

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อรวบรวมเป็นกรอบแนวคิดในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติในสถานศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. ผลการศึกษากิจการความรู้โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Documentary Analysis) ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นร่างรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 2) ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ จนเป็นนิสัย 3) ขั้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ 4) ขั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 6) ขั้นบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 7) ขั้นการเผยแพร่ความรู้ โดยแต่ละขั้นตอนได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
1. สร้างวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ (knowledge Vision)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของเซ็งเง้ (Senge, 1990) โมเดลปลาอุสสถาบันจัดการ ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) การจัดการความรู้ของ พร็อบ และคณะ (Probst et al., 2000) แนวคิดของโนนากะและ ทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000)	วิสัยทัศน์ร่วมมีคุณค่าแก่บุคคลช่วยสร้าง แรงบันดาลใจ ความศรัทธา ยึดมั่นเป็น ความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กรต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา วิสัยทัศน์ คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย หรือ ทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะ ทำกิจกรรมจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า เราจะทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร จัดเป็นส่วนหัวปลาในโมเดลปลาอุ (Knowledge Vision-KV) การจัดการความรู้เริ่มจากการกำหนด ความรู้ที่ต้องการเพื่อให้คนในองค์กร เข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายในการจัดทำ กระบวนการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็น เข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร ที่เหมาะสม ชัดเจน มองเห็นทิศทางและ ขอบเขตร่วมกันไม่ปิดกั้นความคิด สร้างสรรค์ของบุคคลเปิดโอกาสให้ทุกคน ในองค์กรมีส่วนร่วม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
1. สร้างวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ (knowledge Vision)	บทสรุป	การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการสร้าง ความเข้าใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใน สถานศึกษาเกิดความตระหนักและเห็น ความสำคัญของการจัดการความรู้และ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นำสู่พันธกิจและ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา
2. ปฏิบัติการ จัดการความรู้จน เป็นนิสัย (Knowledge Habit)	แนวคิดของโนนากะและ ทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000)	สร้างนิสัยในการแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี อยู่และเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็น การแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge
	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)	การสร้างและแสวงหาความรู้บุคลากรใน องค์กรต้องรู้จักสร้างความรู้ใหม่, แสวงหา ความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วอยู่เป็นประจำ เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ
	ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพโรงเรียน ขนาดเล็ก	จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ แบ่งปัน การมีนิสัยในการแสวงหาความรู้ ตอบสนองต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ทรัพยากรและบุคลากรร่วมกัน เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ขนาดเล็กนำมาแลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้เพื่อ การแสวงหาความรู้ที่ต้องการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. ปฏิบัติการ จัดการความรู้จน เป็นนิสัย (Knowledge Habit)	การจัดการความรู้ตามแนวคิด ของวิจารณ์ พานิช (2547 ก) บทสรุป	บุคลากรในสถานศึกษาต้องเป็นผู้แสวงหา ความรู้ นวัตกรรม เทคนิค วิธีการ ที่เป็น ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและ การเรียนการสอนในสถานศึกษา บุคลากรในโรงเรียนต้องเป็นผู้รักการ แสวงหาความรู้ มีวิธีการปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน สามารถนำความรู้ที่มีใน สถานศึกษามาบูรณาการกับความรู้ที่ศึกษา ใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่ม ประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน
3. จัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management System)	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) การจัดการความรู้ของ พร็อบ และคณะ (Probst et al., 2000) การจัดการความรู้ตามแนวคิด ของ เบอร์เกอร์ (Bergeron, 2003)	การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) รวบรวมความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้น การศึกษาและการประยุกต์ใช้งาน การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระเบียบ จัดสารสนเทศบนที่กลงในหน่วยจัดเก็บ ความรู้ขององค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกได้สืบค้นและเข้าถึงข้อมูล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
3. จัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management System)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของเซ็งเง้ (Senge, 1990) บทสรุป	การคิดเชิงระบบ เป็นการเรียนรู้จาก การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาศึกษา สภาพบริบท (Context) เกี่ยวกับการ ส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาดน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) เพื่อสร้างระบบพัฒนาต่อเนื่อง ในการ จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนด กลยุทธ์ในการสร้างเสริมพัฒนาองค์การ การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการจัดการ ความรู้โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและ แสวงหาความรู้ให้เป็นระบบในรูปแบบ ฐานข้อมูลที่เหมาะสม นับเป็นขั้นตอน สำคัญของการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้ความรู้อยู่คู่องค์กรและสามารถ พัฒนาต่อยอดเป็นแนวคิด นวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์
4. พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Transfer)	ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก	ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์เพื่อช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้ บุคลากรทุกคนพร้อมจะนำความรู้ทักษะ ประสบการณ์ไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
4. พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Transfer)	การจัดการความรู้ของ พร็อบ และคณะ (Probst et al., 2000) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) แนวคิดของโนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000) บทสรุป	การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) นำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ได้จากการแสวงหามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนางาน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ แลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรมเพื่อศึกษาค้นคว้า ร่วมถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ มุมมองแนวคิดของบุคคลในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำข้อสรุปคำแนะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนา และต่อยอดงานของสถานศึกษาสู่วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณภาพให้สถานศึกษา
5. นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization)	การจัดการความรู้ตามแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2547 ก)	การนำความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
5. นำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization)	แนวคิดการจัดการความรู้ของ โนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000) การจัดการความรู้ตามแนวคิด ของ เบอร์เกอรอน (Bergeron, 2003) พร็อบ และคณะ (Probst et al., 2000) บทสรุป	Internalization เป็นขั้นตอนแปลงความรู้ จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนและ ที่ได้จากการจัดเก็บมาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือใช้ในชีวิตรประจำวันโดยเป็นแนวทาง ในการพัฒนาต่อยอดการทำงาน การเปลี่ยนถ่ายข้อมูล Transfer คือ การนำ สารสนเทศที่ผ่านการจัดระบบ ไปใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือพัฒนางานให้ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การ แก้ปัญหาและการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การทำ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำความรู้เข้าสู่เวที แลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูล รองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น สมาชิกในองค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ การหมุนเวียนนำความรู้ไปใช้เป็นการนำ ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ใน สถานศึกษาไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษาโดยดำเนินการตาม ขั้นตอนของวัฏจักรคุณภาพจากการ วางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ กำกับติดตามและการนำข้อมูลย้อนกลับมา วิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสม

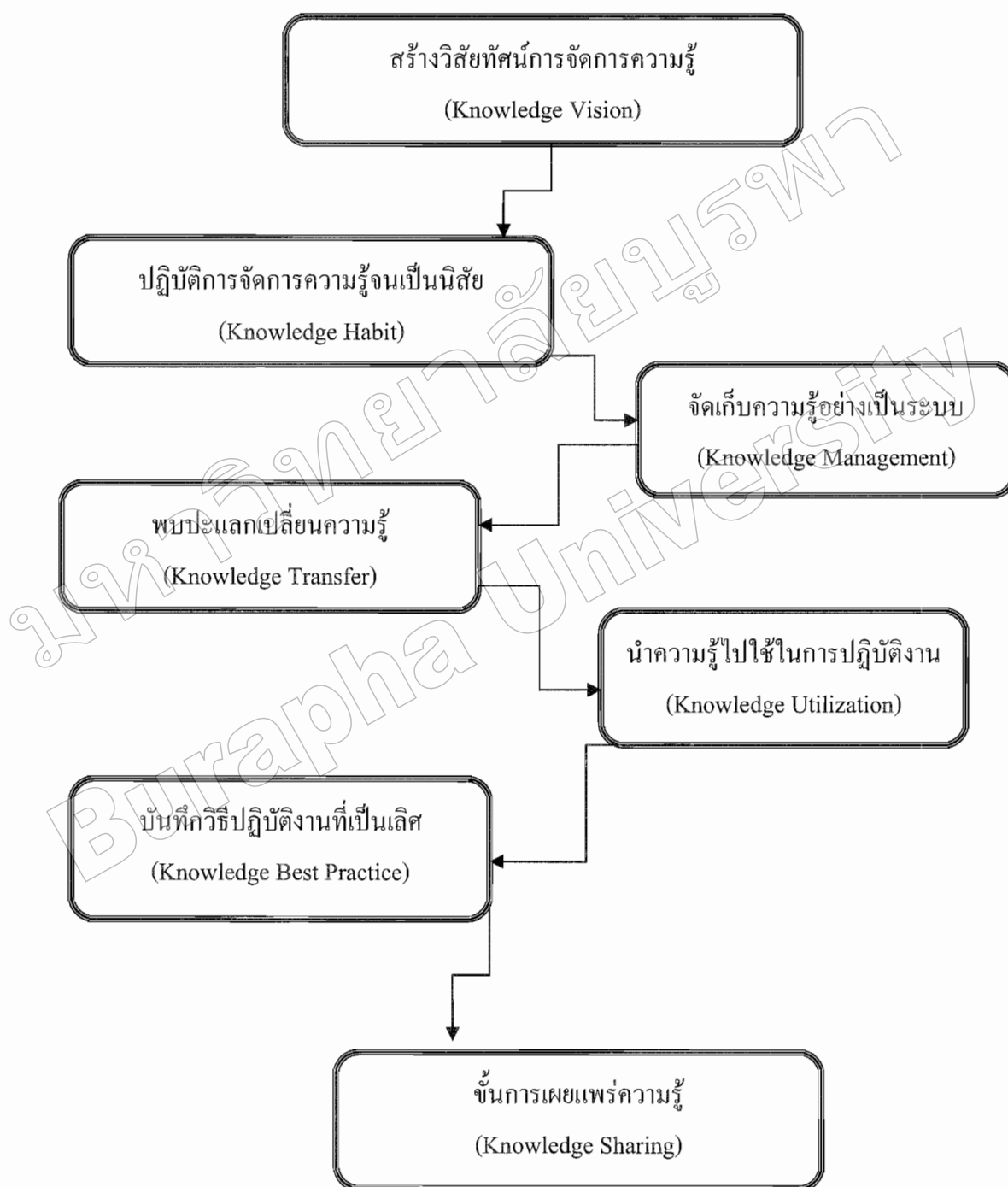
ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
6. บันทึกวิธี ปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ (Knowledge Best Practice)	การจัดการความรู้ตามแนวคิด ของวิจารณ์ พานิช (2547 ก) สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก	การนำประสบการณ์จากการทำงาน และ การประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ภูมิความรู้” และ “แก่นความรู้” ซึ่งเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและมี การเชื่อมโยงออกมาบันทึกไว้เป็นรูปแบบ การปฏิบัติงานที่ดี การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานให้เป็น มาตรฐาน ปรับปรุงวิธีการให้สมบูรณ์ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และ ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไป อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก จะมุ่งไปที่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ ให้เกิดทักษะในการแสวงหา ความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย สามารถทำได้โดยสถานศึกษาจะต้องหา วิธีการที่เหมาะสมที่สุดให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สอดคล้องกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดของทฤษฎีที่นำมากำหนดขั้นตอน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
6. บันทึกวิธี ปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ (Knowledge Best Practice)	บทสรุป	การดำเนินงานที่เป็นระบบมีการพัฒนาที่ ต่อเนื่องด้วยการขับเคลื่อนทั้งองค์กรให้ก้าว สู่วิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาตั้งไว้ จะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษาและนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice)
7. การเผยแพร่ ความรู้(Knowledge Sharing)	แนวคิดของโนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการและสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) บทสรุป	Externalization เป็นขั้นตอนในการสร้างและ แบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และ เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็น การแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการนำ ความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้ หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและ สืบค้นของผู้สนใจทั้งในและนอกสถานศึกษา การเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้และวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศที่สร้างความสำเร็จในการทำงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษาจะเป็นพลัง สร้างสรรค์ในการพัฒนางานทำให้การจัดการ ความรู้เกิดคุณค่าแก่สังคมเกิดวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงาน ความรู้ที่เป็นประโยชน์จะอยู่คู่ องค์กรและสามารถเป็นแนวทางให้ผู้สนใจ ศึกษาสืบค้นเพื่อพัฒนางานให้เกิดนวัตกรรม เทคนิควิธีการใหม่ที่ไม่ซ้ำกับของเดิมเพื่อ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากขั้นตอนการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นร่างรูปแบบการจัดการความรู้
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็น 7 ขั้นตอนดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจง จำนวน 5 แห่ง โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

