างความรู้โดยการร่วมมือของคนในองค์กรได้อย่างไร ซึ่งโครงสร้างการสร้างความรู้โดยการร่วมมือกันนี้ ได้มีการนำไปทดลองใช้กับหน่วยงานในกระทรวงการพลังงานของสหรัฐอเมริกา ซึ่งปัญหาสำคัญของการสร้างโครงสร้างที่นำไปทดลองใช้นี้ คือ การกำหนด “ความรู้ที่เหมาะสม” (‘Right’ Knowledge) ให้กับ “บุคคลที่เหมาะสม” (‘Right’ Person) ใน “เวลาที่เหมาะสม” (‘Right’ Time) และการใช้วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดปัญหา หลังจากนั้นจึงนำมาอธิบายวงจรชีวิตของความรู้ในองค์กร การสร้างทฤษฎีของโครงสร้าง และรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้สำหรับโครงสร้าง และสุดท้าย ซัลลิสเบอรี (Salisbury, 2008) ได้สรุปว่า โครงสร้างการสร้างความรู้โดยการร่วมมือกันที่เหมาะสมจะช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พิลานียา (Pillania, 2008) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้ในวิสาหกิจขนาดเล็และขนาดกลาง ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่พัฒนาย่างดีแล้ว และการมีส่วนร่วมในการจัดการอย่างแข็งขันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ และโดยทั่วไปการศึกษา กลยุทธ์การจัดการความรู้และบทบาทการจัดการชั้นสูงมักจะเน้นกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่สำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and Medium Enterprise-SMEs) ทฤษฎีและการจัดการพื้นฐานจะแตกต่างกันไปจากองค์กรขนาดใหญ่ จึงทำให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางแตกต่างกันไปจากขนาดใหญ่ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางจึงเป็นสิ่งจำเป็น และผลจากการวิจัยในองค์กรธุรกิจด้านยานยนต์ประเทศอินเดีย พบว่า ความรู้ที่เน้นเกี่ยวกับผู้บริโภคเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรธุรกิจด้านชิ้นส่วนยานยนต์ ขณะที่องค์กรธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของต่างชาติมีความตื่นตัวและให้การสนับสนุนแก่การจัดการชั้นสูงมากกว่า ดังนั้น องค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางของอินเดียจึงจำเป็นต้องเน้นใช้ยุทธศาสตร์ในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ฮอลต์, บาร์ทแซค, คลาร์ก, และเทรนท์ (Holt, Bartczak, Clark, & Trent, 2007) ศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัดความพร้อมของการจัดการความรู้ในองค์กรผลการวิจัยสรุปได้ว่าการดำเนินโครงการจัดการความรู้ หรือปรัชญาการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในองค์กร เพราะการจะทำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก ผู้นำองค์กรมักจะถูกท้าทายให้

เตรียมองค์กรและบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่พวกเขาเริ่มต้นที่จะเป็นหนึ่งในการริเริ่มเหล่านี้ ในขั้นแรกของกระบวนการนี้ ผู้จัดการควรที่จะได้ตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการรับเอาความริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านี้ แต่โชคไม่ดีที่เครื่องมือสำหรับวัดความพร้อมในการริเริ่มการจัดการความรู้ขององค์กรได้กลายเป็นปัญหาท้าทายเพราะไม่สามารถจะหาเครื่องมือที่รู้จักมาใช้ดำเนินการได้ เพราะฉะนั้น การพัฒนาเครื่องมือวัดความพร้อมในการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะดำเนินการจัดการความรู้

เพล์แมน (Peyman, 2005) ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบการจัดการขององค์กรความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์กรความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี เป็นระบบการทำงานของหน่วยงานก็จะมีประสิทธิภาพ และพบว่า 10 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวที่สำคัญมากที่สุดของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ 1) ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ 2) ขาดผู้มีประสบการณ์ที่ชำนาญการจัดการเรียนรู้ 3) ขาดความพร้อมของสมาชิกองค์กรความรู้ 4) มีการวางแผนที่ผิดพลาดในโครงการนั้น ๆ 5) ขาดงบประมาณในการจัดการความรู้ 6) การจัดการทางด้านวัฒนธรรม 7) ขาดการสนับสนุนและมีการผูกพันของการจัดการ 8) มีการยับยั้งการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง 9) ขาดผู้มีความรู้ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์กร 10) ขาดการประสานติดต่อระหว่างระบบการทำงานเก่าและใหม่

สรุปจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิชาการ ดำเนินการจัดการความรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง โดยเกิดจากการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพคนและพัฒนางาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยใช้การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการระบบความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันทำงานไปในทิศทางเดียวกันมีการวางแผนจัดกิจกรรมร่วมกัน บุคลากรทุกคนในหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการแสวงหาและจัดเก็บความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศ วัสดุ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร สนับสนุนให้มีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อยอดงานจนนำไปสู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของหน่วยงานจนสามารถเป็นแบบอย่างและเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นได้