

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาแนวทางการดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เอกสารการประชุม อบรมสัมมนาและการนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ และศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดการความรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การเข้าไปร่วมสังเกตการณ์ และเก็บข้อมูลในสถานศึกษาพร้อมทั้งสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) จากผู้บริหาร และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์ที่กำหนด 3 ประเภท คือ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลการสอบวัดผลระดับชาติดีเด่นและโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบสามอยู่ในระดับคุณภาพดี และดีมากทุกมาตรฐาน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยจัดทำเป็นร่างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคคลุฬายสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) และเทคนิคการบอกต่อ (Snow Balls) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคคล 4 กลุ่ม คือ นักวิชาการที่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ ผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างได้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานคุณภาพเชิงประจักษ์ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาและผู้มีส่วนในการกำหนดแนวนโยบายและกำกับติดตามคุณภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ร่วมสนทนาประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ผู้มีส่วนในการกำหนดแนวนโยบายและกำกับติดตามคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมอภิปรายให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลในการเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสม

4. นำรูปแบบที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญไปศึกษาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติในสถานศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

สรุปผลการวิจัย

การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เอกสารการประชุม อบรม สัมมนาและการนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ และการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การเข้าไปร่วมสังเกตการณ์และเก็บข้อมูลในสถานศึกษาพร้อมทั้งสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) จากผู้บริหาร และครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาผลงานของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ สรุปได้ประเด็นการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 2) ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย 3) ขั้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ 4) ขั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 6) ขั้นบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และ 7) ขั้นการเผยแพร่ความรู้

การพัฒนาารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน จำนวน 20 ประเด็น ได้แก่

1.1 ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ของบุคลากร

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ 3) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงาน 4) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร

1.3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในสถานศึกษาและการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ประเด็นที่ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 6) สร้างให้บุคลากรมีความตระหนักและเห็นในคุณค่าของการจัดการความรู้ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมสร้างความคิดวิเคราะห์ 8) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 9) เตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ 10) บุคลากรมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 11) บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน 12) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิบัติงานประจำปี 13) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ชัดเจน 14) การจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน 15) กำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่น 16) กำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน 17) จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน

1.4 การนิเทศกำกับติดตาม ได้แก่ ประเด็นที่ 18) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง 19) นำผลการวิเคราะห์บริบท สภาพปัจจุบันปัญหามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน 20) ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจผู้มีผลการพัฒนางานที่ดี

2. ปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย เป็นกระบวนการ (Process) ในการจัดการความรู้ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการ จำนวน 25 ประเด็น ได้แก่

2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ประเด็นที่ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสืบค้นข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล 2) สำรวจความสนใจของบุคลากรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร 3) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมศึกษา ดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน 4) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการศึกษาคือในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 5) สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

2.2 การส่งเสริมการแสวงหา รวบรวมความรู้ ได้แก่ ประเด็นที่ 6) จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักการอ่านที่ชัดเจนและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ 7) บันทึกการรักการอ่านสรุปความรู้ใหม่ที่

ได้รับในแต่ละเดือน 8) ส่งเสริมการจัดทำบันทึกสรุปการปฏิบัติงานประจำวัน 9) ส่งเสริมการเขียนข้อความแลกเปลี่ยนในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 10) บูรณาการกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน 11) ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 12) มอบหมายบุคลากรหมุนเวียนกันจัดป้ายนิเทศ มุมความรู้ กระดานข่าวในโรงเรียน 13) จัดรายการเสียงตามสายถ่ายทอดรายการวิทยุช่วงเช้าในโรงเรียน 14) สนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 15) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นประจำ 16) ร่วมกันกำหนดหัวข้อหรือประเด็นความรู้ที่ต้องการศึกษา 17) ทบทวนก่อนทำกิจกรรม (Before Action Review) เพื่อเตรียมข้อมูลก่อนทำกิจกรรมร่วมกัน

2.3 การติดตามการปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย ได้แก่ ประเด็นที่ 18) นิเทศกำกับติดตามผลการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 19) จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย 20) รวบรวมวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์ได้ 21) พัฒนาห้องสมุดให้มีมาตรฐาน 22) ใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนางาน 23) จัดกิจกรรมประกวดหน่วยการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 24) จัดมุมพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในหัวข้อที่ทุกคนสนใจร่วมกัน 25) ยกย่องให้รางวัลยอดนักอ่านจากสถิติการใช้ห้องสมุด

3. **ขั้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ** เป็นกระบวนการ (Process) ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการ จำนวน 17 ประเด็น ได้แก่

3.1 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ตอบสนองการจัดการความรู้ ได้แก่ ประเด็นที่ 1) โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสม 2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้เพียงพอเหมาะสม

3.2 กำหนดทิศทางและระบบในการจัดการความรู้ ได้แก่ ประเด็นที่ 3) กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบจัดเก็บความรู้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 4) ใช้ตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นแนวทางการจัดระบบความรู้ 5) ร่วมกันออกแบบระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 6) ร่วมกันจำแนกประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา 7) จัดระบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 8) จัดทำทะเบียนควบคุมหมวดหมู่ของความรู้เพื่อง่ายต่อการสืบค้นอ้างอิง 9) จัดทำคู่มือ แผน หรือแนวทางในการทำงานแต่ละงานไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษา 10) พัฒนาให้บุคลากรรู้จักการเขียนแผนภาพความคิด จัดทำบันทึกลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 11) จัดเก็บแฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียนบุคลากรและนักเรียนอย่างเป็นระบบ 12) ร่วมกันกำหนดหัวข้อการจัดป้ายนิเทศมุมเผยแพร่ความรู้แต่ละเดือนในโรงเรียน 13) จัดระบบการเก็บข้อมูลป้ายนิเทศความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำมาหมุนเวียนใช้ได้

14) มอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับการอบรมศึกษาดูงานสรุปรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ร่วมงานศึกษา 15) จัดทำบันทึกลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 16) สรุปผลการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการความรู้ในโรงเรียน 17) สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน

4. ขั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการจำนวน 20 ประเด็น ได้แก่

4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ได้แก่ ประเด็นที่ 1) มีการประชุมบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เป็นประเด็นในการประชุม 3) มีการประชุมกลุ่มย่อยในการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี 5) ส่งเสริมกิจกรรมเรื่องเล่าสู่กันฟังทั้งด้วยวาจา 6) กำหนดให้มีช่วงเวลาที่บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน 7) หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 8) จัดมุมพักผ่อนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9) บุคลากรรายงานสรุปประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ 10) หาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ 11) จัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง 12) จัดการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน 13) จัดห้องหรือสถานที่สำหรับนำเสนอและเก็บรวบรวมผลงาน 14) มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 15) ประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลังการปฏิบัติกิจกรรม/โครงการทุกครั้ง 16) ปรับเปลี่ยนโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีตามผลการประเมิน

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร ได้แก่ ประเด็นที่ 17) สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 18) จัดกิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในและนอกโรงเรียน 19) จัดค่ายวิชาการร่วมกันระหว่างโรงเรียน 20) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

5. ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ (Process) ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการ จำนวน 15 ประเด็น ได้แก่

5.1 การนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ ประเด็นที่ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงริเริ่มดำเนินโครงการใหม่ ๆ 2) จัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ 3) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรโดยใช้แหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้ของโรงเรียน 4) ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจากข้อมูลที่ได้จากการจัดการความรู้

5.2 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ประเด็นที่ 5) สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมแบบออนไลน์ (Online) 6) สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากโครงการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดทำบทเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ 8) พัฒนาศักยภาพนักเรียนโดยเปิดโอกาสให้เลือกเรียนและค้นคว้าตามความถนัด 9) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบโครงงานเพื่อการแก้ปัญหา 10) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถกับหน่วยงานภายนอก 11) จัดกิจกรรมสร้างวิทยากรในหน่วยงาน

5.3 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน ได้แก่ ประเด็นที่ 12) กำหนดให้การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการพัฒนางาน 13) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือใช้เทคนิควิธีการใหม่ในการทำงาน 14) จัดให้มีการประกวดหนึ่งโรงเรียนหนึ่งผลิตภัณฑ์ 15) นำข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ในการพัฒนางาน

6. ขั้นตอนทวิวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ในการจัดการความรู้ประกอบด้วยประเด็นในการดำเนินการ จำนวน 8 ประเด็น ได้แก่

6.1 การเทียบเคียงผลงานเพื่อพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แก่ ประเด็นที่ 1) จัดทำทะเบียนหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อศึกษาและสืบค้น 2) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตนเองกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น 3) จัดทำรายงานการประเมินผลการจัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 4) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา 5) สรุปข้อแตกต่างของขั้นตอนการทำงานระหว่างโรงเรียนของตนกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น 6) กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดในความสำเร็จของผลงานให้ชัดเจน

6.2 รวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษา ได้แก่ ประเด็นที่ 7) กำหนดแนวทางในการลดขั้นตอน แรงงานและต้นทุนในการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษา 8) สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 9) จัดทำผังงาน (Flowchart) แสดงขั้นตอนการทำงาน 10) วิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม 11) ประเมินผลการทำงานจากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา 12) บันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน 13) จัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป 14) รวบรวมข้อมูลบทบทวนหลังทำกิจกรรม (After Action Review) 15) จัดการประกวดผลงานการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 16) นำเสนอผลงานกับผู้เชี่ยวชาญขอคำแนะนำเพื่อการพัฒนา 17) จัดทำแฟ้มสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่ 18) ร่วมกำหนดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา

ข้อมูลใหม่ ๆ เป็นระยะสม่ำเสมอ

7. **ชั้นการเผยแพร่ความรู้** เป็นขั้นตอนที่ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ในการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เผยแพร่ทั้งในและนอกองค์กร ประกอบด้วยประเด็น ในการดำเนินการจำนวน 14 ประเด็น ได้แก่

7.1 การเผยแพร่โดยการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ประเด็นที่ 1) เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าเยี่ยมชมผลงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ 2) จัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงสรุปผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 3) ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สม่ำเสมอ 4) จัดทำวารสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลงานสถานศึกษา 5) จัดรายการเสียงตามสาย ประชาสัมพันธ์ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา 6) จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา 7) จัดตั้งทีมอาสาสมัครตอบกระทู้ข้อคำถามในเว็บไซต์โรงเรียน

7.2 การเผยแพร่โดยการปฏิบัติการร่วม ได้แก่ ประเด็นที่ 8) สร้างชุมชนนักปฏิบัติ ในเรื่องที่เป็นที่สนใจของบุคคลในสถานศึกษา 9) จัดโครงการศูนย์การเรียนรู้สู่ชุมชนเพื่อให้บริการ ความรู้ด้านต่าง ๆ กับบุคคลในชุมชน 10) สนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมกิจกรรมอบรม สัมมนาความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ 11) จัดเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อ แลกเปลี่ยนเผยแพร่แนวความคิด 12) จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ 13) จัดประกวด ผลงานในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 14) จัดนิทรรศการมหกรรมความรู้ระหว่าง โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจงจำนวน 16 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาจำนวน 11 คน 2) ผู้มีส่วนในการกำหนดแนวนโยบายและกำกับติดตามคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ที่ประชุม ได้เสนอให้มีการดำเนินการจัดการความรู้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อตัว (Knowledge Management Foundation) เพื่อวางรากฐานการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการเตรียมความพร้อมสร้าง ความรู้ความเข้าใจและหลอมรวมพลังเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระยะที่ 2 คือ ระยะพัฒนาด้วยวงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Circle) และระยะที่ 3

คือ ะยะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ (Knowledge Management Quality) และในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนให้จำแนกประเด็นเป็นระยะเพื่อให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงานและก้าวอย่างมั่นคงสู่การจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ที่ประชุมยังได้ปรับเปลี่ยนประเด็นรูปแบบในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนโดยประกอบด้วย 19 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ 2) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 4) สร้างให้บุคลากรมีความตระหนักและเห็นในคุณค่าของการจัดการความรู้ 5) เตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 9 ประเด็น 1) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมสร้างความคิดวิเคราะห์ 3) ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) บุคลากรมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 5) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิบัติงานประจำปี 6) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ชัดเจน 7) จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน 8) กำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน 9) กำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่น

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ 2) ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจผู้มีผลการพัฒนางานจากการจัดการความรู้ที่ดี 3) บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน 4) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง 5) นำผลการประเมินการจัดการความรู้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน

2. ขั้นการปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย ประกอบด้วย 22 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสืบค้นข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล 2) สำนวความสนใจของบุคลากรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร 3) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมศึกษา ดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน 4) ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการศึกษาคือในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น 5) ร่วมกันกำหนดหัวข้อหรือประเด็นความรู้ที่ต้องการศึกษา

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 9 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมการรักการอ่านที่ชัดเจนและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ 2) ส่งเสริมการจัดทำบันทึกสรุปการปฏิบัติงานประจำวัน 3) ส่งเสริมการเขียนข้อความแลกเปลี่ยนในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 4) มอบหมายบุคลากรหมุนเวียนกันจัดป้ายนิเทศ มุมความรู้ กระดานข่าวในโรงเรียน 5) ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 6) จัดรายการเสียงตามสายถ่ายทอดรายการวิทยุช่วงเช้าในโรงเรียน 7) สนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 8) ทำ Before Action Review เพื่อเตรียมข้อมูลก่อนทำกิจกรรมร่วมกัน 9) พัฒนาห้องสมุดให้มีมาตรฐาน