2.1 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลการสอบวัดผลระดับชาติดีเด่น

2.3 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบสามอยู่ในระดับคุณภาพดี และดีมากทุกมาตรฐาน

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5 คน ครูผู้สอน จำนวน 22 คน เป็นผู้ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินให้มีวิทยฐานะจำนวน 5 คน มีวิทยฐานะชำนาญการจำนวน 10 คน และวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 7 คน มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี 19 ปริญญาโท จำนวน 8 คน สามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาในการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจากการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีดังนี้

ประเด็นจุดแข็งของการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบในการดำเนินการที่เป็นจุดแข็งดังนี้

1) จำนวนบุคลากรในโรงเรียนน้อยง่ายต่อการขับเคลื่อนนโยบายหากผู้บริหารให้ความสำคัญและสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ที่ดีโดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง การจัดการความรู้ในโรงเรียนจะดำเนินการได้เป็นอย่างดีเพราะเกิดความร่วมมือร่วมใจ

2) บุคลากรมีความคุ้นเคยกันดีและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ มีความสามัคคีในการทำงาน การทำงานเป็นทีมเด่นชัดเพราะทุกคนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ

3) การติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็วเพราะโครงสร้างในโรงเรียนไม่ซับซ้อน

4) ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปตามวิสัยทัศน์ได้ และสามารถจัดการนิเทศกำกับติดตามให้คำชี้แนะ ให้การปรึกษา การอำนวยความสะดวกและการแก้ปัญหาสามารถทำได้

ทั่วถึงและรวดเร็ว

ประเด็นจุดอ่อน ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีข้อเสียเปรียบในการดำเนินการที่เป็นจุดอ่อนดังนี้

- 1) โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนบุคลากร ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีในการถ่ายทอดและจัดเก็บความรู้
- 2) ภาระงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีมากครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ ที่เป็นภาระงานที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน จึงทำให้ไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมร่วมกันมากนัก
- 3) ขาดวัฒนธรรมองค์การในการถ่ายทอดความรู้ ครูมักเก็บความรู้ไว้กับตัว ขาดที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำในการจัดระบบความรู้ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นทำอะไร ครูที่สูงอายุนักมีปัญหาด้านสุขภาพในขณะที่ครูอายุน้อยยังไม่มีประสบการณ์หรือความกล้าที่จะให้ข้อเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม มักมีการปิดกั้นความคิดใหม่ ๆ โดยการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอคติไว้ก่อนว่าไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้
- 4) บุคลากรไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีสอนและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเดิมเพราะไม่เห็นความก้าวหน้าในอาชีพและความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
- 5) ผู้บริหารมีภาระงานหนักหลายด้านที่ต้องทำพร้อมกันทั้งการประสานงานชุมชน การระดมทรัพยากร การรายงานข้อมูลและผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบทำให้ขาดความต่อเนื่องและจริงจังในการดำเนินการจัดการความรู้ เพราะไม่ได้มีเทศก้ากับติดตามและกระตุ้นให้เกิดการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

ประเด็นอุปสรรค การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีข้อที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการที่สรุปได้จากการเก็บข้อมูลในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- 1) หน่วยงานต้นสังกัดมักมีงานตามนโยบายเร่งด่วนมาให้ดำเนินการอยู่เสมอ นโยบายทุกนโยบายต้องดำเนินการและรายงานผลเหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ทำให้ขาดโอกาสและเวลาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน
- 2) ขาดงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอต่อการพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนมักไม่เห็นความสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สภาพสังคมและเศรษฐกิจโดยรอบสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) บุคลากรในโรงเรียนขาดขวัญและกำลังใจเพราะขาดการสนับสนุนส่งเสริมจาก

หน่วยงานภายนอก

4) "ไม่"ได้รับความเชื่อถือเพราะคนส่วนใหญ่ไม่เชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้เกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายที่จะเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงการคิดวิธีการ นวัตกรรมใหม่ให้เป็นความรู้คู่องค์กรและความรู้เพื่อการเผยแพร่

ประเด็นโอกาส การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีข้อที่เป็นโอกาส ในการดำเนินการที่สรุปได้จากการเก็บข้อมูลในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1) บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงจากหน่วยงาน ต้นสังกัด เพราะเมื่อมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรจะหมุนเวียนกันไปจนครบทั่วถึง

2) กระทรวงศึกษาธิการกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการเพิ่มงบประมาณอุดหนุนในการ จัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลเพิ่มจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดอื่น

3) ครูและผู้บริหารมักจะได้รับ การยอมรับและยกย่องจากชุมชนเพราะทุกคนใช้ ความสามารถและศักยภาพของตนอย่างเต็มที่จนสามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาให้เห็นประจักษ์ได้ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้หรือกิจกรรมรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษาไม่ว่าจะในด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาครูหรือ กิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน จะได้รับการตอบรับด้วยดี

2. ข้อมูลสัมภาษณ์ตามขั้นตอนในร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากมีรูปแบบที่สามารถพัฒนาให้เกิดการ จัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่สามารถดึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพการทำงานจากบุคคลทั้งในโรงเรียนและบริบทที่อยู่โดยรอบโรงเรียน เพื่อนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบด้วยรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การทำ แฟ้มสะสมผลงาน การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา หลังเสร็จการทำกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมจะช่วยให้เกิดคลังความรู้ที่เป็นระบบพร้อมใช้งาน ลด ความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องทำงานเดิม ๆ ซ้ำสามารถต่อยอดงานเดิมหรืองานที่ เพื่อนร่วมงานได้จัดเก็บหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้ในระบบคลังความรู้ได้เลย ทำให้เกิดแนวคิดในการ สร้างนวัตกรรมที่หลากหลาย พัฒนางานสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ผู้วิจัยขอเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้
ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “การทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีสภาพความ
ขาดแคลนในหลายด้าน จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน โดยบุคลากรทุกคน
มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล จุดด้อย จุดเด่นของสถานศึกษาเพื่อนำวิเคราะห์ให้เกิดโอกาสและลด
อุปสรรคในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมาย”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ถึงแม้ว่าเราจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กแต่ถ้าผู้บริหารบอกเราให้
ชัดเจนได้ว่าจะทำอะไร เพื่ออะไร มีขั้นตอนอย่างไร เราก็พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ เพราะเรามี
ผู้ร่วมงานเพียงไม่กี่คน คำนึงกันก็อยู่แล้ว ทำอะไรก็ต้องช่วยกันเอาแรงกันไว้เพราะเราก็มีงานที่
ต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากการสอนทุกคน”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับบริบทของ
สถานศึกษาก็จะช่วยให้กำหนดพันธกิจ ภาระงานที่จะร่วมกันทำได้ ซึ่งก็มีผลต่อการจัดสรรใช้
งบประมาณที่เหมาะสมในแผนปฏิบัติการประจำปีด้วย”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ผู้บริหารให้ความรู้กับพวกเราว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ
ชีวิตเราอยู่แล้วไม่ใช่ภาระงานเพิ่มขึ้น แล้วการจัดการความรู้ยังช่วยให้เราเกิดโอกาสก้าวหน้าใน
หน้าที่การงานอีกก็น่าสนใจดีถ้าไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าทุกคนพร้อมใจกันทำข้าพเจ้าก็ยินดี
ทำด้วย ลองดูว่าถ้าสำเร็จตามที่ตั้งใจกันไว้โรงเรียนของเราจะเป็นอย่างไร”