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ดังนี้ 1) สนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ 2) บูรณาการกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมคิด ร่วมวางแผนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำ 4) นิเทศกำกับติดตามผลการจัดการเรียนการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 5) จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย 6) รวบรวมวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์ได้ 7) ใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนางาน 8) ยกย่องให้รางวัลผู้ร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3. ขั้นการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 17 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้เพียงพอเหมาะสม 3) ใช้ตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นแนวทางการจัดระบบความรู้ 4) กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบจัดเก็บความรู้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ร่วมกันจำแนกประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา 2) ร่วมกันออกแบบระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 3) จัดระบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 4) พัฒนาให้บุคลากรรู้จักการเขียนแผนภาพความคิด 5) จัดทำบันทึกลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 6) ร่วมกันกำหนดหัวข้อการจัดป้ายนิเทศ มุมเผยแพร่ความรู้แต่ละเดือนในโรงเรียน 7) จัดระบบการเก็บข้อมูลป้ายนิเทศความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำมาหมุนเวียนใช้ได้ 8) มอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับการอบรมศึกษาดูงานสรุปรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ร่วมงานศึกษา

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดทำทะเบียนควบคุมหมวดหมู่ของความรู้เพื่ออำนวยความสะดวก 2) จัดทำคู่มือ แผน หรือแนวทางในการทำงานแต่ละงานไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษา 3) จัดเก็บแฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียนบุคลากรและนักเรียนอย่างเป็นระบบ

4) สร้างระบบการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการความรู้ในโรงเรียน 5) สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน

4. ขั้นการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย 19 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 6 ประเด็น ดังนี้ 1) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เป็นประเด็นในการประชุม 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี 3) กำหนดให้มีช่วงเวลาที่บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน 4) หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 5) จัดมุมพักผ่อนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังนี้ 1) มีการประชุมบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2) มีการประชุมกลุ่มย่อยในการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี 3) จัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง 4) ส่งเสริมกิจกรรมเรื่องเล่าสู่กันฟังทั้งด้วยวาจา 5) ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางเว็บบล็อก 6) สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 7) ส่งเสริมจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียน

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ประเด็น ดังนี้ 1) บุคลากรรายงานสรุปประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ 2) จัดการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน 3) จัดห้องหรือสถานที่สำหรับนำเสนอและเก็บรวบรวมผลงาน 4) มีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลังการปฏิบัติกิจกรรม/โครงการทุกครั้ง 6) ปรับเปลี่ยนโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีตามผลการประเมิน

5. ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 17 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงริเริ่มดำเนินโครงการใหม่ ๆ 2) ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจากข้อมูลที่ได้จากการจัดการความรู้ 3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมแบบ Online 4) สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากโครงการจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 8 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ 2) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรโดยใช้แหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้ของโรงเรียน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดทำบทเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ 4) พัฒนาศักยภาพนักเรียนโดยเปิดโอกาสให้เลือกเรียนและค้นคว้าตามความถนัด 5) ส่งเสริมการจัดการเรียน

การสอนแบบ โครงงานเพื่อการแก้ปัญหา 6) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถกับหน่วยงานภายนอก 7) จัดกิจกรรมสร้างวิทยากรในหน่วยงาน 8) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือใช้เทคนิควิธีการใหม่ในการทำงาน

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ ประกอบด้วย 17 ประเด็น ดังนี้ 1) กำหนดให้การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการพัฒนางาน 2) จัดให้มีการประกวดหนึ่งโรงเรียนหนึ่งผลิตภัณฑ์ 3) การนิเทศผลการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน 4) นำข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ในการพัฒนางาน 5) ยกย่องชมเชยผู้มีผลการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน

6. **ชั้นบันทึกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** ประกอบด้วย 18 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดทำทำเนียบหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อศึกษาและสืบค้น 2) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตนเองกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น 3) รวบรวมข้อมูล After Action Review ทบทวนหลังทำกิจกรรม 4) เปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาประเมินผลการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังนี้ 1) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา 2) สรุปข้อแตกต่างของขั้นตอนการทำงานระหว่างโรงเรียนของตนกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น 3) กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ตัวชี้วัดในความสำเร็จของผลงานให้ชัดเจน 4) กำหนดแนวทางในการลดขั้นตอน แรงงานและต้นทุนในการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษา 5) สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 6) ร่วมกำหนดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาข้อมูลใหม่ ๆ เป็นระยะสม่ำเสมอ 7) จัดทำ Flowchart แสดงขั้นตอนวิธีการทำงาน

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดทำรายงานการประเมินผลการจัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 2) วิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม 3) บันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน 4) จัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป 5) จัดการประกวดผลงานการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 6) นำเสนอผลงานกับผู้เชี่ยวชาญขอคำแนะนำเพื่อการพัฒนา 7) จัดทำแฟ้มสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่

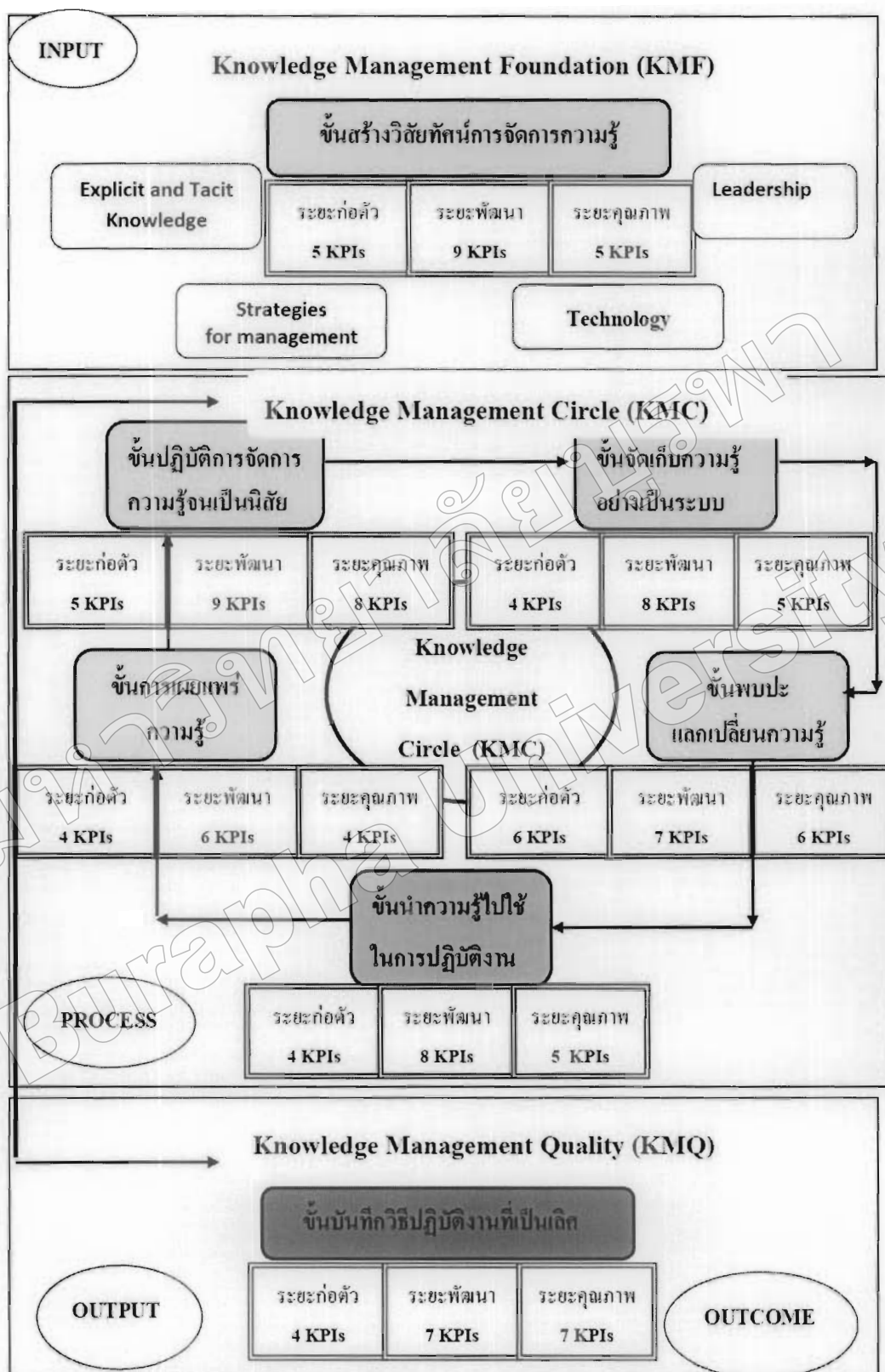
7. **ชั้นการเผยแพร่ความรู้** ประกอบด้วย 14 ประเด็น ดำเนินการใน 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อตัว ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ของโรงเรียนเข้าเยี่ยมชมผลงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ 2) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงสรุปผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 3) ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสม่ำเสมอ 4) สนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมกิจกรรมอบรม สัมมนาความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ

ระยะพัฒนา ประกอบด้วย 6 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดทำวารสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลงานสถานศึกษา 2) จัดรายการเสียงตามสายประชาสัมพันธ์ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา 3) จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา 4) ร่วมแลกเปลี่ยนเผยแพร่แนวความคิดกับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 5) จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ 6) จัดนิทรรศการมหกรรมความรู้ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) จัดตั้งทีมอาสาสมัครตอบกระทู้ข้อคำถามในเว็บไซต์โรงเรียน 2) สร้างชุมชนนักปฏิบัติในเรื่องที่เป็นที่สนใจของบุคคลในสถานศึกษา 3) จัดโครงการศูนย์การเรียนรู้สู่ชุมชนเพื่อให้บริการความรู้ด้านต่าง ๆ กับบุคคลในชุมชน 4) จัดประกวดผลงานในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการดำเนินการวิจัยจนเสร็จสิ้นกระบวนการสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการดำเนินการวิจัย

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินความเป็นไปได้โดยกระบวนการสนทนากลุ่มมาให้ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาทั้ง 5 โรงเรียนทำการตรวจสอบประเด็นความเหมาะสมในการใช้ปฏิบัติในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยร่วมสังเกตหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงานและการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 แห่งพร้อมทั้งใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกขั้นตอนและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในสถานศึกษาได้

อภิปรายผล

รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการพัฒนาและตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้จนเป็นนิสัย ขั้นจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ขั้นพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ขั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ขั้นบันทึกวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และขั้นการเผยแพร่ความรู้ โดยมีรายละเอียดประเด็นการดำเนินการที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ จากการวิจัยพบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรในทุกเรื่องเพราะหากทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันก็จะมีทิศทางและวิธีการในการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ขั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ถือเป็นภารกิจจำเป็นในระยะก่อตัว (Knowledge Management Foundation) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อองค์กรจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน สอดคล้องกับวรชัย เยาวภาณี (2552) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ในองค์กรใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม ผลักดัน และสนับสนุน ผสมผสานความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นของส่วนรวม วิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน โดยจะต้องตอบคำถามว่า สถานภาพที่ต้องการที่แท้จริงขององค์กรคืออะไร ในช่วงเวลาใด เพื่อจะได้ดำเนินการวางแผนต่อไป

หากองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย เป็นไปในทางบวก ไม่เอาเปรียบสังคม คำนึงต่อการ
 ทุ่มเทพลงใจกาย พลังใจ และพลังทรัพยากร ตั้งอยู่บนขีดความสามารถขององค์กร สมาชิกก็จะมี
 ความศรัทธา สอดคล้องกับความเห็นของมาร์ควาร์ด และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994)
 ที่กล่าวว่าจัดการความรู้ควรเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรมขององค์กรของ คือ
 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เปี่ยมความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้อง
 ร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น องค์กรจึงควรกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อ
 ผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร
 ในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพัน และยังสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้
 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่ได้
 จัดทำคู่มือการจัดการแผนการจัดการความรู้โดยเริ่มจากการที่ให้องค์กรเตรียมความพร้อมโดยการ
 ประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool-KMAT) หรือใช้วิธีการประเมิน
 องค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง/ โอกาส-อุปสรรค
 ที่จะป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องปรับปรุง รักษาไว้ หรือพัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย
 การจัดการความรู้ก็จะมีโอกาสทำได้สำเร็จสูง โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ
 เทคโนโลยีและเมื่อพิจารณาตามประเด็นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้อง
 ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรตั้งแต่ในระยะก่อตัวในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตรโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะต้องมียุทธศาสตร์ในการ
 จัดการความรู้ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงานและวิธีดำเนินการที่สำคัญ
 ที่จะรักษาคุณภาพของการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ได้ก็คือผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการ
 จัดการความรู้ในสถานศึกษาพร้อมทั้งร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการ
 ความรู้ของสถานศึกษาให้ชัดเจน จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน
 กำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทุกคนมีส่วนร่วมพัฒนางาน กำหนดแผนการ
 จัดการความรู้ที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญส่ง หาญพานิช (2546)
 ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยและพบว่า
 ผู้บริหารควรมีบทบาท 3 ด้าน คือ 1) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์
 และระบบขององค์กรรวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ 2) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ
 หาวิธีการที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความ
 ต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่นมีเวทีและเปลี่ยนความรู้
 ซึ่งกันและกัน และ 3) บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิด
 การพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ ให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร

ให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกัน และยังพบว่า การสื่อสารความรู้ต้องอำนวยความสะดวกให้ผู้บุคลากรสามารถใช้สื่อได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลาโดยใช้เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่จะทำให้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาน้อยลง ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่าการไหลของความรู้ตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาในการจัดกิจกรรม การดำเนินโครงการต่าง ๆ การแก้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นเตือนให้เกิดพลังในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ มีความตระหนักและเห็นในคุณค่าของการจัดการความรู้โดยเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

2. **ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้** เป็นนิสัย จากการวิจัยพบว่า การสร้างนิสัยในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการสืบค้นข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล ตามความสนใจของบุคลากรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลและขององค์การจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนที่ตอบรับความเปลี่ยนแปลงของสังคม นโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแสวงหาความรู้จนเกิดเป็นนิสัยจะช่วยให้องค์การไม่หยุดนิ่งเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะช่วยผลักดันการพัฒนางานให้เกิดเป็นวงจรคุณภาพ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สอดคล้องกับการศึกษาของโอเดล และเกรย์สัน (O'Dell & Grayson, 1998) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งการรักการเรียนรู้ในองค์การ ที่มาจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่สามารถสร้างบรรยากาศให้บุคคลกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีมและทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและเหมาะสมเข้ามาช่วยให้การจัดการเรียนรู้ทำได้รวดเร็ว ควรจัดโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพราะในยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนที่มีข้อมูลมากผู้ที่มิสนใจรักการค้นคว้าย่อมได้เปรียบ สนับสนุนการสร้างบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันในทุกทางโดยการหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อสะสมเป็นองค์ความรู้ในตัวเองเพื่อจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้เร็ว การจัดการระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องจำเป็นในการจัดการความรู้ ในขั้นการสร้างนิสัยรักการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 ข) ที่กล่าวว่าบุคลากร

ในหน่วยงานควรต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้รักการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลทั้งในและนอกประเทศ มีการสืบค้นโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ วารสาร อินเทอร์เน็ต/ อินทราเน็ต และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและนอกหน่วยงาน เพื่อใช้กระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจนในการแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนางานซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ควรพัฒนาให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ โดยกระทำให้เป็นกิจวัตรประจำวัน เป็นความเคยชินจนเป็นนิสัยติดตัวไป พยายามสร้างบรรยากาศการเรียนรู้การค้นคว้ารวบรวมข้อมูลให้เป็นกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความสุขในการทำงานวิชาการ และสามารถรวบรวมเพื่อใช้อ้างอิงในการจัดทำผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้

นอกจากนี้การสร้างนิสัยรักการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยช่วยเอื้อต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในขั้นอื่น ๆ ได้ เช่น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถใช้ความรู้ที่มีเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นได้ และมีความพร้อมที่จะขยายองค์ความรู้ ข้อมูล หรือมวลประสบการณ์ที่มีสะสมในตนเองให้ผู้อื่นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันซึ่งจะส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ที่มีขยายออกไปอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ มาควอดท์และเร โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวว่าการสร้างนิสัยในการรักการแสวงหาความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี โดยสถานศึกษาควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการ ใฝ่รู้เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์การต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงิน ขวัญกำลังใจ และเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาที่ดีขององค์การ

3. จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญ

ในการพัฒนาองค์การในทุกเรื่องเพราะหากทุกคนในองค์การมีเป้าหมายเดียวกันก็จะมีทิศทางและวิธีการในการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน มีการจัดการที่เป็นระบบกระบวนการจัดการความรู้ก็จะประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการวิจัยของ มาควอดท์และเร โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่าขั้นตอนในการจัดการความรู้ประกอบด้วยการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) และ การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ (Knowledge Analysis and data Mining) ซึ่งเมื่อประมวลรวมกันก็หมายถึงการแสวงหาความรู้จนเกิดเป็นนิสัย และนำความรู้นั้นมาจัดเก็บโดยมีการวิเคราะห์สกัดแยกแยะความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์

ในการนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดการความรู้ตามแนวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่ได้ศึกษาว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 7 กิจกรรมโดยได้ระบุว่าจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน นอกจากนั้น ยังได้เสนอให้มีขั้นการประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐานไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ นั่นก็คือการจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั่นเอง สำหรับระบบการจัดเก็บข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องทำงานทุกด้านเหมือนกับโรงเรียนขนาดใหญ่แต่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าการวางแผนการทำงานและการจัดเก็บงานให้เป็นระบบทั้งก่อนและหลังการดำเนินการเป็นเรื่องต้องได้รับการพัฒนา หากมีการวางแผนการจัดเก็บความรู้ที่ดีเป็นระบบโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดความรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำทะเบียนหมวดหมู่ในการจัดการความรู้ การจัดทำแฟ้มรวบรวมสะสมงานอย่างเป็นขั้นตอนก็จะช่วยให้การทำงานต่าง ๆ ง่ายขึ้น ลดขั้นตอนและสามารถมีข้อมูลสำหรับเทียบเคียง ค้นคว้าอ้างอิงหาแนวทางในการพัฒนา บุคลากรเห็นประโยชน์ของการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องดำเนินการนิเทศกำกับติดตามที่สม่ำเสมอตั้งแต่ระยะแรกเริ่มวางแผน ระยะระหว่างดำเนินการ และ ระยะหลังเสร็จสิ้นการดำเนินการ สอดคล้องกับแทร็ป (Trapp, 1999) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งก็มีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการโดยการสร้างระบบที่ดีจะทำให้เกิดคุณประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กรทั้งจากแหล่งความรู้ในและนอกหน่วยงาน ในขณะที่ พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พบว่าขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่งที่ผู้อำนวยการจัดการความรู้ควรกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน และบุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ซึ่งจากการวิจัยสามารถทำได้โดยให้บุคลากรร่วมกันจำแนกประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษา และออกแบบระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาโดยมีระบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จัดทำทะเบียนควบคุมหมวดหมู่ของความรู้เพื่อง่ายต่อการสืบค้นอ้างอิง จัดทำคู่มือแผน หรือแนวทางในการทำงานแต่ละงานไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษา จัดเก็บแฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียนบุคลากรและนักเรียนอย่างเป็นระบบ และ สร้างระบบการนิเทศกำกับติดตามผลการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและเหมาะสมในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ กำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบจัดเก็บ

ความรู้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ กานต์สุดา มาณะศิรินันท์ (2546) ที่ได้ดำเนินการวิจัยและการนำเสนอระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์การภาคเอกชนในขั้นตอนการจัดระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์การ กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ กำหนดพันธกิจการจัดการความรู้ กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ จัดหา เทคโนโลยี พัฒนาบุคลากรที่ใช้ความรู้ และจัดหาทีมผู้ชำนาญการในการให้คำปรึกษา นอกจากนี้เบอร์เกอร์ (Bergeron, 2003, p. 111) กล่าวว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้เพราะเป็นการช่วยให้คนในองค์การ สามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ได้สะดวก รวดเร็วช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึง ช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ช่วยให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสมชาย นำประเสริฐชัย (2546, หน้า 111) ที่กล่าวว่าไว้ว่า การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้นั้น ไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบหนึ่งเข้ามาในองค์การ แต่เป็นการวางระบบจัดการองค์ความรู้ของบริษัทซึ่งต้องการปัจจัยหลาย ๆ ด้านและการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้เนื่องจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่สามารถช่วยให้การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผลได้ ถ้าขาดปัจจัยอื่นเข้ามาาร่วมด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจึงถือเป็น ขั้นตอนสำคัญในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