ในขั้นตอนนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ถ้าทุกคน
ในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของโรงเรียน
โดยผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญในการจัดการความรู้ร่วมกัน
มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้โดยสรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องมีความรู้ผู้นำที่ดีมีความสามารถในการนำองค์กร
มีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ มีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ของผู้ร่วมงาน
2. ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกับขับเคลื่อนการจัดการ
ความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา
เพื่อกำหนดแนวทางแผนงานวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ร่วมกันกำหนดให้การ
จัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
3. วางแผนจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่ชัดเจนและ
เหมาะสม ร่วมกันวางแผนการจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยน

ให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงได้

4. ผู้บริหารควรติดตามดูแล ให้คำปรึกษากระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องอย่างกัลยาณมิตร และจัดระบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอบนพื้นฐานของความเชื่อมั่น และศรัทธาซึ่งกันและกันของบุคลากรทุกคน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา งาน

5. บุคลากรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ มีความ ตระหนักและเห็นในคุณค่าของการจัดการความรู้ มีการยกย่องชมเชยและสร้างขวัญกำลังใจที่เป็น รูปธรรม เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่จะเกิดกับตนเอง นักเรียน โรงเรียน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ขั้นการปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย

ผู้วิจัยขอเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ทุกวันนี้อยากพูดว่านโยบายการจัดการศึกษาเปลี่ยนเป็น รายวัน จนแทบจะตามไม่ทัน หากไม่สร้างนิสัยการแสวงหาความรู้ให้เกิดขึ้นกับคนทั้งโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้ปกครอง หรือแม้แต่ผู้บริหารเอง การสร้างคุณภาพก็จะเป็นไปได้ยาก ทุกคนมัว แต่ทำงานอย่างเดิมแบบเดิม ครูก็สอนเหมือนเดิม ผลสัมฤทธิ์ก็ไม่ดีขึ้นการสร้างให้เกิดนิสัยรักการ แสวงหาความรู้จะช่วยได้มากที่สุดทีเดียว”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ก็อยากจะทำเหมือนคนอื่น แต่ไม่มีเวลาวัน ๆ ก็งานเยอะ ไปหมด สุขภาพก็ไม่ค่อยดี อายุมากแล้ว เทคโนโลยีอะไรก็ทำกับเขาไม่ค่อยเป็น เด็กนักเรียนยังรู้ ดีกว่าเลยถ้าเพื่อน ๆ ช่วยกัน ผู้บริหารสนับสนุน ก็อยากลองดูสักตั้งเพื่อจะทันสมัยกับเขาบ้าง ”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ครูชอบบ่นว่าวัน ๆ ก็งานมากมายอยู่แล้วจะเอาเวลาที่ไหน ไปแสวงหาความรู้ใหม่ เราก็ต้องอธิบายให้เขารู้ว่าปัจจุบันโลกเราก้าวไกลไปมากเด็กนักเรียนรู้วิธี ค้นคว้าเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้มากกว่าเรา ทำไมเราไม่ใช้โอกาสดังนี้ร่วมเรียนรู้กับเด็ก หัดค้นคว้า สิ่งใหม่ร่วมกับเด็ก เวลาที่ประชุมก็พยายามเอาเรื่องใหม่ ๆ สำคัญ ๆ มาเผยแพร่แล้วก็บอกว่า ถ้าอยากรู้ละเอียดให้ไปดูต่อที่ไหนอย่างไร กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น หาประเด็นใหม่ ๆ มาพูดมาคุยกัน ให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ แต่อย่าลืมว่าต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ครูและเด็ก ก็แลดูมีชีวิตชีวา มากขึ้น”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ทุกวันนี้ก็อาศัยฟังรายการวิทยุตอนขับรถมาโรงเรียน ดีที่ที่โรงเรียน มีการถ่ายทอดวิทยุเป็นรายการเสียงตามสายในโรงเรียน ตอนคุณแม่เด็กทำความสะอาดโรงเรียน ก็อาศัยฟังไปด้วย ถ้ามีเรื่องน่าตื่นเต้นก็มาคุยกันในหมู่เพื่อนครู หรือบางครั้งก็เอามาอธิบายสอน นักเรียนบ้าง นักเรียนก็สามารถพูดคุยแสดงความคิดเห็นได้เพราะเขาก็ฟังหรือดูโทรทัศน์กัน

ทุกคน”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จควรมีพื้นฐานมาจากการที่บุคลากรทุกคนรักในการแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นนิสัยจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ประกอบด้วยรายละเอียดที่สรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจทั้งภายนอกและภายในจากสภาพบริบทแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร นักเรียน ชุมชนและแรงขับจากภายในตนเองที่เกิดจากการรักและต้องการพัฒนางานของตนให้เป็นที่ยอมรับ

2. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างหลากหลายจากแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น

3. จัดหาวัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีที่เพียงพอ ทันสมัยและเหมาะสม พร้อมทั้งการให้การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายจากระบบอินเทอร์เน็ต

4. ให้โอกาสบุคลากรทุกคนเข้ารับการอบรมศึกษา ดูงานเพื่อนำความรู้มาแก้ปัญหา พัฒนางานสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ช่วยกันรวบรวมทำเนียบวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์ได้ ส่งเสริมการสร้างกิจกรรมประจำวันให้มีบรรยากาศเอื้อ สะดวก และเหมาะสมต่อการเรียนรู้และใช้ความรู้เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรทุกคน

ขั้นตอนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยขอเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ส่วนตัวเชื่อว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะทำงานได้ราบรื่น ถ้าใช้การบริหารจัดการเชิงระบบ วางแผนให้ดี มีข้อมูลและรายละเอียดที่สามารถนำมาทำเป็นสารสนเทศของสถานศึกษาได้ ก็จะทำให้เห็นร่องรอยแนวทางในการทำงานของผู้บริหาร คนเก่าให้เราได้มาพัฒนาต่อยอดได้ง่ายและถูกทาง ไม่ต้องมาเริ่มต้นใหม่ เพราะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมักเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ใครมีโอกาสดีกว่าก็ย้ายไป คนที่มารับงานแทนก็จับต้นชนปลายไม่ถูก การพัฒนานอกจากจะไม่ก้าวหน้าแล้วบางครั้งยังถอยหลังอีกด้วย ถ้ามีการจัดการความรู้และข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่นมีการสร้างคลังข้อสอบ การเก็บข้อมูลชุมชน การรายงานผลการทำกิจกรรม โครงการตามแผนปฏิบัติการให้เป็นความรู้คู่องค์กรไว้ก็จะพัฒนาได้เร็วขึ้น ข้าพเจ้าใช้เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. มาเป็นตัวจับเป็นแนวทางให้ครูจัดระบบความรู้”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ตอนแรกก็นึกว่าต้องเอาข้อมูลอะไร ๆ มาใส่คอมพิวเตอร์ ก็เริ่มปวดหัวเพราะจะเอาเวลาที่ไหนมาทำ แต่ก็ได้รับการอธิบายว่าไม่จำเป็นต้องลงคอมพิวเตอร์ แค่เป็นแฟ้มสะสมงานก็ได้ เป็นบันทึกก็ได้ เป็นรายงาน โครงการก็ได้ ก็เลยโล่งใจเพราะทำอยู่แล้วตั้งแต่มีการประเมินวิทยฐานะด้าน 1 ด้าน 2 รู้ว่าถ้าไม่เก็บให้เป็นปัจจุบันจะเดือดร้อนในการค้นหาแค่ไหน เจ็ดแล้ว ทุกวันนี้พอทำอะไรก็เก็บหลักฐาน เก็บภาพถ่าย โชคดีที่ทุกวันกล้องถ่ายรูปเป็นดิจิทัล ถ่ายรูปไม่ยุ่ง ใช้นักเรียนถ่ายให้ก็ได้ แอมนักเรียนยังเอารูปจากกล้องไปใส่แฟ้มของเขาได้อีกก็สนุกกันไปอีกแบบนี้ก็ว่าปิดเทอมจะให้เด็ก ๆ สอนทำแฟ้มสนุกมั่ง คุณก็น่าสนใจดี”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “เดี๋ยวนี้การประเมินกลายเป็นเหมือนอวัยวะส่วนหนึ่งของโรงเรียน ไม่รู้ว่าประเมินอะไรกันนัก แต่ถ้าเราจัดระบบข้อมูลให้ดี จะประเมินอะไร ตัวบ่งชี้มันก็ไม่พ้นงานที่ทำกันในโรงเรียน ก็พยายามบอกครูเขาว่า เก็บงานที่ทำไว้เป็น 3 กล่อง โยน ๆ เอาไว้ก่อน กล่องที่ 1 เป็นงานในหน้าที่การจัดการเรียนการสอน กล่องที่ 2 เป็นงานในหน้าที่การอบรมดูแลสั่งสอนนักเรียน และกล่องที่ 3 เป็นงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย แล้วเดี๋ยวพอเวลาเด็กปิดเทอมแล้วครูก็มาจัดระบบให้ดีขึ้นก็จะเป็นระบบเวลาประเมินอะไรก็หาง่ายใช้คล่อง นี่ก่อนปิดเทอมก็จะให้คนมาช่วยสอนคอมพิวเตอร์ให้ครูเขาหน่อย บอกเขาว่าถ้าใช้ได้อีกก็จะไปพยายามแสวงหางบประมาณมาจัดหาคอมพิวเตอร์เอาไว้ให้พอใช้กัน ก็ดีใจนะที่สิ่งที่ทำก็เป็นการจัดการความรู้ที่ดีทางหนึ่ง”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “แห่มจากไม่เคยคิดว่าจะต้องมาใช้คอมพิวเตอร์เอาเมื่ออายุปานนี้ก็ต้องมาทำ ยัง ไม่สนุกกับมันเท่าไร แต่ก็พยายาม ก็รู้จากข่าวมาว่า เดี่ยวเด็ก ป. 1 ก็จะมีแท็บเล็ตใช้แล้ว ก็ไม่ค่อยรู้กับเขาหรอกว่ามันคืออะไรใช้อย่างไร แต่ก็รู้สึกว่ามันจะขยับเข้ามาใกล้ตัวทุกทีแล้ว ก็เลยต้องทำนี่ได้น้อง ๆ เพื่อน ๆ ช่วยที่โรงเรียน ถ้าที่บ้านก็ได้ลูกช่วย แต่เขาก็ไม่ค่อยมีเวลาแต่พอเห็นงานที่มันออกมาจากคอมพิวเตอร์มันดูสวยสะอาดเรียบร้อย เก็บไว้ได้ แก่ใจเปลี่ยนแปลงก็ได้ก็เลยมีมานะจะอยากทำให้ได้บ้าง”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรที่ทำงานอยู่ในโรงเรียน ความรู้ที่มาจากประสบการณ์การทำงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การอบรมดูแลช่วยเหลือนักเรียน การทำงานที่ได้รับมอบหมายในสถานศึกษาทั้งด้านงานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานแผนและงบประมาณ ความรู้ที่มาจากการถ่ายทอดของภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ความรู้ใหม่ที่มาจากการอบรมสัมมนาศึกษา ดูงาน และการเปลี่ยนแปลงของระเบียบข้อบังคับ และนโยบายในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและร่วมกันปฏิบัติ เพราะจำนวนบุคลากรในโรงเรียนมีน้อย ดังนั้นทุกคนจึงต้องรู้และร่วมทำงานทุกงานการจัดเก็บความรู้ซึ่งเป็นระบบตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนควรร่วมกันจำแนกประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายและการทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดเก็บความรู้
2. ผู้บริหารต้องส่งเสริมโดยการจัดระบบเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้เพียงพอเหมาะสม
3. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อสรุปรวบรวมรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนทำเป็นคู่มือ แผน หรือแฟ้มสะสมผลงานในการทำงานแต่ละงานไว้ให้เป็นระบบเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานการแก้ปัญหาและเป็นแนวทางให้บุคคลอื่นได้ศึกษา

ขั้นการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้วิจัยขอเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “เดิมทีเดียวการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ยากเพราะครูมีวิถีที่ต่างกันมีความสนใจในเรื่องที่ต่างกัน การปฏิบัติงานคนละแบบ ก็เลยเกิดบรรยากาศต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สำหรับแนวทางปฏิบัติของโรงเรียนเรามีการศึกษาคูงานร่วมกัน กินข้าวร่วมกันบ้างก่อนปิดภาคเรียน เวลาจัดกิจกรรมในโรงเรียนก็ประชุมมอบหมายให้ร่วมกันทำ แล้วก็คอยดูเขา คอยเป็นที่ปรึกษา คอยอำนวยความสะดวกจัดหาสิ่งจำเป็นในการทำงานหรือช่วยประสานงานให้พองานเสร็จจะดีบ้าง ไม่ดีบ้างก็ยกย่องชมเชยก่อน ทำให้เขามีกำลังใจ เชื่อมมั่นในกัน และกันมากขึ้นครูใหม่ๆ มีความสามารถเฉพาะตัวดี ครูเก่าก็มีประสบการณ์เก่งคิด มุมมอง และเครือข่ายในการทำงานที่ดี ประสานงานชุมชนได้ ทุกคนก็เลยต้องพึ่งพากันเป็นกลไกซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานดี ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนแต่ละคนถูกนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นักเรียนก็ช่วยครูได้ ครูก็อาศัยนักเรียน นักเรียนบางคนเรียนไม่เก่งแต่เขามีความสามารถเรื่องอื่นก็โชคดีที่เขาอยู่โรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้แสดงออกและสร้างประโยชน์ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “วัน ๆ ก็สอนหนังสือทำนั่นทำนี่จนหมดวัน เพิ่งรู้ว่างานครูหนักและรับผิดชอบสูงมาก บางเรื่องไม่เคยสอนกันมาตอนเรียน เมื่อมาเป็นครูก็ต้องมาทำจริงในโรงเรียน ยิ่งมาอยู่โรงเรียนที่มีครูและนักเรียนน้อย รู้สึกเครียดในตอนแรก แต่เมื่อได้ปรึกษาพี่ ๆ ร่วมงาน ก็สบายใจขึ้น นี่เองที่เขาบอกว่าความรู้สู่ประสบการณ์ไม่ได้ เคยสงสัยว่าทำไมเขาไม่ให้โอกาสคนจบใหม่เห็นรับสมัครงานก็จะบอกว่าถ้ามีประสบการณ์ก็จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ มันจำเป็นอย่างนี้เอง อยู่โรงเรียนเล็กก็ดีไปอย่างรู้จักกันหมด คุยกันทุกวัน วันละนิดละหน่อย เวลาว่างอะไร

ก็ช่วยกัน ปรึกษากัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ผู้บริหารก็ช่วยทำงานด้วยขาดเหลืออะไรก็บอกเขา ถ้าเป็นงานใหญ่เช่นงานวันเด็กมีคณนอกโรงเรียนมาร่วมงานด้วย งานก็มีหลายส่วนลงไปหมดแต่พี่ ๆ ช่วยสอนช่วยบอก มีการนัดประชุมย่อยกันเองช่วยกันวางแผนจดลำดับงานแลกเปลี่ยนแนวคิดกันงานก็ออกมาสนุกดี เด็ก ๆ มีความสุข ผู้ปกครองปลื้มใจ เราก็ภูมิใจอ่ะ”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “เวลาประชุมเราก็จะบอกหัวข้อประชุมและงานที่ต้องร่วมกันทำจากนั้นก็เปิดโอกาสให้เขาร่วมแสดงความคิดเห็น ค่อย ๆ ตะล่อมให้เข้าที่เข้าทาง ส่งเสริมครูทุกคนให้มีโอกาสนำเสนอกิจกรรมใหม่ ๆ บางทีก็มีเรื่องที่เรารู้แล้วแต่ก็อยากฟังว่าเขามีมุมมองอย่างไร เพื่อให้การทำงานไม่ตึงเครียดเกินไป วางแผนงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เรามี เปิดโอกาสให้เขาได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วสรุปนำเสนอ เราก็เสริมเพื่อเติมเต็ม งานก็จะออกมาดี งานเสร็จเร็วขึ้น เป็นระบบขึ้นเพราะความคิดมาจากทุกคนที่เขาได้แลกเปลี่ยนพูดคุยกันมาแล้ว”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ก็ได้คุยกันทุกเรื่องเพราะมีกันไม่กี่คน เวลาทำงานก็ต้องปรึกษากัน ต้องช่วยกันหาข้อมูล หาวิธีการทำงาน บางทีก็คุยกันตอนเช้าที่เข้าแถวกับนักเรียน หรือ ไม่ก็ตอนกลางวันหลังกินข้าว ถ้ามีงานเร่งด่วนก็อาจเป็นตอนเย็นหลังเลิกเรียน ส่วนมากก็จะแลกเปลี่ยนกันเพราะเดี๋ยวนี้มีเรื่องใหม่แหล่งเรียนรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเยอะ อย่างเวลาจะพานักเรียนไปทัศนศึกษาก็จะคุยกันว่าใครเคยไปที่ไหน มีข้อมูลอะไรบ้างน่าสนใจมากน้อยแค่ไหน บางทียังสรุปไม่ได้ก็ช่วยกันไปหาข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ตบ้าง จากญาติหรือเพื่อนที่เคยไปบ้าง เามาแลกเปลี่ยนหาข้อสรุปจะได้รวบรวมไปเสนอผู้บริหาร บางทีเขาก็ทักท้วงขอข้อมูลเพิ่มเติมเราก็ช่วยกันหา ก็จะ ได้สิ่งที่ เป็นประโยชน์กับนักเรียน”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้เกิดจากการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในหลายรูปแบบดังนี้

1. จัดการประชุมครูเพื่อชี้แจงแนวนโยบายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนางาน ประชุมเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อส่งเสริมและแก้ปัญหาการเรียน การประชุมกลุ่มย่อยของบุคลากรในโรงเรียน การประชุมเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก การพบปะพูดคุยกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมพักผ่อนของโรงเรียน
2. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีทั้งในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ระบบหนังสือราชการสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Filing)
3. หมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดงานซึ่งกันและกัน การสอนงานสมาชิกร่วมงานคนใหม่
4. การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการคู่ขนาน แนะนำแหล่งค้นคว้าและแหล่งศึกษา

ดูงานจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำแนวทางมาเทียบเคียงพัฒนางาน

5. การทำกิจกรรมกลุ่มทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพงานภายใต้การนิเทศแบบ
กัลยาณมิตรของผู้บริหาร

ขั้นการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้
ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ถ้าครูรู้ว่าแหล่งความรู้ที่มีประโยชน์ต่อเขามีที่ใดบ้างและสามารถ
นำมาใช้ได้อย่างไร ใช้แล้วจะเกิดประโยชน์อะไรกับเขา กับการเรียนรู้การสอน กับการทำงาน
ประจำการประยุกต์ใช้ความรู้ในการจัดการความรู้ก็จะเป็นขั้นตอนสำคัญที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน
ยกตัวอย่างเช่นการทำผลงานทางวิชาการเดี๋ยวนี้เวลาปิดเทอมครูไปมหาวิทยาลัยกันมากขึ้น ไป
ศึกษาตัวอย่างงานวิจัย หนังสือ ตำราเพื่อเป็นแนวทางนำมาประยุกต์ใช้ ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ
ผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา มันก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ครูก็ต้องนำมาใช้จริง
ในชั้นเรียนให้นักเรียนได้ประโยชน์จริงจากการที่ครูนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน
ไม่ใช่นำมาเพียงเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แล้วละทิ้งเด็กนักเรียน”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “กำลังไปเรียนต่อปริญญาโทอยู่เห็นด้วยว่าการประยุกต์ใช้ความรู้
เป็นเรื่องสำคัญมากเราไม่ต้องเริ่มใหม่ทั้งหมดมีคนค้นคว้านำมารวบรวมคัดกรองไว้แล้วเราก็ศึกษา
ให้เข้าใจนำมาประยุกต์ใช้ ใช้ได้ทั้งงานสอนหนังสือ งานเรียน เรามาต่อยอดทำให้เกิดเรื่องใหม่
ไม่ซ้ำซ้อนกันหรือต่อยอดเพิ่มเติมงานให้ดีขึ้นได้ ในโรงเรียนก็ประยุกต์ใช้เหมือนกันเช่นข้อสอบ
โอเน็ตของนักเรียน เราก็ศึกษารายละเอียดแนวทางการออกข้อสอบแล้วก็ลองประยุกต์ใช้ในการทำ
ข้อสอบวัดจุดประสงค์หรือข้อสอบปลายภาคเพื่อให้เด็กคุ้นเคยกับลักษณะข้อสอบจะได้ทำได้
เมื่อเวลาสอบระดับชาติ เขาบอกว่าเดี๋ยวนี้เขาจะพิจารณาผลการเรียนของนักเรียนด้วยถ้าเราจะทำ
ผลงานทางวิชาการก็ต้องเตรียมกันไป”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “มีข้อควรระวังเหมือนกันระหว่างการคัดลอกกับการ
ประยุกต์ใช้เราต้องสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้คำนึงถึงจรรยาบรรณด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
นักเรียนในปัจจุบันทำรายงานใช้ก๊อปปี้จากคอมพิวเตอร์แล้วก็มาวางรวม ๆ กันแล้วก็เอามาส่งเลย
เราไม่เห็นด้วย ก็บอกครูว่าให้เขาก๊อปปี้มาจากหลาย ๆ ที่แล้วเอาต้นฉบับมาส่ง จากนั้นให้เขาไป
เขียนสรุปมาส่งตามความคิดของตนเอง บอกประโยชน์และวิธีนำความรู้ที่ค้นไปใช้ให้เกิด
ประโยชน์ในชีวิตเขาด้วย ต้องสอนให้รู้จักคิด ไม่ใช่รู้จักลอก พยายามอย่าละเลย”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “เดี๋ยวนี้มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการบ่อยครั้ง นักเรียนมีโอกาสดำ
เนินการร่วมการแข่งขันกันแทบทุกคนเพราะเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนมากเรื่องวิชาการหลัก เช่น
คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ นักเรียนของเราก็จะสู้เขาไม่ค่อยได้เพราะเรามีตัวเล็กลดน้อย

แต่ถ้าเป็นงานประดิษฐ์ ศิลปะ หรือการแข่งขันเชิงความคิดสร้างสรรค์เราก็จะฝึกให้นักเรียนค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ จากผู้รู้ในชุมชนแล้วนำมาร่วมกันประยุกต์ใช้นำไปแข่งขันก็ประสบความสำเร็จน่าพอใจ เช่น การแข่งขันประดิษฐ์ เศษวัสดุ ทำอาหาร ขนม เด็กสามารถค้นคว้าสอบถามแล้วมาประยุกต์เป็นสูตรของโรงเรียนเราประสบความสำเร็จได้รับรางวัลมาแล้ว”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าการจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อผู้เกี่ยวข้องสามารถนำความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันประมวลข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ควรมีการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม สรุปผลการทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดเทคนิควิธีการและนวัตกรรมใหม่
 2. จัดการเรียนการสอนที่เน้นการค้นคว้าและประยุกต์ใช้ความรู้ จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ใช้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนบทบาทครูผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมนักเรียนมีคำตอบสำหรับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลายตามที่ตนเองได้ศึกษาค้นคว้ามา
 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความสามารถ ความสนใจ และความฉันทน์ที่แต่ละคนมีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 4. ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้สามารถให้คำปรึกษานเทศติดตามการทำงานได้ ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนางาน และสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
- ขั้นการบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ**

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “โรงเรียนเล็กอย่างเราก็มีภาระงานเหมือนโรงเรียนใหญ่ทุกอย่าง การทำงานของเราต้องเกิดจากการวิเคราะห์บริบทอย่างชัดเจน ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดลดขั้นตอนในการทำงาน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นวิธีปฏิบัติที่เรียกกันว่า Best Practice ของเราก็จะเป็นวิธีสำหรับโรงเรียนที่มีบริบทเหมือนหรือใกล้เคียงกับโรงเรียนของเรา เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานเล็กที่ขับเคลื่อนง่าย โครงสร้างไม่ซับซ้อน แต่ซับซ้อนเพราะบุคลากรแต่ละคนก็ทำงานหลายอย่าง เราก็ยินดีที่จะบันทึกไว้หากมีประโยชน์ก็เลือกไปใช้เอาได้”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “ก็ไมรู้เหมือนกันว่าสิ่งที่ทำเขาเรียกว่า Best Practice หรือเปล่า แต่พวกเราทำงานแล้วก็รายงานแล้วก็ช่วยกันคิดปรับเปลี่ยนกันมาเรื่อย ๆ จนตอนนี้งานต่าง ๆ ก็เริ่มง่ายขึ้น สะดวกขึ้น แค่อธิบายเพิ่มงานเดิมมาก็เริ่มดำเนินการได้ ผู้บริหารให้เราบันทึกปัญหาอุปสรรค ทุกครั้งหลังการทำงาน แล้วก็คิดวิธีแก้ไขไว้เพื่อคราวต่อไปก็ปรับมันก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ

จนเราได้รับรางวัลต่าง ๆ อยู่เสมอ ที่ภูมิใจก็คือมีเพื่อน โรงเรียนอื่นมาดูงาน โรงเรียนเราก็ตื่นะรู้สึก หายเหนื่อยไปเยอะที่มีคนเห็นว่าสิ่งที่เราทำมันดี”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ความจริงไม่อยากจะเรียกว่า Best Practice แต่อยากบอกว่ามันคือ วิธีการทำงานที่ตกผลึก ทำแล้วมันราบรื่น ทำครั้งเดียวได้ประโยชน์หลายอย่าง เช่นทำกิจกรรมนี้ แล้วส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดีขึ้น ทรัพยากรที่ ระดมจัดหามาได้ใช้ประโยชน์คุ้มค่าที่สุด เราก็ถือว่างานนี้ประสบความสำเร็จใครจะมาศึกษาเป็น แนวทางก็ยินดี ต้องร่วมกันเป็นเครือข่ายไว้เพราะเราคือโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องถือคติสามัคคีคือ พลัง”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “เมื่อก่อนก็ไม่คิดว่าโรงเรียนเล็กอย่างเราจะมีอะไรดี ก็ทำงานไป วัน ๆ เด็กก็สอนไปเท่าที่ได้เพราะจะไปแข่งกับใครเขา เขาพร้อมทุกอย่าง แต่พอมาเริ่มกระบวนการ จัดการความรู้ที่เราก็ไม่ค่อยรู้เรื่องแต่ก็ทำตาม ๆ กันไป แรก ๆ งานหนักขึ้นจุกจิกขึ้น เราก็โมโห หงุดหงิด แต่พอเวลาผ่านไปเกือบปี งานเริ่มเข้าที่เข้าทางหาอะไรก็ง่าย ตามอะไรเพื่อนก็ช่วยตอบได้ ก็เริ่มมีแฟ้มมีงานเก็บกับเขาบ้าง ไอ้ที่ท้อสุม ๆ ก็เริ่มน้อยลง เพราะมันเข้าไปอยู่ในแฟ้มหมด โรงเรียนเริ่มมีรางวัลเข้ามา เราก็เริ่มมองว่าเด็กเราก็เก่งเหมือนกัน เริ่มมีวิธีที่ดี ๆ มาเล่า มา แลกเปลี่ยนกับเพื่อน ๆ เราว่าผู้บริหารก็สำคัญที่เขาว่าถ้าหัวไม่ส่ายหางก็ไม่กระดิกก็เป็นจริงนะ”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่าในการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก การทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความสามารถที่หลากหลายทั้งด้านการวางแผนที่ดีเพราะมี กำลังคนน้อย การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาหรือจัดกิจกรรมก็มีข้อจำกัดเรื่องการได้รับ งบประมาณสนับสนุน ไม่เพียงพอ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตามบริบทของสถานศึกษาของตนที่สร้างประโยชน์ให้องค์กรได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการลดขั้นตอนการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ ที่เกิดจากการประสานความร่วมมือที่ดีกับท้องถิ่นและชุมชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา วิธีการเหล่านี้สะสมจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานแบบ ลองถูกลองผิดจนสามารถได้วิธีการที่ดีและเหมาะสมสำหรับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2. เกิดการบันทึกความรู้ด้านเทคนิควิธีการและแนวทางปฏิบัติงานที่ดีเพื่อเผยแพร่ให้ ผู้สนใจและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบเป็นการช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการพัฒนาในวงกว้างช่วยให้ การทำงานง่ายขึ้นและสามารถพัฒนาในประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องหรือไม่เหมาะสมกับบริบทของตน ได้รวดเร็วขึ้น

3. ทำให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษามี

ประสิทธิภาพเกิดความมั่นใจว่าแนวทางในการทำงานที่ปฏิบัติมาเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จ
ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและศักยภาพที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจนสามารถ
เป็นแบบอย่างได้ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีพื้นฐานอยู่ในความขาดแคลน

ชั้นการเผยแพร่ความรู้

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างดังนี้
ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “เราสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนทุกเรื่องเท่าที่สภาพของ
โรงเรียนจะเอื้ออำนวยความสะดวกในโรงเรียนค่อนข้างง่ายเพราะโรงเรียนเล็กแค่เดินบอกกันก็ทำได้
การเผยแพร่ในรูปแบบอื่น ๆ เราก็มีเว็บไซต์ มีเอกสารบอกเชิญชวนผู้ปกครอง มีการประชุม
หรือแม้แต่ตอนเย็นที่ผู้ปกครองมารับลูกหลานก็ให้ครูเขาแจ้งด้วยวาจาในเรื่องต่าง ๆ ก่อนแล้วค่อย
ออกเป็นหนังสือราชการอีกที ส่วนการเผยแพร่ผลงานไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ เราก็มีการนำผลงานไป
จัดนิทรรศการร่วมกับโรงเรียนต่าง ๆ ในโอกาสสำคัญที่เขตพื้นที่จัดขึ้น เราให้นักเรียนเป็นสื่อกลาง
ในการประชาสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนได้ดีเพราะนักเรียนที่เป็นเด็กประถมก็มีเรื่องต่าง ๆ
เล่าให้ผู้ปกครองฟังเสมอ เวล่านักเรียนหรือโรงเรียนได้รางวัลอะไรมาเราก็จะประชาสัมพันธ์
หน้าเสาธง ให้เด็กทุกคนรู้ ทำพิธีมอบรางวัลเพื่อให้ทุกคนเห็นเป็นการเผยแพร่พร้อมยกย่องชมเชย”
ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “งานที่เราทำแล้วผู้บริหารชมว่าดีเราก็จะมีกำลังใจ ถ้าเพื่อนมาขอดูเรา
ก็ยินดีเผยแพร่ไม่ว่าจะในหรือนอกโรงเรียน เวลาที่มีการประเมินต่าง ๆ เราก็จะเอางานของเราไปร่วม
จัดประกอบการประเมิน เวลาเพื่อนทำอะไรดี ๆ เราก็จะไปขอดูเพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงงานของ
เรา ถ้าแบบนี้เขาเรียนว่าการจัดการความรู้ก็นับว่าไม่ใช่เรื่องที่ทำให้เราเหนื่อยยากเท่าไร ทำให้เรา
กระตือรือร้นขึ้น เชื่อมมันในตนเองขึ้น แรก ๆ ก็เกร็งกลัวไม่ถูกใจผู้บริหาร กลัวทำไปผิดทาง กลัว
ทำแล้วไม่ดี แต่ก็ได้รับคำแนะนำว่าไม่มีวิธีใดที่ถูกหรือผิด ขอยกตัวอย่างให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อ
ทุกคนในโรงเรียนโดยเฉพาะเด็กและไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการก็ทำเลย เราก็กล้าคิด
อะไรใหม่ ๆ มีกิจกรรมใหม่ ๆ ทั้งที่ได้จากการค้นคว้าที่เขาเผยแพร่ไว้และได้จากเพื่อนครูด้วยกัน
เวลาที่มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน”

ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร “การนิเทศเป็นเรื่องสำคัญเมื่อเรามอบหมายให้ครูเขาทำอะไร
แล้ว เราติดตามช่วยเหลือแล้ว เมื่องานสำเร็จเขานำผลการดำเนินงานมาส่ง เราต้องดูและให้
ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การชมเชยเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยสร้างกำลังใจได้มาก เขาก็พร้อม
จะเผยแพร่เพราะเหมือนมีหลักประกันในผลงานของเขา โรงเรียนขนาดเล็กอย่างเราก็มีครูเก่ง ๆ
อยู่หลายคน อาจจะเรียกว่ารอบรู้ก็ได้เพราะเขาผ่านงานมาทุกอย่างช่วยกันทำแทบทุกหน้าที่
โรงเรียนใหญ่ ๆ ก็อาจจะรับผิดชอบคนละงาน หรือ 2-3 คนต่องาน แต่โรงเรียนเล็กคนหนึ่ง

รับผิดชอบ 2-3 งาน ดังนั้นสิ่งที่ครูโรงเรียนขนาดเล็ก คิด หรือทำก็ควรได้รับการเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้ได้”

ข้อมูลสัมภาษณ์ครู “เคยนำนักเรียนไปแสดงผลงานที่กรุงเทพฯ ดื่นเต็นท์มากทั้งครูทั้งเด็ก กลัวเด็กทำอะไรไม่ได้ กลัวผิดพลาด แต่เด็ก ๆ ก็ทำได้ดี เขามีความกล้าในตัวเอง เราก็บอกเขาว่าเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้หวังว่าจะต้องชนะ แค่เรามาคณะนี้เราก็พอใจแล้ว เราได้มีโอกาสนำสิ่งที่เราทำมาเผยแพร่ เราเห็นเด็กได้พูดได้คุยกันเองระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ได้ตอบคำถามกรรมการในสิ่งที่เขาทำสิ่งที่ฝึกกันมา มีคนมาสนใจงานของพวกเขา เราก็จะให้เขาทำแบบเผยแพร่ผลงานให้คนเขียนความคิดเห็นหลังจากดูงานของเราแล้วเก็บไว้เป็นหลักฐาน บางคนอยู่ 6 แล้วเราก็ให้เขารวบรวมทำแฟ้มสะสมงานเพื่อเวลาเขาไปสอบเข้า ม.1 จะได้เอาไว้ใช้เวลาสัมภาษณ์หรือเก็บเอาไว้เป็นความภูมิใจให้พ่อแม่พี่น้องดู บอกเขาว่าถ้านักเรียน ไม่ได้อยู่โรงเรียนขนาดเล็กอย่างนี้ นักเรียนก็อาจไม่มีโอกาสเผยแพร่ผลงานของตนเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่มีผลงานนักเรียนให้เลือกมาก โอกาสที่เราจะ ได้รับเลือกก็น้อยกว่า”

สรุปผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีการให้ผู้สนใจเข้าถึงได้ ง่ายและสะดวกในปัจจุบันนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1. เผยแพร่สื่อสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การจัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา
2. การจัดทำแฟ้มสะสมงาน การจัดนิทรรศการแสดงผลงานเพื่อสรุปและเผยแพร่งานที่ประสบความสำเร็จและสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้สนใจ
3. การเปิดสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้มาเยี่ยมชม ศึกษางานของโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำแนะนำให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานตามวัฏจักรคุณภาพ
4. การเผยแพร่ผลงานในรูปแบบเอกสารประชาสัมพันธ์ช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานได้เผยแพร่เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ ต่อยอดงาน การจัดตั้งกลุ่มหรือเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีบริบทของสถานศึกษาใกล้เคียงกันจะเป็นการพัฒนาแบบคู่ขนานก่อให้เกิดความร่วมมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเผยแพร่งานที่ไม่ต้องทำซ้ำหรือเริ่มต้นทำใหม่ทุกขั้นตอนแต่สามารถแบ่งส่วนงานเป็นงานย่อยที่สามารถช่วยระดมทรัพยากร พลังการทำงานในแต่ละส่วนย่อยได้และสามารถนำงานส่วนย่อยมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนเพื่อประกอบงานในภาพรวมให้สมบูรณ์เหมาะสมได้ ทั้งนี้ผู้ที่มีผลงานที่ดีและสามารถเผยแพร่เป็นแบบอย่างได้ควรได้รับผลตอบแทนเป็น รางวัลสร้างขวัญและกำลังใจ การยกย่องชมเชยเพื่อเติมพลังในการทำงาน

จากประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้นำมาประมวลกับร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในชั้นวิเคราะห์เอกสารทั้ง 7 ขั้นตอน คือ ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย ขั้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ขั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ขั้นบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ขั้นการเผยแพร่ความรู้ โดยแต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยได้สรุปจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันดังตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้	/	/	/	/	/	5
2	สร้างความตระหนักและเห็นในคุณค่าของ การจัดการความรู้	/	/	/	/	/	5
3	บุคลากรมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้ของ สถานศึกษา	/	/	/	/	/	5
4	นำผลการวิเคราะห์บริบท สภาพปัจจุบัน ปัญหาให้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน	/	/	/	/	/	5
5	กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ ชัดเจน	/	/	/	/	/	5
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้	/	/		/	/	4

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
7	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้กับเพื่อนร่วมงาน	/		/	/	/	4
8	กำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้	/	/	/		/	4
9	จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการ ความรู้โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผน	/	/		/	/	4
10	กำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างชัดเจน	/	/		/	/	4
11	จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการ จัดการความรู้ใน โรงเรียน	/	/	/		/	4
12	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผน การจัดการความรู้อย่างจริงจัง		/	/	/	/	4
13	ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจผู้มี ผลการพัฒนางานที่ดี	/	/	/		/	4
14	บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการ เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน	/	/		/	/	4

จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดการความรู้ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ผู้ให้ข้อมูล
มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความรู้ในโรงเรียนของตนจะประสบความสำเร็จ
หากบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นวิสัยทัศน์คือ เป็นภาพที่ต้องการให้เกิด
ในอนาคตของสถานศึกษา จากตารางที่ 3 พบว่า ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์สามารถนำมาสรุป
แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ได้ 14 ประเด็นดังนี้

1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2) สร้างความตระหนักและเห็น
ในคุณค่าของการจัดการความรู้ 3) บุคลากรมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการ
ความรู้ของสถานศึกษา 4) นำผลการวิเคราะห์บริบท สภาพปัจจุบันปัญหามาใช้เป็นแนวทางในการ
พัฒนางาน 5) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ชัดเจน
6) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ 7) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อน
ร่วมงาน 8) กำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้ 9) จัดทำแผนปฏิบัติการ
การจัดการความรู้โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน 10) กำหนดขอบข่ายหน้าที่การ
ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน 11) จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ใน
โรงเรียน 12) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง 13) ยกย่องชมเชยให้
ขวัญกำลังใจผู้มีผลการพัฒนางานที่ดี 14) บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็น
ประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตารางที่ 4 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ใน
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ขึ้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สืบค้นข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล	/	/	/	/	/	5
2	สนับสนุนและสร้างบรรยากาศ การทำงานเป็นทีม	/	/	/	/	/	5
3	จัดรายการเสียงตามสายถ่ายทอด รายการวิทยุช่วงเช้าในโรงเรียน	/	/	/	/	/	5
4	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วย รูปแบบที่หลากหลาย	/	/	/	/	/	5

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่					ความถี่ (N = 5)
		โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	
5	ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมศึกษา ดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	/	/	/	/	/	5
6	มอบหมายบุคลากรหมุนเวียนกันจัดป้าย นิเทศ มุมความรู้ กระดานข่าว ในโรงเรียน	/	/	/	/	/	5
7	รวบรวมวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ แหล่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาสามารถใช้ ประโยชน์ได้	/	/	/	/	/	5
8	สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อ ขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ	/	/	/	/	/	5
9	เขียนข้อความแลกเปลี่ยนในระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต	/	/	/	/	/	4
10	จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักการอ่านที่ ชัดเจนและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ	/	/	/	/	/	4
11	จัดทำบันทึกสรุปการปฏิบัติงานประจำวัน	/	/	/	/	/	4
12	เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิด ร่วม วางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำ	/	/	/	/	/	4
13	กำหนดหัวข้อหรือประเด็นความรู้ที่ ต้องการศึกษาร่วมกัน	/	/	/	/	/	4
14	มีการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการ เรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/	4
15	จัดกิจกรรมประกวดหน่วยการเรียนรู้ที่มี คุณภาพ	/	/	/	/	/	4

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดการความรู้ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายในการสร้างนิสัยการรักการแสวงหาและจัดการความรู้ในโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีกิจกรรมและบรรยากาศ ในการทำงาน โดยเปิดโลกทัศน์รับสิ่งใหม่ๆ ก็สามารถสร้างนิสัยการรักการแสวงหาความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมหรือข้อปฏิบัติเป็นประจำในโรงเรียนได้ จากตารางที่ 4 สามารถสรุปแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัยได้ 15 ประเด็นดังนี้

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสืบค้นข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล
- 2) สนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 3) จัดรายการเสียงตามสายถ่ายทอดรายการวิทยุช่วงเช้าในโรงเรียน 4) ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย 5) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการอบรมศึกษา ดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน
- 6) มอบหมายบุคลากรหมุนเวียนกันจัดป้ายนิเทศมุมความรู้ กระดานข่าวในโรงเรียน 7) รวบรวมวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์ได้ 8) สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ 9) เขียนข้อความแลกเปลี่ยนในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 10) จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักการอ่านที่ชัดเจนและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ 11) จัดทำบันทึกสรุปการปฏิบัติงานประจำวัน 12) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำ 13) กำหนดหัวข้อหรือประเด็นความรู้ที่ต้องการศึกษาร่วมกัน 14) มีการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ 15) จัดกิจกรรมประกวดหน่วยการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 5 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ใน
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ขึ้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เพียงพอและเหมาะสม	/	/	/	/	/	5
2	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการรวบรวมจัดเก็บ ความรู้ให้เพียงพอเหมาะสม	/	/	/	/	/	5
3	ร่วมกันกำหนดหัวข้อการจัดป้ายนิเทศ มุมเผยแพร่ความรู้แต่ละเดือนในโรงเรียน	/	/	/	/	/	5
4	จัดทำบันทึกลำดับขั้นการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย	/	/	/	/	/	5
5	จัดเก็บเพิ่มสะสมผลงานของโรงเรียน บุคลากรและนักเรียนอย่างเป็นระบบ	/	/	/	/	/	5
6	กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบ จัดเก็บความรู้ตามมาตรฐานการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา	/	/	/	/	/	4
7	สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน	/	/	/	/	/	4
8	สรุปผลการนิเทศกำกับติดตาม ผลการจัดการความรู้ในโรงเรียน	/	/	/	/	/	4
9	จัดทำคู่มือ แผน หรือแนวทางในการ ทำงานแต่ละงานไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษา	/	/	/	/	/	4
10	ร่วมกันจำแนกประเด็นความรู้ที่จำเป็น ต่อการพัฒนาสถานศึกษา	/	/	/	/	/	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่					ความถี่ (N = 5)
		โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	
11	จัดระบบการเก็บข้อมูลปัยนิเทศความรู้ ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำมาหมุนเวียน ใช้ได้	/	/		/	/	4
12	จัดระบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา	/	/		/	/	4

จากตารางที่ 5 พบว่า การจัดการความรู้ขึ้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ผู้ให้ข้อมูล
แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายทั้งในด้าน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และ เทคโนโลยีที่ให้การสนับสนุน
ระบบการเก็บความรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากบุคลากรได้รับความรู้จนเกิด
ความเข้าใจและได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีก็จะสามารถจัดระบบความรู้ได้
และเชื่อว่าการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นประโยชน์มากในการทำงานในทุก ๆ ด้านของ
โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ จากตารางที่ 5 สามารถสรุปแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้
ขึ้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบได้ 12 ประเด็นดังนี้ 1) โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่เพียงพอและเหมาะสม 2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้เพียงพอเหมาะสม
3) ร่วมกันกำหนดหัวข้อการจัดปัยนิเทศมุมมองเผยแพร่ความรู้แต่ละเดือนใน โรงเรียน 4) จัดทำบันทึก
ลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 5) จัดเก็บแฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียนบุคลากรและ
นักเรียนอย่างเป็นระบบ 6) กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบจัดเก็บความรู้ตามมาตรฐานการ
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 7) สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
เมื่อสิ้นสุดภาคเรียน 8) สรุปผลการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการความรู้ในโรงเรียน 9) จัดทำ
คู่มือ แผน หรือแนวทางในการทำงานแต่ละงานไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษา 10) ร่วมกันจำแนกประเด็น
ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา 11) จัดระบบการเก็บข้อมูลปัยนิเทศความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้
สามารถนำมาหมุนเวียนใช้ได้ 12) จัดระบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ตารางที่ 6 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ใน
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	ประชุมบุคลากรในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/	5
2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ผ่านระบบเทคโนโลยี	/	/	/	/	/	5
3	ประชุมกลุ่มย่อยในการจัดกิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	/	/	/	/	/	5
4	จัดมุมพักผ่อนสำหรับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	/	/	/	/	/	5
5	กำหนดให้มีช่วงเวลาที่บุคลากรได้มี โอกาสพบ ประชุมคุยกัน	/	/	/	/	/	5
6	จัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้าง บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เป็นกันเอง	/	/	/	/	/	5
7	มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	/	/	/	/	/	5
8	ประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปประเด็น ปัญหาและอุปสรรคหลังการปฏิบัติ กิจกรรม/ โครงการทุกครั้ง	/	/	/	/	/	5

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่					ความถี่ (N = 5)
		โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	
9	ปรับเปลี่ยนโครงการในแผน ปฏิบัติการประจำปีตามยุทธศาสตร์ ที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามผลการประเมิน	/	/	/	/	/	5
10	กำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ เป็นประเด็นในการประชุม	/	/	/	/	/	4
11	บุคลากรรายงานสรุปประโยชน์ที่ได้ จากมุมการจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง	/	/	/	/	/	4
12	ส่งเสริมกิจกรรมเรื่องเล่าสู่กันฟังทั้ง ด้วยวาจาและบันทึกผ่านเว็บล็อก	/	/	/	/	/	4
13	หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	4
14	จัดการนิเทศกำกับติดตามการจัดการ เรียนการสอนด้วยวิธีการเพื่อนช่วย เพื่อน	/	/	/	/	/	4

จากตารางที่ 6 พบว่า การจัดการความรู้ขึ้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายโดยส่วนใหญ่อยู่ในประเด็นภาระงานที่มีมากและมีเวลาน้อย บุคลากรก็มีน้อยบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากบุคลากรมีความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรครูทุกคนเปิดใจยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกัน มีการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และยังมีความเห็นตรงกันว่าจัดการความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความสุขและเกิดการทำงานที่มีคุณภาพ จากตารางที่ 6 สรุปแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ได้ 14 ประเด็นดังนี้ 1) ประชุมบุคลากรในสถานศึกษา

อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี 3) ประชุมกลุ่มย่อยในการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) จัดมุมพักผ่อนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) กำหนดให้มีช่วงเวลาที่บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน 6) จัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง 7) มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 8) ประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลังการปฏิบัติกิจกรรม/ โครงการทุกครั้ง 9) ปรับเปลี่ยนโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามผลการประเมิน 10) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เป็นประเด็นในการประชุม 11) บุคลากรรายงานสรุปประโยชน์ที่ได้จากมุมการจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง 12) ส่งเสริมกิจกรรมเรื่องเล่าสู่กันฟังทั้งด้วยวาจาและบันทึกผ่านเว็บบล็อก 13) หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 14) จัดการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน

ตารางที่ 7 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือใช้ เทคนิควิธีการใหม่ในการทำงาน	/	/	/	/	/	5
2	จัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการ	/	/	/	/	/	5
3	นำข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ ในการพัฒนางาน	/	/	/	/	/	5
4	จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรโดยใช้ แหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้ ของโรงเรียน	/		/	/	/	4

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
5	จัดให้มีการประกวดหนึ่งโรงเรียน หนึ่งผลิตภัณฑ์	/	/	/	/	/	4
6	ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาและ อุปสรรคในการทำงานจากข้อมูล ที่ได้จากการจัดการความรู้	/	/	/	/	/	4
7	พัฒนาศักยภาพนักเรียนโดยเปิด โอกาสให้เด็กเรียนและค้นคว้า ตามความถนัด	/	/	/	/	/	4
8	ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้มี โอกาสแสดงความรู้ความสามารถ กับหน่วยงานภายนอก	/	/	/	/	/	4
9	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน แบบโครงงานเพื่อการแก้ปัญหา	/	/	/	/	/	4
10	ส่งเสริมให้บุคลากรมี ความสามารถในการจัดทำ บทเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์	/	/	/	/	/	4

จากตารางที่ 7 พบว่า การจัดการความรู้ชั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูล
แสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการประยุกต์ใช้ความรู้ในโรงเรียนโดยส่วนใหญ่
อยู่ในประเด็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจเรื่องนวัตกรรม การเข้าถึงข้อมูล
ในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหากบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มี
โอกาสก้าวหน้าในการทำงานการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนางานก็จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องม
ีความรอบรู้สามารถให้คำปรึกษานิเทศติดตามการทำงานได้ ส่งเสริมการจัดทำนวัตกรรม การวิจัย
เพื่อพัฒนางาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความรู้ด้วยการประยุกต์

ใช้ความรู้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ จากตารางที่ 7 สามารถสรุปแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ซึ่งนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ 10 ประเด็นดังนี้ 1) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือใช้เทคนิควิธีการใหม่ในการทำงาน 2) จัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ 3) นำข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ในการพัฒนางาน 4) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรโดยใช้แหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้ของโรงเรียน 5) จัดให้มีการประกวดหนึ่งโรงเรียนหนึ่งผลิตภัณฑ์ 6) ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจากข้อมูลที่ได้จากการจัดการความรู้ 7) พัฒนาศักยภาพนักเรียนโดยเปิดโอกาสให้เด็กเรียนและค้นคว้าตามความถนัด 8) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถกับหน่วยงานภายนอก 9) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเพื่อการแก้ปัญหา 10) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดทำบทเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 8 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชัยวัฒน์กวีวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
1	บันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ใน สถานศึกษา	/	/	/	/	/	5
2	นำเสนอผลงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อ ขอคำแนะนำเพื่อการพัฒนา	/	/	/	/	/	5
3	จัดทำทำเนียบหน่วยงานที่มีผล การปฏิบัติงานดีเด่นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อศึกษาและสืบค้น	/	/	/	/	/	5
4	มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับ ผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา	/	/	/	/	/	5

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
5	กำหนดแนวทางในการลดขั้นตอน แรงงานและต้นทุนในการปฏิบัติ กิจกรรมในสถานศึกษา	/	/	/	/	/	5
6	จัดทำแฟ้มสรุปรายงานผลการ ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเผยแพร่	/	/	/		/	4
7	จัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนา งาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป		/	/	/	/	4
8	จัดทำรายงานการประเมินผลการ จัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการ จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	/		/	/	/	4
9	มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาตนเองกับสถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่น	/	/		/	/	4
10	สรุปข้อแตกต่างของขั้นตอน การทำงานระหว่างโรงเรียนของตน กับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น	/	/	/	/		4
11	สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดง วิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย		/	/	/	/	4
12	วิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อความ สำเร็จของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม	/		/	/	/	4

จากตารางที่ 8 พบว่า การจัดการความรู้ขั้นบันทึกรูปแบบปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ผู้ให้ข้อมูล
แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหากบุคลากรได้รับการยกย่องชมเชยได้รับการยอมรับจาก

หน่วยงานต่าง ๆ ในการทำงานและผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายนอกและภายใน สถานศึกษาก็จะเกิดความมั่นใจว่าแนวทางในการทำงานที่ปฏิบัติมาเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จ ควรรวบรวมไว้เป็นแนวทางเพื่อใช้ในโอกาสต่อไป และเพื่อการเผยแพร่ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง ที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีพื้นฐาน อยู่ในความขาดแคลน ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความรู้ด้วยการบันทึกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะช่วยให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ จากตารางที่ 8 สามารถสรุปแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ 12 ประเด็น ดังนี้ 1) บันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา 2) นำเสนอผลงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอคำแนะนำเพื่อการพัฒนา 3) จัดทำทำเนียบหน่วยงานที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อศึกษาและสืบค้น 4) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา 5) กำหนดแนวทางในการลด ขั้นตอน แรงงานและต้นทุนในการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษา 6) จัดทำแฟ้มสรุปรายงานผลการ ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่ 7) จัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป 8) จัดทำรายงานการประเมินผลการจัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการ จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 9) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตนเองกับ สถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น 10) สรุปข้อแตกต่างของขั้นตอนการทำงานระหว่างโรงเรียนของตน กับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น 11) สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย 12) วิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม

ตารางที่ 9 ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นการเผยแพร่ความรู้

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่					ความถี่ (N = 5)
		โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	
1	จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงสรุปผล การปฏิบัติงานของสถานศึกษา	/	/	/	/	/	5

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	ประเด็นรูปแบบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3	โรงเรียนที่ 4	โรงเรียนที่ 5	ความถี่ (N = 5)
2	จัดทำวารสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ ผลงานสถานศึกษา	/	/	/	/	/	5
3	จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา	/	/	/	/	/	5
4	สนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วม กิจกรรมอบรม สัมมนาความรู้ของ หน่วยงานต่าง ๆ	/	/	/	/	/	5
5	จัดเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อแลกเปลี่ยน เผยแพร่แนวความคิด	/	/	/	/	/	5
6	เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาของโรงเรียนเข้าเยี่ยมชม ผลงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ	/	/	/	/	/	4
7	จัดรายการเสียงตามสายประชาสัมพันธ์ ความสำเร็จของสถานศึกษา	/	/	/	/	/	4
8	จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการ	/	/	/	/	/	4
9	จัดประกวดผลงานในกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	/	/	/	/	/	4
10	จัดนิทรรศการหมกรมความรู้ระหว่าง โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก	/	/	/	/	/	4

จากตารางที่ 9 พบว่า การจัดการความรู้ขึ้นการเผยแพร่ความรู้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น
สอดคล้องกันว่าหากทุกหน่วยงานเผยแพร่ความรู้ ให้ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย การทำงานก็จะพัฒนาเร็วขึ้น
ผู้เผยแพร่ควรได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลและการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

การเผยแพร่เป็นโอกาสในการประชาสัมพันธ์การทำงานที่เหนือและหนักของโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความรู้ด้วยการเผยแพร่ความรู้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจและโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่ และการพัฒนาคุณภาพงาน จากตารางที่ 9 สามารถสรุปแนวทางการดำเนินการขั้นการเผยแพร่ความรู้ได้ 10 ประเด็นดังนี้ 1) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงสรุปผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2) จัดทำวารสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลงานสถานศึกษา 3) จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา 4) สนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมกิจกรรมอบรม สัมมนาความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ 5) จัดเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อแลกเปลี่ยนเผยแพร่แนวความคิด 6) เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าเยี่ยมชมผลงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ 7) จัดรายการเสียงตามสายประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของสถานศึกษา 8) จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ 9) จัดประกวดผลงานในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 10) จัดนิทรรศการมหกรรมความรู้ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

**ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)**

จากผลของข้อมูลรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รวบรวมจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาโดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) จากผู้บริหาร ครู ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เลือกอย่างเจาะจง จำนวน 5 แห่ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสร้างร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและดำเนินการพัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้จำนวน 18 ท่าน เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 พร้อมทั้งประเด็นเพิ่มเติมในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับประเด็นในรูปแบบจำลองเป็นส่วนมาก สำหรับในประเด็นกำหนดแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นได้ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างจริงจังมีผู้เชี่ยวชาญบางท่าน ไม่เห็นด้วยโดยให้ความเห็นจากข้อความสัมภาษณ์ดังนี้

ข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ “สำหรับข้าพเจ้าการจัดการความรู้เป็นการสร้างให้เกิดจิตอาสาในการแบ่งปันความรู้ สร้างความสุขในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือให้ความรู้ที่ตนเองมีเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้ผู้อื่นในขณะเดียวกันก็แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เก็บสะสมไว้ ดังนั้นการกำกับติดตามควรเป็นไปในทางส่งเสริมแบบเป็นกัลยาณมิตร ใช้การเสริมแรงเชิงบวก ไม่เข้มงวด ทำให้เกิดความเครียด ขาดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี”

ข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ “การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องมาจากแรงจูงใจที่พร้อมจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องบริหารจาก Bottom up ต้องซื้อใจเพื่อนร่วมงานให้ได้เปิดโอกาสให้เขาได้เขียนเองคิดเอง ถ้ากำหนดตายตัวเป็นกลยุทธ์ อาจไม่เกิดจิตอาสาในการแบ่งปันความรู้ สร้างความสุขในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือให้ความรู้ที่ตนเองมีเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้ผู้อื่นในขณะเดียวกันก็แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เก็บสะสมไว้”

ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งให้ข้อมูลเพิ่มเติมดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 คำร้อยละของคำตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ
เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
จากเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ข้อ	รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ		ความคิดเห็นเพิ่มเติม ของผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)	
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้	100	-	1. บุคลากรทุกคนเป็นผู้
2	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้กับเพื่อนร่วมงานในการจัดการความรู้	100	-	พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในทางสร้างสรรค์
3	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจใน การจัดการความรู้	100	-	2. ผู้บริหารเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแบบ
4	สร้างความตระหนักและเห็นในคุณค่า ของการจัดการความรู้	100	-	กัลยาณมิตร
5	บุคลากรมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้ของ สถานศึกษา	94.44	5.56	3. ส่งเสริมให้บุคลากร มีกิจกรรมสร้างความคิด วิเคราะห์
6	นำผลการวิเคราะห์บริบท สภาพปัจจุบัน ปัญหามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา งาน	94.44	5.56	4. กำหนดให้การจัดการ ความรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของแผนการปฏิบัติงาน ประจำปี
7	กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ ชัดเจน	94.44	5.56	5. โรงเรียนใช้หลักการ บริหารแบบมีส่วนร่วม
8	กำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน แต่สามารถยืดหยุ่นได้	94.44	5.56	6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการจัดการความรู้
9	การจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการ ความรู้โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผน	94.44	5.56	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ		ความคิดเห็นเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)	
10	กำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างชัดเจน	100	-	
11	จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการ จัดการความรู้ในโรงเรียน	100	-	
12	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการ จัดการความรู้อย่างจริงจัง	94.44	5.56	
13	ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจผู้มีผลการ พัฒนางานที่ดี	100	-	
14	บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการ จัดการความรู้ของโรงเรียน	94.44	5.56	

จากตารางที่ 10 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน มีความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการจำนวน 14 ประเด็น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญจากการดำเนินการด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 โดยใช้เกณฑ์เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป นำมาพิจารณากำหนดเป็นรูปแบบ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย ร้อยละ 80 ขึ้นไป ทุกประเด็น และผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 6 ประเด็น คือ 1) บุคลากรทุกคนเป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมสร้างความคิดวิเคราะห์ 4) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิบัติงานประจำปี 5) โรงเรียนใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้

ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับประเด็นในร่างรูปแบบเป็นส่วนมาก สำหรับในประเด็นจัดทำบันทึกสรุปการปฏิบัติงานประจำวัน