4. ขั้นตอนปะทะแลกเปลี่ยนความรู้ จากการวิจัย พบว่า การจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ ความคุ้นเคยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะทำให้การจัดการความรู้ในขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะการที่บุคลากรในสถานศึกษามีการอยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม จะทำให้มีช่องทางและเวลา ในการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน การได้รับการส่งเสริม ให้มีบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียนทำให้บุคลากรทุกคนกล้าแสดงออกในทาง ที่สร้างสรรค์ ให้เกียรติ ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น ไม่หวงวิชาหรือสิ่งที่ตนรู้ หากมี ข้อเสนอแนะหรือข้อตกลงที่จะทำร่วมกันก็จะสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาในหน่วยงาน จริง คนที่มีความรู้หรือประสบการณ์มากยินดีให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากรใหม่ เกิดการ เรียนรู้แบบสอนงาน การพบปะแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นแบบเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมประจำวัน การ บริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดการ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้นี้เป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่งในการจัดการความรู้สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ ของโนนากะและทาเคชิ (Nonaka & Takeuchi, 2000) ที่อธิบายถึงกระบวนการขับเคลื่อนการจัด การความรู้แบบพลวัตขององค์การ (Dynamic Organizational Knowledge Creation) หรือ SCEI

ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ คือ การสร้างความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง (Socialization) การสร้างความรู้โดยการถ่ายโอนจากตัวบุคคลไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Externalization) การสร้างความรู้โดยการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้เดิม (Combination) และการสร้างความรู้โดยการนำความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้จากการปฏิบัติมาสร้างเป็นความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ (Internalization) และการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 ข) ที่กล่าวว่าหน่วยงาน ควรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้อย่างจริงจัง พร้อมกับพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านการถ่ายทอดความรู้จากแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกจากการวิจัยพบว่าควรมีกำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เป็นประเด็นในการประชุมโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมในหลายรูปแบบที่ส่งเสริมบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง มีการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กที่สามารถจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียน มีการจัดบรรยากาศและระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การและผลการวิจัยของมาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่าหน่วยงานควรมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยต้องให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ มีการเพิ่มอำนาจให้สมาชิก (Empowerment) โดยการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิด และตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง เรียนรู้ จัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) การทำงานร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และสามารถแก้ปัญหา ร่วมกันได้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน

(Teamwork and Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และการนำความรู้ไปใช้รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จนนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547 ก) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ในขณะที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยการเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดได้ทั้ง 3 ระดับ คือ 1) การเรียนรู้ระดับของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญขององค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรก็อาจเกิดขึ้น การที่จะเกิดการเรียนรู้ในระดับนี้ได้ นั่นคือการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ ควรใช้เทคนิคในการจัดกิจกรรมที่มีทางเลือกที่หลากหลาย กระตุ้น สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การเรียนรู้ระดับของกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) การเรียนรู้ระดับนี้ องค์กรต้องเพิ่มเติมทักษะ และความรู้ทั้งในด้านกระบวนการ คุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหา การตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงาน การเรียนรู้ของทีมจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) เน้นการคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระในการถ่ายทอดความคิด มีความสามารถในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ สร้างแนวความรู้ที่แปลกใหม่ และที่สำคัญจะต้องพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะร่วมแรงร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กัน อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร และ 3) การเรียนรู้ระดับขององค์กร (Organization Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อทุกคนในองค์กรคิดร่วมกัน อาศัยประสบการณ์ และความรู้ในอดีต หมายความว่า ทุกคนในองค์กรต่างมีความสำคัญ มีความรู้ และมีความสามารถที่ทำงานประสานสอดคล้องกัน และสามารถจัดการกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมร่วมกัน ส่วนสกริม (Skyrme, 1999, p. 60) กล่าวว่า ประสบการณ์จากการเรียนรู้มีประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แมคอัลลอย (McElroy, 2003, p. 112) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ จะช่วยเสริมศักยภาพ

การเรียนรู้ของคนเพิ่มขึ้น และวิจารณ์ ฟานิช (2547 ข, หน้า 11) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประสิทธิภาพ ต้องมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ในขณะที่เดเวนพอร์ท (Davenport, 1997) กล่าวว่า การเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลายเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเฉพาะภายในตัวบุคคล และเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งจะช่วยเสริมศักยภาพการเรียนรู้ในเรื่องอื่นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับสุจิตรา รัตนันท์ (2548, หน้า 163) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการความรู้ว่าจะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจ และปรับใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) การเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธรรมเนียมปฏิบัติ การจัดการความรู้ต้องการภาวะผู้นำองค์กรที่มีลักษณะพิเศษ อีกทั้งตระหนักถึงความสำคัญของทุนทางปัญญาว่า เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดในยุคของการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) และนอกจากนั้น การจัดการความรู้ยังต้องการทักษะทางการจัดการ และภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องของคน และการสร้างศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร ถึงแม้ว่าศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ยังมีแนวคิดที่หลากหลาย แต่ก็มีความเกี่ยวข้องกันก็คือ การนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอด และแบ่งปัน ไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ดังนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะและสมรรถนะ (Competence) ตามที่กำหนด

5. **ชั้นนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน** การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการสอน และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้และการบริหารจัดการสามารถพัฒนาให้เกิดความคุณภาพในการปฏิบัติทำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์และคุณค่าได้อย่างชัดเจน จากการวิจัย พบว่าการประยุกต์ใช้ความรู้จากการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงริเริ่มดำเนินโครงการใหม่ ๆ บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันหาทางแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจากข้อมูลที่ได้จากการจัดการความรู้ บุคลากรได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีเวทีสำหรับครูและนักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถกับหน่วยงานภายนอก ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือใช้เทคนิควิธีการ

ใหม่ในการทำงาน มีการนิเทศผลการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน นำข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) มาใช้ในการพัฒนางาน และมีการยกย่องชมเชยผู้มีผลการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางานทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ โอเดล และเกรย์สัน (O'Dell & Grayson, 1998) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถวัดผลได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปสู่การสร้างความสำเร็จขององค์กร และแนวคิดของวิก (Wigg, 1993) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการจัดการระบบความรู้ในองค์กรที่ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ด้านคือ การแสวงหาและสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ บัซซี่ และบาวาน (Bussi & Bawan, 2000 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ, 2548) และสวานสตอม (Swanstrom, 2000 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ, 2548) ที่กล่าวโดยสรุปว่าการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ หมายถึง การรวบรวมการจัดเก็บ การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้เป็นการใช้ต้นทุนทางปัญญาถ้าไม่มีการนำผลจากการจัดการความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์การจัดการความรู้ก็จะเป็นเพียง เอ็กเซอร์ไซส์ ทางปัญญาแต่ไม่มีคุณค่าในการปฏิบัติแต่อย่างใด สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 ข) ที่กล่าวว่าหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการใช้และการประเมินผลความรู้ โดยบุคลากรในองค์กรที่ต่อเนื่องหมุนเวียนและใช้ความรู้สร้างสรรค์จากความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มากมายขององค์กร ในขณะที่น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) อธิบายว่าการจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การ การใช้ความรู้ของคนในองค์การ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และการใช้ความรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นแนวทาง หรือกระบวนการใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์การการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ การมีแนวคิดใหม่ที่น่าไปสู่การกระทำที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ที่พบว่าองค์ประกอบในการจัดการความรู้ควรมีการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) โดยส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสมกับบริบทของบุคคล เวลา สถานที่ และ โอกาส เป็นองค์ประกอบที่มีทีมที่ได้มีการประยุกต์ความรู้เพื่อนำไปใช้ ในขณะที่ ประพนธ์ ฝาสุยชัย (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถของแต่ละบุคคลในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมตามกาลเทศะ ส่วนแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาด และปรียวรรณ กรรณล้วน (2547) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ก็คล้าย

6. **ชั้นบันทึกรูปปฏิบัติที่เป็นเลิศ** การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานแต่ละอย่างให้ประสบความสำเร็จจะช่วยให้การทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถช่วยประหยัดเวลา และไม่ต้องเริ่มต้นงานใหม่จากศูนย์ในกรณีที่บุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ เกษียณอายุราชการ หรือย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาแห่งอื่น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดการต่อยอดงานให้ดีขึ้น โดยปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่มีจนตกผลึกเกิดวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน (Benchmarking) ทั้งกับผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของตนเองในรอบปีที่ผ่านมา และเทียบเคียงกับผลงานของสถานศึกษาอื่นที่มีขนาดและบริบทใกล้เคียงกันจัดเก็บข้อมูลมาบันทึกเพื่อให้ได้วิธีการที่ดีเป็นความรู้องค์การ โดยการจัดการความรู้ที่ดีจะเกิดประโยชน์ต่อ

สถานศึกษาเป็นอย่างมาก ประพนธ์ ผาสุขยัต (2549, หน้า 48) ได้กล่าวว่า จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา มีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์กรของเรา มีสิ่งที่เรียกว่า Best Practice เกิดขึ้นในองค์กร แต่คนในองค์กรเองกลับไม่รู้ผล เวลาจะทำอะไร ก็ต้องเริ่มต้นกันใหม่หมดทั้ง ๆ ที่หลายเรื่องไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป เพราะสามารถเรียนรู้ได้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรของเรา ซึ่งอาจจะหมายถึงจากหน่วยงานข้างเคียงก็ได้ ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ได้วิธีการที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเป็นวงจรที่ก้าวหน้าอย่างไม่สิ้นสุด และนำ Best Practice นั้น เขียนเป็นเอกสาร หรือเผยแพร่ใน Intranet หรือ Website ของสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็น CoP (Community of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติ จากการวิจัยพบว่าควรดำเนินการรวบรวมข้อมูล After Action Review ทบทวนหลังทำกิจกรรม เปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาประเมินผลการจัดการความรู้ของโรงเรียน สรุปข้อแตกต่างของขั้นตอนการทำงานระหว่างโรงเรียนของตนกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ในความสำเร็จของผลงานให้ชัดเจน กำหนดแนวทางในการลดขั้นตอน แรงงานและต้นทุนในการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ร่วมกำหนดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาข้อมูลใหม่ ๆ เป็นระยะสม่ำเสมอ จัดทำ Flowchart แสดงขั้นตอนวิธีการทำงาน จัดทำรายงานการประเมินผลการจัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา วิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม บันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน จัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป จัดการประกวดผลงานการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นำเสนอผลงานกับผู้เชี่ยวชาญขอคำแนะนำเพื่อการพัฒนา จัดทำแฟ้มสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายคือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับวรโชค ไชยวงศ์ (2551) ได้ทำการวิจัยและพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกิดขึ้นในองค์กรได้มี 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวังความสำเร็จ วิสัยทัศน์และการคิดเชิงอนาคต 2) การเรียนรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดแนวคิด วิธีการใหม่หรือแนวทางอื่นที่ดีกว่าเดิม 3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้ต้องแสวงหาวิธีการ กระบวนการที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีเลิศ และ 4) กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และสอดคล้องกับศูนย์ประสิทธิภาพและคุณภาพของอเมริกา American Productivity and Quality Center (1998 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545, หน้า 10-11) กล่าวว่าวิธีการปฏิบัติที่เป็น

เลิศ (Best Practices) คือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการค้นพบวิธีการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในการพัฒนาคุณภาพ ทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและก้าวสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้สถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (2549, หน้า 2) ได้ให้หลักในการพิจารณาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน 2) วิธีปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือมีกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น 3) สามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัติได้ว่า ทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไม (Why) 4) ผลจากวิธีการปฏิบัติสอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้หรือกลยุทธ์ จุดเน้นตามกลยุทธ์ 5) วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน 6) วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM-Knowledge Management) ในขณะที่วิจารณ์ พานิช (2547 ก) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ว่า สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ (1) บรรลุเป้าหมายของงาน (2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน (3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และ (4) บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะโดยที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้โดยการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิดจะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีม และสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ทั้งจากความล้มเหลว และความสำเร็จ เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) หรือทราบว่า จะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหนอย่างไร (Expertise Locators) ซึ่งก็เปรียบเสมือนการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งในด้านการดำเนินการ คลังความรู้ บุคลากรและระบบการบริหารจัดการ และวิจารณ์ พานิช (2547 ก) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ (เช่น ด้านแนวคิด กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของชุมชน) โดยมีการเผยแพร่วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้ ส่วน บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice-BP) การจัดการความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสารจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจได้จากการทำการ

เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้เทียบเคียง (Benchmarking) การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ การ์วิน (Garvin, 1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่นและ การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่ วิชาพร อัจฉริยะโกศล (2550) ได้นำเสนอวิธีการดำเนินการสู่การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษา เน้นพัฒนานักเรียนทั้งตัวบุคคล มีความยืดหยุ่นและหลากหลายที่สนองความแตกต่างรายบุคคลของนักเรียน รวมทั้งเน้นการคิด การประยุกต์ใช้ความรู้ การวิจัย และการทำโครงการ 2) ด้านการเรียนการสอน ครูในโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ มีวิธีการใช้การสอนที่หลากหลาย คือให้อ่านเพื่อสืบค้นข้อมูล การลงมือปฏิบัติจริง การประยุกต์ใช้ความรู้ และบูรณาการความรู้จากวิชาต่าง ๆ การสอนให้รู้จักวางแผนและการคิดอย่างมีระบบ การวิจัย การให้ที่บ้านและการตรวจการบ้าน การให้นักเรียนเรียนรู้แหล่งชุมชน เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การนำเสนอผลงาน การสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ทั้งแนวนอนและแนวตั้งและการแข่งขันด้านการปฏิบัติและวิชาการ 3) ด้านเทคโนโลยีสื่อสาร การศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน คือ ห้องเรียนที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมระบบเครือข่าย สถานีโทรทัศน์พร้อมระบบเครือข่าย ห้องสมุดที่มีหนังสือและตำราได้มาตรฐานเล่มใหม่ และคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูงพร้อมอินเทอร์เน็ต ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องฝึกซ้อมดนตรีไทยและสากล รวมทั้งโรงพลศึกษา และมีสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ เทคโนโลยี และสื่อการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ บุคคล บรรยายภาค วิถีชุมชน อุทยานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์ และวัด 4) ด้านการวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลที่ใช้ คือ การประเมินผลจากความสำเร็จของงาน การทำที่บ้าน และมีการประเมินโดยครู นักเรียน และเพื่อน 5) ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การจัดการชั้นเรียนที่มีการละความสามารถของนักเรียน มีนักเรียนประมาณ 24-45 คน มีการจัดการชั้นเรียนใหญ่ให้แบ่งเป็นกลุ่มย่อยได้ มีการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตร และการจัดทำแผนการสอน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยการทำวิจัย เข้ารับการอบรม และศึกษาต่อ ครูต้องทำวิจัย และเขียนตำรา และมีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการที่ดีแก่ครู โดยสรุปพบว่าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีที่จะได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะช่วยให้หน่วยงานดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถเป็นแบบอย่างแนวทางแก่หน่วยงานอื่นเพื่อลดขั้นตอนการทำงานโดยเพิ่มคุณภาพของงานได้

7. **ขั้นการเผยแพร่ความรู้** การจัดการความรู้ในขั้นการเผยแพร่ความรู้สามารถทำได้ โดยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย และเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ มาควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่สรุปผลการวิจัยว่ากระบวนการจัดการความรู้ของประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) (4) การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) และ 6) การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 ข) ที่พบว่า หน่วยงาน ควรมีการจัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้อย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์กร โดยรวมถึงการวิจัย บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลทั้งในและ นอกประเทศ มีการสืบค้นโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ วารสาร อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต จากการวิจัยพบว่า การเผยแพร่ความรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทำได้โดยเชิญ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้าเยี่ยมชมผลงานของ โรงเรียนในด้านต่าง ๆ จัดประชุมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสม่ำเสมอ สนับสนุนให้บุคลากร ส่งผลงานเข้าร่วมกิจกรรมอบรม สัมมนาความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ จัดประชาสัมพันธ์ผลงาน โรงเรียน โดยจัดทำวารสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลงานสถานศึกษา จัดรายการเสียงตามสาย ประชาสัมพันธ์ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา ร่วมแลกเปลี่ยน เผยแพร่แนวความคิดกับเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่ผลงาน ทางวิชาการ จัดนิทรรศการมหกรรมความรู้ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และดำเนินการ สร้างคุณภาพโดย จัดตั้งทีมอาสาสมัครตอบกระทู้ข้อคำถามในเว็บไซต์โรงเรียน สร้างชุมชน นักปฏิบัติในเรื่องที่เป็นที่สนใจของบุคคลในสถานศึกษาจัดโครงการศูนย์การเรียนรู้สู่ชุมชน เพื่อให้บริการความรู้ด้านต่าง ๆ กับบุคคลในชุมชน จัดประกวดผลงานในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้มีผลงานการจัดการความรู้ที่สามารถ เผยแพร่และเป็นแบบอย่างได้สอดคล้องกับเกลินาส, สัตตัน และเฟโดโรวิช (Gelinias, Sutton, & Fedorowicz, 2004, p. 141) ที่กล่าวว่า การให้รางวัล และการยอมรับ (Rewarding and Recognition) เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปัน หรือถ่ายโอนความรู้ด้วยความสมัครใจเป็นหลัก การเก็บบันทึกการมี ส่วนร่วมแบ่งปัน หรือถ่ายโอนความรู้ของตน และลอว์เลอร์ (Lawler, 2003, p. 274) ที่กล่าวว่า ระบบการให้รางวัลมีผลกระทบ ต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ต้องการใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์การที่มีการ

ผลิตโดยทั่วไประบบการให้รางวัลจำเป็น ต้องพิจารณาลักษณะขององค์การ และลักษณะของงาน ที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุดคือ การจ่ายตามตัวบุคคล (Personbased Pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรม ของการพัฒนาความรู้และทักษะ ในขณะที่ ชีร์วัฒน์ เข็มแสง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่าการเผยแพร่ ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ทำได้โดยนำเสนอผลงานการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการทำงาน แบบมีส่วนร่วม การประชุมกลุ่มย่อย การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ควบคู่ กับการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การประเมินผลและการปรับปรุง ระหว่างการดำเนินงาน และมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และไลโบวิท และ โทมัส (Liebowietz & Thomas, 1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการสร้างสรรค์ คุณค่า (Creating Value) จากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสกัดแก่น องค์ความรู้ (Capture) และทำการแพร่กระจายความรู้ (Distribute) การประสานความรู้ (Coordinate) การซ่อมแซมหรือ การเอากลับคืนมา ทำให้คืนสู่สภาพเดิม (Retrieve) การจัดเก็บ (Store) และการ จัดการทรัพย์สินความรู้ (Manage Knowledge Assets) เพื่อให้องค์การสามารถเกิดพลังความรู้ที่ดี ที่สุด (Best Leverage its Knowledge)

โดยสรุปกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ตามรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนา จากกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ทั้ง 7 ประเด็น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพเพราะเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ในการจัดการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของ การจัดการความรู้ มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างหลากหลาย มีการสร้างนิสัยในการรัก การแสวงหาความรู้ จัดระบบความรู้ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาสถานที่หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาโดยบุคลากรทุกคนกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้การจัดการความรู้เป็นปัจจัย หลักของความสำเร็จของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนจนเสร็จสิ้น กระบวนการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1. หน่วยงานในระดับนโยบายควรมีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
2. ควรมีนโยบายส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประมวลผลจากการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาทั่วประเทศด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ รวบรวมเป็นระบบที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายเพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาทั่วไปใช้ศึกษาสืบค้นและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. ควรกำหนดให้การรณรงค์แสวงหาความรู้เป็นสมรรถนะสำหรับผู้บริหารและครูผู้สอนเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ดีขึ้น
5. ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศเพื่อนำไปใช้ในการจัดการความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาและรองรับการประกันคุณภาพภายนอกและภายในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กควรมีการนำผลการวิจัยไปใช้ปฏิบัติในการสถานศึกษา เพื่อจัดระบบบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนให้พร้อมรับการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
2. โรงเรียนควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและควรจัดเก็บเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
3. โรงเรียนควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและประเมินผลการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้ผ่านทางคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรในโรงเรียน
4. โรงเรียนควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจน ยกย่องผู้ผลิตนวัตกรรม สนับสนุนให้บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
3. ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานอื่น
4. ควรมีการศึกษาวิจัยการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาผลการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ
5. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการความรู้กับคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
6. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา