

**ข้อเสนอ**  
**แนวทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้**  
**เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การการศึกษาขั้นพื้นฐาน**



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ

ข้อเสนอ  
แนวทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การการศึกษาขั้นพื้นฐาน



สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
พฤศจิกายน 2553

370.152

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691ข

ข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรุงเทพฯ : 2553.

39 หน้า.

ISBN 978-616-7324-62-3

1. การจัดการความรู้
2. แนวทางการส่งเสริม
3. การศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ชื่อเรื่อง.

ข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สิ่งพิมพ์ สกศ.                   ฉบับที่ 08/2554

ISBN                               978-616-7324-62-3

พิมพ์ครั้งที่ 1                   พฤศจิกายน 2553

จำนวน 2,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่       กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษา

สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 02 668 7123 ต่อ 2315, 2316

โทรสาร 02 243 7915

Web site : <http://www.onec.go.th>

พิมพ์ที่                         ห้างหุ้นส่วนจำกัด อีเลฟเว่น สตาร์ อินเทอร์เน็ตเทรด

ที่อยู่ 99/142 หมู่ 7 ซอยพหลโยธิน 54 ถนนพหลโยธิน แขวงสายไหม

เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220

โทรศัพท์ 02 523 3810 โทรสาร 02 734 7143

## คำนำ

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา คือ เร่งรัด ผลักดันการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและเสริมสร้างความเข้มแข็ง แก่องค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจ ขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รวมทั้งบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การจัดการความรู้หรือ KM (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการ ทำงานเป็นทีมที่เน้นสมรรถนะ ปัญญาและประสบการณ์ปฏิบัติจากผู้ทำงาน อาศัยความรู้และปัญญาปฏิบัติเป็นฐานในการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ถือเป็นมิติหนึ่งของการกระจายอำนาจไปสู่บุคคลและองค์กรให้เกิดการทำงานและเรียนรู้ ร่วมกันในแนวราบ ไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะส่งผลให้คนและ องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการ พัฒนาแบบมีส่วนร่วม จนได้แบบปฏิบัติที่ดีของการใช้การจัดการความรู้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งได้ "ข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาให้ความคิดเห็นจาก คณะอนุกรรมการสภาการศึกษาด้านการกระจายอำนาจทางการศึกษา เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2553 ทั้งนี้สำนักงานฯ เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมสนับสนุน ให้องค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้พัฒนาบุคลากร และกระบวนการทำงานให้เกิด สัมฤทธิ์ผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยการใช้การจัดการความรู้ และจะนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพคน คุณภาพการศึกษา และคุณภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

(ศาสตราจารย์พิเศษทรงทอง จันทรางศุ)

เลขาธิการสภาการศึกษา



# สารบัญ

หน้า

<b>ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>	1
<b>1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้</b>	1
<b>2. การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>	6
<b>3. ข้อค้นพบสำคัญจากงานวิจัย</b>	17
1. รูปแบบการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	17
2. รูปแบบการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	19
3. การแพร่ขยายการจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษาเป้าหมาย การวิจัยไปสู่องค์กรการศึกษ่อื่น	22
4. การถอดบทเรียนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร	24
<b>4. ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</b>	32
1. การใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	32
2. การส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	37
3. การส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การศึกษาสำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.)	38
<b>5. เจ็อนไขสู่ความสำเร็จ</b>	39

## ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้

การดำเนินงานเพื่อปฏิรูปหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 ยังขาดการรวมพลังปัญญาของบุคลากรในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐานในการนำความรู้ ประสบการณ์ และศักยภาพของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน และสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนางาน และสามารถนำไปทำหรือปฏิบัติได้จริง รวมทั้งการเข้าถึง และนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน และพัฒนาตนเองของบุคลากรก็ยังมีไม่มากนัก กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา คือ เร่งรัด ผลักดันการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา

โดยเหตุนี้ การจัดการความรู้หรือ KM (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพ มีความรู้ และมีปัญญาที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต อันเป็นหนทางนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยอาศัยความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานในการทำงานและสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ก้าวทันสังคมโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ล้วนแข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการจัดการความรู้เป็นการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากพลังปัญญาปฏิบัติของบุคคลในการทำงานให้บรรลุผลโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว เป็นกระบวนการทำงานโดยเน้นสมรรถนะ ปัญญา และประสบการณ์ปฏิบัติจากผู้ทำงาน ถือเป็นมิติหนึ่งของการกระจายอำนาจไปสู่บุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น หากบุคคลหรือองค์กรนั้นได้รับการสนับสนุนให้มีความชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้

1. บทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. เป้าหมายและขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
3. อำนาจอย่างเป็นทางการที่จะตัดสินใจ และรับผิดชอบในการตัดสินใจ ภายใต้เงื่อนไขเวลาที่เข้าใจตรงกัน
4. ความเป็นอิสระในการแก้ปัญหาในการทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องกลัวถูกตำหนิหรือถูกกล่าวหา
5. การยอมให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดซึ่งสามารถรับผิดชอบได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดบทเรียนหรือการเรียนรู้
6. การทำงานเป็นทีมหรือเครือข่ายเพื่อจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน
7. การขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่นำไปสู่การใช้อำนาจแบบรวมศูนย์ และการสนับสนุน เสริมแรงผู้ปฏิบัติที่แก้ปัญหการทำงานโดยใช้ปัญญาปฏิบัติแทนการรอคำสั่ง

8. การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบุคคลหรือองค์กร
9. การสร้างระบบแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงเพื่อการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง

นอกเหนือไปจากนี้ การจัดการความรู้ยังถูกนำมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มุ่งให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ และสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการทำงานตามภารกิจ ตามมาตรา 11 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้องค์กรภาครัฐมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร โดยดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้เอื้อต่อการใช้ความรู้ในการทำงานตามขอบเขตความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และให้เกิดลักษณะเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และเอกสารซึ่งเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการจัดการความรู้จึงเป็นทั้งกระบวนการทำงานและการจัดการองค์กรที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ด้วยการมีส่วนร่วมแสวงหา แบ่งปัน และเรียนรู้จากความรู้ฝังลึกที่เป็นความรู้หรือปัญญาปฏิบัติที่มีคุณค่า รวมทั้งนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานให้เต็มที่เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ผลที่ตามมานั้นคือ ช่วยเพิ่มสมรรถนะ สร้างความรู้ "ปัญญา" และการไปเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร อันจะทำให้คนและองค์กรเกิดความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพในการทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้

ด้วยความสำคัญที่กล่าวข้างต้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ได้ขับเคลื่อนนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรการศึกษาระดับพื้นฐาน โดยร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2549 ถึงกันยายน 2551 เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบ และกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาระดับพื้นฐานที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในด้านการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และภาระงานขององค์กร และการส่งเสริม สนับสนุน และจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียน รวมทั้งขยายผลไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาระดับพื้นฐานอื่น และที่สำคัญเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาระดับพื้นฐาน ทั้งนี้ขณะดำเนินการวิจัยได้มีการประสานและดำเนินงานควบคู่ไปกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งมีนโยบายและงบประมาณสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ตามข้อตกลงของการปฏิรูประบบราชการเช่นกัน

ขณะเดียวกัน สกศ. มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านการศึกษาตามกรอบแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ได้เช่นกัน ดังนั้นหลังสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการวิจัยจนถึงปัจจุบัน จึงได้ดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุน และหนุนเสริมให้องค์กรเป้าหมายการวิจัยทำการแพร่ขยายกระบวนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในและนอกองค์กร และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับภูมิภาค และระดับชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดนำกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

โดยอยู่บนหลักการและกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง จนเกิดผลผลิตต่อองค์ความรู้นวัตกรรม และแบบปฏิบัติที่ดีทางการศึกษา ได้แก่ ผลผลิตด้านการพัฒนาครู การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น โดยสามารถนำผลผลิตทางการศึกษา มาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้วยการเปิดพื้นที่ในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันระหว่างกัน และนำไปประยุกต์ในการพัฒนางานการศึกษาอย่างเต็มที่

ดังนั้นเพื่อให้มีการแพร่ขยายและขับเคลื่อนนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สกศ. จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้การจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาการทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดีขึ้นกว่าเดิม โดยบูรณาการกับภาระงานประจำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพคน คุณภาพงานการศึกษา และคุณภาพองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2. การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยเน้นการวิจัย และพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ที่ยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐานในการพัฒนา และดำเนินการพัฒนาทั้งองค์กร (Whole Organizational Development Approach) โดยมีกลุ่มเป้าหมายการวิจัย หลักการ แนวคิด ยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน และระยะเวลาวิจัย ดังนี้

**กลุ่มเป้าหมายการวิจัย** ประกอบด้วย (1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต ตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ 13 เขตตรวจราชการ รวมกรุงเทพมหานคร โดยเกณฑ์การคัดเลือกพิจารณาจากภาวะผู้นำและความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร คุณภาพของทีมงานและความสนใจเข้าร่วมโครงการ และ (2) สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา และเป็นผู้เสนอให้เข้าร่วมโครงการ 78 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 95 องค์กร ใน 17 จังหวัด และ 4 ภูมิภาค

**หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้** กระบวนการวิจัยมุ่งพัฒนา กลุ่มเป้าหมายการวิจัยให้สามารถประยุกต์การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหาร และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ โดยยึดหลักการและแนวคิดการจัดการ ความรู้ ได้แก่ (1) ความรู้และประสบการณ์ที่บุคลากรในองค์กรมีอยู่ (2) ความเชื่อว่าการปฏิบัติงานนานนำไปสู่การมีทักษะและความรู้ฝังลึกในองค์กร (3) การตัดสินใจ และการวัดคุณค่าของงาน โดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่สะสมมายาวนาน และความรู้อันของบุคลากรในองค์กร และ (4) ความเชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร

**ยุทธศาสตร์ดำเนินงานวิจัย** จากหลักการและแนวคิดข้างต้น ได้นำมากำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินงานดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพื้นที่หรือฐานในการจัดการความรู้ โดยผู้ที่อยู่ในองค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่เดิมผสมผสานกับความรู้ใหม่ แล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร แล้วค่อยๆ ขยายไปสู่กลุ่มอื่นในองค์กรเดียวกันและกลุ่มอื่นๆ ต่อไป

2. สนับสนุนให้องค์กรเป้าหมายการวิจัยนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร โดยเริ่มจากการพิจารณาพื้นฐานความคิด ทักษะความรู้และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งประสพการณ์การทำงานของบุคลากร เพื่อค้นหาศักยภาพขององค์กร และนำมาใช้ในการวางแผนการจัดการความรู้ ทั้งในมิติระบบโครงสร้าง และมิติการพัฒนาตามแผนงานโครงการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการความรู้มีความเป็นไปได้สูงและประสพความสำเร็จอย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์กร นั่นคือการรักษาคุณค่าหรือลักษณะเด่นอันเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

3. ส่งเสริมให้องค์กรเป้าหมายการวิจัยมีการเรียนรู้เป็นทีม ที่พร้อมเปิดรับความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้การจัดการความรู้ที่เริ่มต้นด้วยการขับเคลื่อนคน เน้นกระบวนการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนภายในองค์กร และกับคนภายนอกองค์กร เสริมการถ่ายทอดความรู้และประสพการณ์ให้แก่กันด้วยหลักวิชา นำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปสู่การลงมือปฏิบัติแล้วนำกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นวงจรมีจุดจบ องค์กรการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรวิชาการจึงสร้างคน และสร้างความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

4. สร้างเสริมศักยภาพของทีมบุคลากรแกนนำในองค์กรเป้าหมายการวิจัย ให้มีขีดความสามารถในการจัดการความรู้ และการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกโอกาสที่อำนวย ในลักษณะโดยตรงระหว่างบุคคล และในลักษณะเสมือนจริงผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และค่อยๆ ขยายขีดความสามารถดังกล่าวสู่บุคลากรทั้งองค์กร



5. สนับสนุนการพัฒนากิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ และการร่วมมือกันของคนในองค์กรในการวิเคราะห์ประสบการณ์การพัฒนา และสรุปสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ทำให้องค์กรของตนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

### **กรอบแนวทางการจัดการความรู้**

กรอบแนวทางนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กรมีลักษณะที่บูรณาการไปกับภาระหน้าที่งาน ทั้งในมิติโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงาน และหรือโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม และกระบวนการทำงานขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนางานสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งควรสอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และหรือนโยบายขององค์กร รวมทั้งหน่วยบังคับบัญชาต้นสังกัดขององค์กร

2. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลัง นำปัญญาของคนในองค์กรมาเพิ่มพลังในการเรียนรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ความสำเร็จบนฐานความรู้จากประสบการณ์ตรงและการปฏิบัติจริง พร้อมบันทึกรวบรวมไว้เป็นบทเรียน และเผยแพร่ต่อไป

3. สร้างและจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานให้สำเร็จ

4. กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศให้คนเข้าถึงความรู้ รู้จักเลือกใช้ ดัดแปลง ปรับปรุง ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิม และหรือสร้างความรู้ใหม่

5. นำความรู้ไปใช้พัฒนาการทำงานด้านการศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้นกว่าเดิม

กรอบแนวทางการจัดการความรู้เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งยังนำไปสู่การพัฒนาคนในองค์กรเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรที่จัดและที่สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กและเยาวชน

### **ระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย**

การดำเนินงานวิจัยมีระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม 2549 ถึงกันยายน 2551 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีกิจกรรมวิจัยที่สรุปได้ดังนี้

**ระยะที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2549)** เป็นการศึกษาความพร้อม ศักยภาพ และความเป็นไปได้ในการเข้าร่วมโครงการวิจัยขององค์กรการศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย โดยจัดประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในรายละเอียดของโครงการ และให้พิจารณาเสนอสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าร่วมโครงการฯ พร้อมกับลงปฏิบัติการในพื้นที่เพื่อศึกษาความพร้อม ศักยภาพ และความเป็นไปได้ของกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในการเข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายวิจัยที่มีความพร้อมในการพัฒนา มีศักยภาพ มีทุนทางปัญญาที่เป็นทุนเดิมของการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นต้นแบบการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

**ระยะที่ 2 (เมษายน 2549 – กันยายน 2550)** เป็นการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และเริ่มขยายผลรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยส่งเสริม สนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ให้กับทุกองค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และขับเคลื่อนให้เกิดการนำสู่การปฏิบัติในองค์กร ซึ่งมีการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. กำหนดคุณลักษณะของทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กร และนักจัดการความรู้ที่ชำนาญการด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พร้อมทั้ง

ประสานและสร้างความเข้าใจให้แก่องค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในการเตรียมความพร้อมและสร้างทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กร และนักจัดการความรู้ที่ชำนาญการด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการในโครงการวิจัย

2. พัฒนาหลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการนักจัดการความรู้ด้าน IT ในการสร้าง และใช้บล็อก (blog) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการฯ และจัดอบรม นักจัดการความรู้ด้านการใช้ IT ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย 95 องค์กร ๆ ละ 1 คน ให้มีความเข้าใจ มีทักษะ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติการเพื่อให้สามารถสร้างและใช้บล็อก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ในโครงการฯ พร้อมทั้งเป็นแกนหลักในการถ่ายทอดและขยายผลการสร้างและใช้บล็อก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร

3. พัฒนาหลักสูตรกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร สำหรับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย พร้อมทั้งจัดประชุมปฏิบัติการฯ จำนวน 6 ครั้ง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดการจัดการความรู้ และให้มีทักษะโดยเน้นการฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือสร้างกระบวนการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร และนำความรู้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร รวมทั้งเข้าใจบทบาทหน้าที่ และภาระงานที่ต้องดำเนินการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ ถ่ายทอด และสร้างผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร รวมทั้งพัฒนาให้เกิดรูปแบบ และกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศในองค์กรของตน เพื่อขยายผลให้กับองค์กรการศึกษาคืออื่น ผลจากการดำเนินงานทำให้มีทีมแกนนำนักจัดการความรู้ 95 ทีม ใน 95 องค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยที่สามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย 95 องค์กร ดำเนินการพัฒนากระบวนการ

จัดการความรู้และทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรและการขยายผลในระยะเวลา 2 ปี (ปีงบประมาณ 2550-2551) ตามกรอบแนวคิดแนวทางการดำเนินงานของโครงการฯ ที่กำหนดให้ นำการจัดการความรู้ไปเป็นวิธีการทำงานที่บูรณาการกับงานตามภารกิจหน้าที่ ทั้งในมิติโครงสร้างองค์กร และหรือแผนพัฒนาองค์กร และขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรโดยจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ตรงและการปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานให้สำเร็จโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน มีการศึกษาดูงานเพื่อนำมาพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ จัดทำและใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ได้แก่ เรื่องเล่าของความสำเร็จ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ขุมความรู้ การตรวจ ประเมินความรู้ การถอดบทเรียนความสำเร็จ และแบบปฏิบัติที่ดี การสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ออกจากงาน เพื่อนช่วยเพื่อน การทบทวนหลังการปฏิบัติการ เป็นต้น พร้อมกับบันทึกความรู้ จัดเก็บ และเผยแพร่ให้คนเข้าถึง และนำไปใช้พัฒนางาน รวมถึงการสร้างและใช้บล็อกเพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายการจัดการความรู้

5. นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ให้การปรึกษาและชี้แนะทางวิชาการ รวมทั้งศึกษา เก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งกระบวนการแพร่ขยายการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย โดยใช้เครื่องมือการนิเทศติดตามผลที่พัฒนาขึ้น เป็นแนวทางสัมภาษณ์ สังเกต และสนทนากลุ่ม พร้อมนำมาวิเคราะห์และสรุปบทเรียนของการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย นอกจากนี้ยังได้เชื่อมโยงการจัดการกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ จากองค์กรภายนอกโครงการวิจัย ตลอดจนนักศึกษา และแสวงหาแนวทางการจัดการความรู้อื่นๆ ให้หนุนเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่สามารถนำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติในองค์กรให้กว้างไกลยิ่งขึ้น

6. จัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ (KM Fair) ระดับภูมิภาค ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) รวม 4 ครั้ง โดยองค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในแต่ละภูมิภาคยินดีรับเป็นเจ้าของจัดงาน เป็นการเปิดพื้นที่จัดเวทีให้กลุ่มเป้าหมายการวิจัยมีโอกาสดำเนินการแสดงผลงานและบอกเล่า (Show and Tell) ต่อสาธารณชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Share and Learn) ถึงผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นแบบปฏิบัติที่ดีของแต่ละองค์กรที่สะท้อนถึงความสามารถในการประยุกต์การจัดการความรู้ให้เข้ากับการทำงานประจำ เช่น พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากร พัฒนาการบริหาร พัฒนาคุณภาพการบริการ เป็นต้น และมีความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละภาค การจัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ถือเป็นปัจจัยเชิงบวกที่กระตุ้นให้บุคลากรของแต่ละองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของตน เห็นพลังการทำงานเป็นทีม และรวมใจกันจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้/ประสบการณ์ระหว่างองค์กร นับเป็นเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายในองค์กรยอมรับ อีกทั้งเป็นการแพร่ขยายการจัดการความรู้สู่องค์กรการศึกษาอื่น และเป็นการสร้างเครือข่ายชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (CoPs: Community of Practices) ในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วย

**ระยะที่ 3 (ตุลาคม 2550–กันยายน 2551)** เป็นระยะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และขยายผลรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มองค์กรเป้าหมายการวิจัย โดยเสริมสร้างและเติมเต็มความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่ทุกองค์กรเป้าหมายการวิจัยผ่านกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติการ ซึ่งมีกรดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) ให้กับทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย โดยจัดสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามภูมิภาค 4 ครั้ง และจัดสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ครั้ง จัดทำ(ร่าง)คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

เพื่อเป็นคู่มือการเรียนรู้ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมาใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการเร่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเกิดกระบวนการทางปัญญาและเกิดปัญญาาร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา อุปสรรค รวมทั้งนำไปประยุกต์ และต่อยอดการพัฒนาในรูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศในองค์กรของตน นอกจากนี้ให้ร่วมกันคิดและวางแผนเชื่อมโยงกิจกรรมประสานเครือข่ายและสนับสนุนด้านวิชาการแก่กันและกัน

2. กำหนดกรอบแนวคิดการถอดบทเรียนความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการฯ ให้แก่กลุ่มเป้าหมายการวิจัย พร้อมกับนิเทศ ติดตามและให้การปรึกษา แก่กลุ่มเป้าหมาย การวิจัยในการถอดบทเรียน สังเคราะห์ และสรุปผลให้เห็นผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร และแบบปฏิบัติที่ดีทางการศึกษาที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้ คัดสรรองค์กรเป้าหมายการวิจัยจำนวนหนึ่งที่สามารถเป็นต้นแบบเพื่อขยายผลให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นได้นำไปประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของตน

3. เตรียมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แพร่ขยายความรู้และผลการจัดการความรู้ โดยร่วมมือกับ สกว. สคส. และ สพฐ. จัดงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 ในหัวข้อ "นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาด้วยการจัดการความรู้" นับเป็นการจัดงานมหกรรมการจัดการความรู้ระดับชาติครั้งแรก เพื่อนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแพร่ขยายผลการดำเนินโครงการวิจัยในภาพรวม และขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยให้แก่องค์กรการศึกษาอื่นได้นำไปประยุกต์กับงานของตนโดยนำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งแสดงแผนภาพ (Flow chart) ความสัมพันธ์ของแนวคิด โครงสร้าง และระบบ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ แนวคิด วิธีปฏิบัติในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร เครื่องมือหรือเทคนิคการจัดการความรู้ ปัจจัยหนุนให้เกิดความสำเร็จ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงหลังใช้การจัดการความรู้

4. ส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่องค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย การวิจัยพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ รวมทั้งแพร่ขยายสู่องค์กรอื่นและสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้ประสานและเชื่อมโยงกับสำนักพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ร่วมกันพัฒนาแกนนำการจัดการความรู้ของ สพฐ. และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ที่เป็นองค์กรนำร่องของ สพฐ. เพื่อการขยายผลให้แก่ สพท. ทั้ง 178 แห่งทั่วประเทศ โดย สพฐ. สนับสนุนงบประมาณปี 2551 ให้แก่ สพท. ทั้ง 178 แห่งในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นจำนวนทั้งสิ้น 18,990,000 บาท โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพงานของ สพท. ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหาร ระบบการนิเทศ การพัฒนาคุณภาพวิชาการ การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาครู และการเรียนรู้ของนักเรียน และโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1 รวม 414 โรงเรียน รวมทั้งขยายผลไปยังเครือข่ายในพื้นที่การศึกษาด้วย

### **การดำเนินงานภายหลังสิ้นสุดการวิจัย**

ภายหลังสิ้นสุดการวิจัยจนถึงปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการแพร่ขยายและสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ทั้งการต่อยอดในการนำกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานดังนี้

- (1) ลงพื้นที่เพื่อนิเทศ ติดตาม ให้การปรึกษาและชี้แนะทางวิชาการ
- (2) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับภูมิภาค เพื่อชี้แนะ ผลัดกันเรียน เวียนกันสอน และเสริมสร้างกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร
- (3) เปิดพื้นที่ในการเรียนรู้ โดยจัดตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 2 (2<sup>nd</sup> Knowledge Management Fair) เมื่อวันที่ 22-23 เมษายน 2553 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพฯ ในหัวข้อ"การจัดการความรู้สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ยั่งยืน"



จากผลการประเมินและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มต่างๆ ในงานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 2 พบว่า เครือข่ายการจัดการความรู้ได้รับประโยชน์อย่างมากในการร่วมเรียนรู้ในงาน อาทิ เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการ เทคนิคการจัดการความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากความคาดหวังแต่แรก โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียน ตลอดจนได้รู้จักเครื่องมือการจัดการความรู้ที่จะนำไปต่อยอดพัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา และเกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์และพัฒนาสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และให้ยั่งยืน นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม **และตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้งานประสบความสำเร็จ**

### ผลผลิตจากการดำเนินงานโครงการฯ

การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการฯ จนถึงปัจจุบันมีผลผลิตจากการดำเนินงานดังนี้

1. รายงานเรื่อง นานาทิศนะ: การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา
2. คู่มือเรียนรู้งานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 1 "นวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้" และคู่มือเรียนรู้งานตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับชาติ ครั้งที่ 2 "การจัดการความรู้สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ยั่งยืน" ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรม/แบบปฏิบัติที่ดีที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนา เช่น การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการอ่านออกเขียนได้ การบริหารจัดการองค์กร/ ช่วงชั้น/ โรงเรียนขนาดเล็ก/ โรงเรียนเรียนร่วม/ การควบคุมชั้นเรียน การพัฒนาคุณภาพงานบริการ งานวิชาการ งานการเงิน และงานบริหารบุคคล รวมทั้งการพัฒนางาน



การตรวจสอบภายใน การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลผู้เรียน การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ การพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้เรียน ซึ่งได้แก่ การมีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม รักการอ่าน และมีทักษะการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น

3. เครือข่ายการจัดการความรู้ของโครงการวิจัย ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร รวมถึงชุมชนผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศผ่านบล็อกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. วัตถุประสงค์ จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ยั่งยืนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้นแบบ สำหรับให้ครูผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาทำความเข้าใจ และได้เห็นกรณีตัวอย่างที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางานการเรียนการสอนและพัฒนาองค์กร รวมทั้งนำไปเผยแพร่และขยายผลทั้งในและนอกองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้

5. เรื่องเล่าเร้าพลังของครูและผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีเรื่องดี ๆ และเคล็ดลับการทำงานให้สำเร็จจำนวนมาก

6. รายงานเรื่องเรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษา จากมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ

7. รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ที่นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

### 3. ข้อค้นพบสำคัญจากงานวิจัย

ผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมกรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ได้ข้อค้นพบสำคัญดังนี้

#### 1. รูปแบบการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก รูปแบบวงจรความรู้ เสนอกรอบความคิดที่เป็นวงจรซึ่งแสดงลำดับขององค์ประกอบ 3 ส่วน คือ วิสัยทัศน์การทำงานของเขตพื้นที่การศึกษา กระบวนการใช้การจัดการความรู้ในองค์กร และคลังความรู้และการเผยแพร่ โดยแต่ละองค์ประกอบมีลำดับและขั้นตอนขององค์ประกอบย่อย ซึ่งกำหนดรายละเอียดได้ค่อนข้างชัดเจนและครบวงจร

กลุ่มที่สอง รูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ "โมเดลปลา" ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ประยุกต์มาจากต้นแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นวงจร และมีการกำหนดปัจจัยของการจัดการความรู้ รวมทั้งมีรายละเอียดปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

กลุ่มที่สาม รูปแบบผสมผสาน เป็นการผนวกรูปแบบวงจรความรู้กับรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ที่มีลักษณะเฉพาะของตนที่ผ่านการพัฒนามาหลายระยะจนตกผลึกเป็นรูปแบบใหม่ขึ้น

1.2 การนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การนำความรู้และทักษะการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร จำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ (ก) จัดอบรมปฏิบัติการให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มและทุกคน เพื่อนำไปปฏิบัติ (ข) พัฒนาศูนย์เฉพาะกลุ่มที่ตั้งใจจะให้เป็นตัวอย่าง

ส่วนการนำกระบวนการจัดการความรู้ที่พัฒนาประสิทธิภาพองค์กร จำแนกเป็น 4 ลักษณะ คือ (ก) นำลงปฏิบัติกับทุกกลุ่มภารกิจ (ข) นำลงปฏิบัติเฉพาะ บางกลุ่มภารกิจหรือโครงการพัฒนา (ค) นำสู่การปฏิบัติทุกกลุ่มภารกิจ แต่ใช้แบบ ผสมผสานกับวิธีการอื่นที่มีอยู่ เช่น แบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. / ส.พ.ร. และแบบการวิจัยและพัฒนาเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษา (ง) นำลงขับเคลื่อนโดยยึด นโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก

**1.3 ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน** พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เริ่มจากการให้ความรู้แก่บุคลากรภายในก่อน จากนั้นจึงส่งบุคลากรไปมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และนิเทศ ติดตาม ส่งเสริมงานการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา ยิ่งไปกว่านั้นบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดมหกรรมวิชาการ เรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้มาบอกเล่า และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

**1.4 เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา** *ประการแรก* เงื่อนไขและปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ สนใจใฝ่รู้เรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้และการยอมรับกันและกัน ความสามารถเฉพาะบุคคล เช่น ความสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น และการตระหนัก และยอมรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร *ประการที่สอง* เงื่อนไขและปัจจัย ระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการจัดทีมงานที่เข้มแข็ง และสมัครใจทำงาน มีการทำงานเป็นทีม *ประการที่สาม* เงื่อนไขและปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การมี วิสัยทัศน์ร่วม มีผู้รู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การทำงานและการอยู่ร่วมกัน รวมถึงมีสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ และพลัง เสริมแรงการทำงานที่ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานโดยยึดปัญหาความต้องการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก และที่สำคัญคือภาวะผู้นำ เช่น ผู้นำสูงสุด

อันได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นการปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามแนวทางการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนดไว้

## 2. รูปแบบการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา จำแนกได้ 3 กลุ่มคือ  
กลุ่มแรก รูปแบบวงจรความรู้ มีลักษณะคือกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องทำให้สำเร็จ จากนั้นกำหนดองค์ประกอบขึ้นมาเพื่อการทำงาน และเมื่อทำสำเร็จแล้วจัดเก็บไว้เป็นคลังความรู้เผยแพร่ และเริ่มวงจรใหม่

กลุ่มที่สอง รูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยกำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งมีจุดเน้นที่หลากหลาย เป็น 4 ประเภท คือ (ก) เน้นความต้องการจำเป็นและปัญหาเชิงพัฒนา โดยเฉพาะการแก้ปัญหาการเรียนการสอนและการพัฒนาศักยภาพขององค์กร (ข) เน้นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนทางสังคมทั้งภายในและระหว่างองค์กร (ค) เน้นเป้าหมายปัจจัยเอื้อและกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ง) เน้นประเด็นการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรตามรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กลุ่มที่สาม รูปแบบผสมผสาน เป็นการผนวกรูปแบบกลุ่มที่หนึ่งกับกลุ่มที่สอง โดยลักษณะเด่นคือ กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในรูปของกระบวนการ มีการเลื่อนไหลของผลผลิตจากกระบวนการหนึ่งไปสู่กระบวนการถัดไป ซึ่งผลผลิตจะเพิ่มมูลค่าขึ้นเรื่อยๆ

### 2.2 การนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

สถานศึกษาทุกแห่งได้นำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในลักษณะเหมือนกัน แต่ได้ปรับให้เข้ากับบริบทตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยเริ่มจากกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จัดหาทีมแกนนำเพิ่มเติม จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหาร ขยายผลการจัดการความรู้ใน 3 ลักษณะ คือ ขยายภายในองค์กร ในกลุ่ม

สาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน ขยายไปสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และขยายไปสู่องค์กรสถานศึกษาอื่นๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ทั้งการถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ในเวลาเดียวกัน การถ่ายทอดกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร เฉพาะกลุ่มที่พิจารณาเห็นว่ามีความพร้อมการลงมือปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง ในกลุ่มขนาดเล็ก การลงมือดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มงานของทีมแกนนำ เพื่อพัฒนาให้เป็นต้นแบบที่ชัดเจนกับองค์กร และหรือการสร้างตัวแทน ที่มาจากแต่ละกลุ่ม และถ่ายทอดความรู้ให้แล้วนำเข้าสู่การปฏิบัติในทุกกลุ่ม พร้อมๆกัน สำหรับเนื้อหาของการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีเนื้อหา ที่ต่างลักษณะกัน ได้แก่ พัฒนางานตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา พัฒนางานทั้งกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนางานในกลุ่มเล็ก ซึ่งเป็นกลุ่ม สนับสนุนการสอน และพัฒนางานตามกลุ่มสนใจของบุคลากร เป็นต้น

### 2.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

จากงานวิจัยพบว่าสถานศึกษาได้นำการจัดการความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนใน 9 เรื่อง ได้แก่ (1) การแก้ไข ปัญหาเร่งด่วน ของผู้เรียนด้านการอ่านเขียนของผู้เรียน (2) การวิจัยชั้นเรียน (3) การพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานของครูเฉพาะด้าน (4) การพัฒนาสมรรถนะของครูด้าน ICT (5) การพัฒนางานตามทิศทางของสถานศึกษา (6) การพัฒนานวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ (7) การพัฒนาการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ (8) การพัฒนาการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ และ (9) การพัฒนางานชุมชนสัมพันธ์

สำหรับผลที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้พบว่า (1) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน ได้แก่ นักเรียนได้รับการชื่นชมและยกย่อง นักเรียนที่มีปัญหาได้รับการช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น (2) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับครู ได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อ ICT เพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 50 ของครูในโรงเรียนมีการวิจัยชั้นเรียน และสามารถ

นำแบบปฏิบัติที่ดีของครูมาต่อยอดให้ครูคนอื่นๆ ใช้งาน (3) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อองค์กร ได้แก่ มีนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ และมีนวัตกรรมการเรียนรู้อื่นๆ (4) ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ กิจกรรมกีฬา การพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาในการจัดการเรียนรู้

## 2.4 เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญระดับสูง คือ (1) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (2) การให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศของการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (3) ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (4) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5) ความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมแกนนำนักจัดการความรู้ขององค์กร (6) การเปิดใจยอมรับความสำคัญ และทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร และ (7) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมขององค์กร

สำหรับสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศในการจัดการความรู้ การวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ประการแรก คุณลักษณะของแกนนำจัดการความรู้ บุคคลที่ถูกเลือกเป็นแกนนำ ต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนในการทำงาน มีความตั้งใจเต็มใจในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ลงสู่ครูแต่ละคนในสถานศึกษา มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียน มีผลสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา มีตำแหน่งในการบริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมิตร มีความเชื่อมั่น มีความสามารถในการสื่อสาร และได้รับการยอมรับจากองค์กร และชุมชน ประการที่สอง การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของแกนนำ วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมโดยการให้ความรู้เพื่อเกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมกันทำงาน การวางแผน ชี้แนะและเป็นผู้คิดเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การชมและให้กำลังใจ แสดงความใส่ใจและเห็นใจ การนำด้วยการ

กระทำตัวอย่าง การให้ข้อมูลป้อนกลับ การจัดการทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจให้กับคนในองค์กร การประเมิน ติดตาม และขยายผลสู่ส่วนต่างๆ และการทำให้ยั่งยืน **ประการที่สาม ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ** กลุ่มแรก ได้แก่ บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้และเชื่อว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ กลุ่มที่สอง ได้แก่ บทบาทและภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการจัดการความรู้ลงไปใช้ในสถานศึกษา และกลุ่มที่สาม ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อที่จะได้ยอมรับวิธีการใหม่และความรู้ใหม่ที่มาจากความรู้ฝังลึกของกันและกัน

### 3. การแพร่ขยายการจัดการความรู้ขององค์กรการศึกษเป้าหมายการวิจัยไปสู่องค์กรการศึกษาอื่น

#### 3.1 การแพร่ขยายผ่านองค์กร จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับกระทรวง/กรม เน้นการแพร่ขยายโดยเปิดพื้นที่การเรียนรู้ด้วยการจัดตลาดนัดความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ การแพร่ขยายด้วยจดหมายข่าวราย 2 เดือนของโครงการฯ วารสาร "ถักทอสายใยแห่งความรู้" ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม บล็อกของโครงการฯ <http://gotoknow.org/planet/edkm> และ <http://gotoknow.org/planet/erkm> รายการโทรทัศน์ ณ สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ในรายการสนทนา เรื่อง การจัดการความรู้ในภาคการศึกษา การจัดทำวีดิทัศน์ (VCD) แสดงการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับพื้นฐาน รวมทั้งเผยแพร่ข้อเขียนเกี่ยวกับประสบการณ์ และรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัย การสร้างเครือข่ายพันธมิตรโดยการถ่ายทอดแนวคิด แนวทางและความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรระดับนโยบายและปฏิบัติ รวมถึงนักวิชาการ/นักวิจัย/นักพัฒนาด้านการศึกษาและสาขาอื่น และสาธารณชน ทั้งในเวทีระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับภาคและระดับองค์กร และการเป็นเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทางร่วมดำเนินการจัดการความรู้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเป็นต้นสังกัดขององค์กรเป้าหมายการวิจัย



(2) ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการแพร่ขยาย 2 ลักษณะ ลักษณะแรก นำสู่การปฏิบัติงานตามปกติของกลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจ โดยบูรณาการให้เข้ากับงานปกติที่ทำเป็นประจำ และกำหนดจุดเน้น รวมทั้งสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อจำกัดประเด็นให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการโดยรวมขององค์กร ประสานสัมพันธ์กับงานของผู้อื่น/กลุ่มอื่น รวมพลังเพื่อใช้ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ลักษณะที่สองนำสู่การปฏิบัติของโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาใช้การจัดการความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียน และอื่นๆ ตามบริบท ความสนใจ และความต้องการของโรงเรียน โดยมีโรงเรียนที่เป็นเป้าหมายการวิจัยภายใต้สังกัดเป็นผู้ช่วยดำเนินการ

(3) ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแพร่ขยายทั้งการแพร่ขยายภายในคือนำสู่การปฏิบัติ โดยบูรณาการเข้าไปกับแผนพัฒนาหลักขององค์กรในด้านการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม กิจกรรมการพัฒนานักเรียน และงานบริหารสถานศึกษา ขับเคลื่อนด้วยใจ จูงใจให้ใช้ด้วยความสมัครใจ เพื่อยกระดับการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น ขับเคลื่อนจากกิจกรรมเล็กๆ นำไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องและระบบที่ใหญ่กว่า โดยผู้ปฏิบัติที่มีความสำเร็จแล้วแพร่ขยายสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติที่สนใจ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนร่วมกัน และการแพร่ขยายสู่ภายนอกขยายผลสู่โรงเรียนอื่นๆ ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา แต่ส่วนใหญ่ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดในการขยายผลสู่โรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

### 3.2 การแพร่ขยายด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้วยการจัดบล็อกและกลุ่มบล็อก (Planet) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น 2 กลุ่มคือ [www.gotoknow.org/planet/edkm](http://www.gotoknow.org/planet/edkm) และ [www.gotoknow.org/planet/erkm](http://www.gotoknow.org/planet/erkm) โดยกระบวนการแพร่ขยายประกอบด้วย (1) เตรียมความพร้อมให้ความรู้ และทักษะการใช้บล็อกผ่านการฝึกอบรม 1 วัน (2) ให้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์



(3) ดูแลใกล้ชิดด้วยการอ่านบล็อก ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้เจ้าของบล็อกรับรู้การปฏิสัมพันธ์ เกิดกำลังใจและการเรียนรู้ และ พยายามที่จะเขียนอย่างสม่ำเสมอ (4) เสริมแรงด้วยการให้รางวัลผู้เขียนบล็อก ให้คำชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณเป็นระยะ (5) ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้องค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในโครงการวิจัย สพลู. และองค์กรนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทราบและให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้น

#### 4. การถอดบทเรียนการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร

การขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาดำเนินการจัดการความรู้มุ่งหวังอย่างยิ่งว่าจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและการพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นวัฒนธรรมองค์กรราชการแบบเก่าและความเชื่อแบบเก่าๆ เปลี่ยนเป็นการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน ยอมรับและยกย่องความสามารถของคนที่ทำงานในองค์กร และสร้างจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ผลการดำเนินงานในการถอดบทเรียน มีทั้งบทเรียนจากการจัดทำกิจกรรม ความสำเร็จจากการทำกิจกรรมตามโครงการวิจัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัย ดังนี้

#### 4.1 บทเรียนจากการขับเคลื่อนโครงการวิจัย

(1) การเลือกกลุ่มตัวอย่างทำการวิจัย มีความสำคัญยิ่งต่อจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของงานวิจัย โดยมีสมมติฐานว่ากลุ่มตัวอย่างมีศักยภาพในแต่ละองค์ประกอบเหมือนกัน จึงใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง มีการกำหนดเกณฑ์การเลือกไว้ 5 ประการ คือภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความเป็นนักวิชาการของผู้บริหาร ศักยภาพของทีมงาน

ความสมัครใจเข้าร่วมโครงการ และการเป็นตัวแทนของเขตตรวจราชการ ของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากการยึดมั่นในกระบวนการสุ่มเลือก โดยเฉพาะ การเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ ส่วน การเลือกสถานศึกษา แม้จะให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้เลือกโดยอิสระ แต่ก็ควรยึดมั่นเกณฑ์การเลือกที่ไม่แตกต่างกัน

(2) การเลือกและการพัฒนาทีมแกนนำการจัดการความรู้ มีการกำหนดจำนวนและหลักเกณฑ์ให้กลุ่มเป้าหมายการวิจัยเป็นผู้เลือก ส่วนใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกศึกษานิเทศก์เป็นแกนนำ เพราะทำงานด้านวิชาการและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานศึกษา แต่โครงการวิจัย มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพทั้งองค์กร จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การ ขับเคลื่อนงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนมากไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร และเมื่อไม่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมในองค์กรได้ จึงหันไปสนใจการนิเทศ สถานศึกษาที่เป็นเป้าหมายการวิจัย หรือขยายผลกิจกรรมไปยังสถานศึกษาอื่น แม้จะไม่ผิดหลักการ แต่ได้ทำให้เป้าหมายการพัฒนาของโครงการฯ เปลี่ยนไป อีกประเด็นหนึ่ง การเปลี่ยนตัวบุคลากรในทีมแกนนำด้วยเหตุผลต่างๆ การย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษา การย้ายของครูในทีมแกนนำ การเปลี่ยนงาน หรือแม้แต่การเลือกแกนนำไม่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ในการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมายการวิจัย โดยทำให้ขับเคลื่อนกิจกรรมโครงการฯ ไม่ได้เต็มที่ ดังนั้น หลังการนิเทศติดตามการ ดำเนินงาน จึงต้องทบทวนเพิ่มเติม และแก้ไขให้ทันท่วงที โดยจัดการประชุม ปฏิบัติการเสริมด้วยการพาคิด พาทำตามกระบวนการ และกิจกรรมพัฒนา ส่งผลทำให้เกิดความมั่นใจและมีกำลังใจในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามเป้าหมาย โครงการฯ ต่อไป

(3) กิจกรรมขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาตามโครงการ เริ่มจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้ขององค์กรเป้าหมายการวิจัยที่ได้สะท้อนความรู้ความเข้าใจและความแจ่มชัดของทีมงานที่ได้จากกิจกรรมประชุมปฏิบัติการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ให้แก่ทีมงาน เมื่อทีมงานขับเคลื่อนกิจกรรมในองค์กรตามแผนปฏิบัติการ สิ่งที่เกิดขึ้นมีทั้งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน การนิเทศติดตามงาน และการชี้แนะอย่างใกล้ชิด และผ่านสื่อหรือช่องทางที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง รวมทั้งการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Cognitive Coaching) ทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มเติมและเสริมความรู้ในส่วนที่ยังขาดอยู่ ตลอดจนเสริมแรงจูงใจในการขับเคลื่อนกิจกรรมของโครงการฯ อีกด้วย สิ่งเหล่านี้ต้องทำให้เหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้การใช้บล็อกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังขาดการใช้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งอาจบั่นทอนกำลังใจและความสำเร็จในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร จึงควรถือเป็นเกณฑ์หนึ่งของการเลือกกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการเขียนหรือบอมนบทเรียน ส่งขึ้นบล็อกเพื่อแพร่ขยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

(4) การนำเสนอความสำเร็จขององค์กรกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ด้วยการจัดมหกรรมตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาค 4 จุดทั่วประเทศ และระดับชาติ 1 ครั้ง ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายการวิจัยได้รับประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมจัดงาน ตั้งแต่การวางแผน การเตรียมการ การประสานงาน การจัดงานและนำเสนอผลงานการนำการจัดการความรู้ไปพัฒนาองค์กรของตน แม้ว่าจะมีการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติแตกต่างกันทั้งในด้านความเข้าใจกิจกรรมและกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ แต่เมื่อนำเสนอผลงานทุกองค์กรต่างพยายามเร่งรัดพัฒนาตนเองจนกระทั่งมีผลงานนำเสนอ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้ไป

ประยุกต์ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้น ปัจจัยสำคัญที่การจัดแสดง ผลงานการจัดการความรู้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือการเตรียมการและทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ผลงานและกระบวนการนำเสนอเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยองค์กรเป้าหมายการวิจัยต้องสรุป ความคิดรวบยอดของการปฏิบัติงานจัดการ ความรู้ในองค์กรของตนภายใต้การแนะนำช่วยเหลือ และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งแสดงถึงการตกผลึกความคิดในการจัดการความรู้ระดับหนึ่ง ส่วนผู้เข้าชมและมาเรียนรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ต่างกันได้ มีการปรับการนำเสนอผลงานและการเข้าชมในลักษณะเป็นฐานการเรียนรู้ เริ่มจากพื้นฐานแนวคิด หลักการ และวิธีการเบื้องต้นแล้วจึงนำเสนอผลงาน ทำให้ ผู้เข้ามาเรียนรู้ได้ประโยชน์จากการจัดมหกรรมมากขึ้น

(5) การทำงานเป็นทีมของคณะวิจัย คณะวิจัยมีการทำงานเป็นทีม และประชุมปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การนิเทศติดตามและการปรับแผนให้ทันกับความจำเป็นเพื่อให้กิจกรรมตาม โครงการฯ บรรลุเป้าหมาย ถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของโครงการฯ เหนือสิ่งอื่นใด คือความรับผิดชอบร่วมกันของทีมงานทุกคน เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อน โครงการฯ

#### 4.2 บทเรียนจากความสำเร็จของการจัดกิจกรรมตามโครงการขององค์กร กลุ่มเป้าหมายการวิจัย

(1) การเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการนำไปปฏิบัติ ทุกคนที่มีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร ควรเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้และวิธีการนำสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างแรงจูงใจและมองเห็น ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร เช่น การจัดการความรู้ ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และต้องมีการประสานใจของบุคลากร ต้องลงมือปฏิบัติภายใต้การชี้แนะจาก

ผู้รู้จึงจะเข้าใจอย่างถ่องแท้และเห็นผล ต้องมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สำคัญคือ บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เปิดใจให้กว้าง มีทักษะการฟัง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับศักยภาพและความรู้ในตนของทุกคน การจัดการความรู้ช่วยสร้างความสามัคคีและพลังขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิดร่วมทำ สร้างและใช้ความรู้ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยใช้ความรู้เดิมเป็นฐานการทำงาน เป็นต้น

(2) การเสริมพลังอำนาจแก่ทีมแกนนำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป้าหมายการวิจัยบางแห่ง ทั้งผู้บริหารหรือแกนนำมีความเข้าใจและสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรจนถือเป็นกรณีตัวอย่างหรือแบบปฏิบัติที่ดีได้ จึงได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาวิจัยต่อเนื่องจากโครงการฯ เพื่อเพิ่มวิทยฐานะ รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีเป็นวิทยากรจัดการฝึกอบรม และให้คำแนะนำแก่องค์กรอื่น

(3) การเรียนรู้วัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มเป้าหมาย การวิจัยความเข้าใจในลักษณะพื้นฐาน เช่น โครงสร้างภาระหน้าที่ จำนวนบุคลากร ผู้รับผิดชอบงาน ตลอดจนพฤติกรรมอันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรค รวมทั้งจุดเด่น จุดควรพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายทำกิจกรรมตามโครงการ และเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ ดังเช่น กรณีวัฒนธรรมของระบบราชการ แม้ในภาพรวมทั้งผู้นำองค์กรและบุคลากรเกือบทั้งหมดยอมรับการนำการจัดการความรู้สู่องค์กร เนื่องจากเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ ซึ่งในกรณีนี้ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในระดับที่ค่อนข้างน่าพอใจ แต่วัฒนธรรมระบบราชการที่ยึดมั่น ในระบบและระเบียบราชการแบบค่อนข้างตายตัว ไม่ยืดหยุ่นตามบริบท และความคิด พฤติกรรมของผู้นำ รวมทั้ง

บุคลากรในองค์กรยังคงคุ้นเคยกับการยึดมั่นและผูกพันอยู่กับผู้มีอำนาจ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมอำนาจ การรวมศูนย์อำนาจในแนวคิดในระบบราชการที่มีการบ่มเพาะและสืบทอดกันมานาน การนำการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร จึงพบเห็นปรากฏการณ์เช่นนี้ชัดเจน องค์กรที่ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำเข้าใจหลักการ และแนวคิดของการจัดการความรู้ได้ดีและไว ยอมรับและส่งเสริม การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ก็จะเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง แต่หากตรงกันข้าม การจัดการความรู้ก็จะก้าวหน้าได้ช้าและทำให้บุคลากรแกนนำและผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ เกิดความเบื่อหน่าย จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักกันอย่างจริงจัง และมีกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร รวมทั้งมีระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(4) การเชื่อมโยงและเสริมพลังอำนาจของหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จ การยอมรับ และการขยายผลการจัดการความรู้ของโครงการฯ คณะวิจัยได้รับโอกาสเข้าร่วมปรึกษาหารือกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเป็นต้นสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา รวมทั้งได้มีส่วนในการพัฒนาบุคลากรหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ สพฐ. จัดขึ้นเป็นแรงผลักดันความสำเร็จ และเกิดการขยายผลการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษาไปทั่วประเทศ

#### 4.3 บทเรียนเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญประการแรก ของความสำเร็จองค์กรใดที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อัตราความก้าวหน้า จะชะลอลดตัวลง แม้ทีมวิจัยจะเข้าไปช่วยสนับสนุนส่งเสริม และกระตุ้นก็ยังไม่เพียงพอ แก่กับผู้บริหารขององค์กรเอง

(2) การกระจายอำนาจในแนวราบ โดยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเน้นความเป็นอิสระในการคิด รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และสร้างผู้นำตามธรรมชาติที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร

(3) การตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล เมื่อมีการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร ได้สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร และความรู้ปฏิบัติที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน การหยิบยกแบบปฏิบัติที่ดีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของคนในองค์กร

(4) การขับเคลื่อนที่เริ่มจากเล็กไปสู่ใหญ่ การเริ่มต้นจากพื้นที่ขนาดเล็กในองค์กรแล้วค่อยๆ กระจายออกไปจะให้ผลดีกว่าการทำทีเดียว ทั้งองค์กร ซึ่งจะขับเคลื่อนได้ช้าเนื่องจากวัฒนธรรมเชิงตั้งขององค์กร เพราะทำให้มีการสื่อสารเข้าใจกันได้เร็วขึ้น และสามารถเสริมปัจจัยที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ขยายตัวได้เร็วขึ้น

(5) จัดการความรู้ตามวิถีการทำงานขององค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงเรียนเป็นหลัก ก่อนที่จะพัฒนางานภายในองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรจัดการความรู้ตามวิถีการทำงานหลักขององค์กร โดยเริ่มการจัดการความรู้จากสถานศึกษาแล้วย้อนกลับไปหาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6) คุณภาพของแกนนำ เป็นปัจจัยสำคัญมากต่อความสำเร็จ การเลือกแกนนำควรดูจากคนที่มีใจก่อน จากนั้นจึงเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดการความรู้

(7) กลไกการขับเคลื่อนในพื้นที่ กลุ่มบุคคลหรือองค์กรอื่นๆ ที่ใกล้ชิดกับองค์กรการศึกษา มีส่วนช่วยสนับสนุนด้านวิชาการได้มาก จึงควรพัฒนาทีมแกนนำขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อไปดำเนินการขยายผลสู่พื้นที่เครือข่าย พร้อมทั้งสร้างการยอมรับและให้การยกย่องเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

#### 4.4 บทเรียนจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัย

(1) เรื่องเล่าแห่งความสำเร็จ หลายเรื่องที่เกิดผลกระทบกับนักเรียนชัดเจน แต่ยังมีปัญหาการสกัดความรู้และการถอดบทเรียนจากเรื่องเล่าในระหว่างครูด้วยกัน

(2) ธรรมชาติในการทำงาน เมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัย คณะวิจัยและนักจัดการความรู้ในองค์กรเป้าหมายการวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะเฉพาะตัวที่เปลี่ยนไป โดยรู้จักฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ด่วนสรุป ยกย่องและเห็นคุณค่าของความสำเร็จแม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ รวมทั้งมองสิ่งที่เกิดขึ้นว่าไม่เป็นปัญหา แต่เป็นโอกาสในการทำความเข้าใจ และแก้ไขพัฒนาต่อไป

(3) การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่รู้ตัว โดยเรียนรู้จากทุกที่ที่ไปและจากทุกอย่างที่พบนับเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

(4) การสร้างเครือข่ายสังคม ทำให้ได้รู้จักและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในองค์กรการศึกษาต่างๆ มากขึ้น

(5) วิธีการคว่ำจับความรู้ (capture knowledge) ในการขับเคลื่อนโครงการฯ ทำให้มีโอกาสนำความรู้ และคว่ำจับความรู้ได้เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะกรณีตัวอย่างที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งครูสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานการจัดการเรียนรู้ และการจัดทำผลงานได้โดยไม่ต้องดึงตัวครูออกจากชั้นเรียน



## 4. ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้เกิดการแพร่ขยาย และมีการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาการทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดีขึ้นกว่าเดิม สกศ. จึงเสนอแนะทางการส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประมวลจากข้อค้นพบของงานวิจัยดังนี้

### 1. การใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะทางดังนี้

1.1 กำหนดทิศทางการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน และตรงกัน โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) ศึกษาทำความเข้าใจการจัดการความรู้ และร่วมกันวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานหรือทุนเดิมขององค์กร เช่น ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร กลไกสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งแนวราบและแนวดิ่ง รวมทั้งวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำมาวางแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

(2) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ และงานประจำขององค์กร เพื่อไม่ให้เป็นภาระงานเพิ่ม โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงผลผลิตหรือบริการขององค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรในองค์กรและผู้เรียน

(3) เตรียมความพร้อมและสร้างความตระหนักในการทำงานเชิงแนวราบ หรือการทำงานเป็นทีม มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งที่มีความตั้งใจ เต็มใจ

และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาองค์กร  
เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีและเกิดนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบต่อไป

(4) ดำเนินการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่หลากหลายโดยยึด  
จุดแข็งหรือทุนเดิมขององค์กรที่มีอยู่เป็นหลัก เริ่มต้นจัดการความรู้ในกลุ่มแกนนำ  
หรือทีมงานก่อน หรือแกนนำใช้วิธีการแทรกซึม สอดแทรก พาคิด พาทำ  
ในกลุ่มเล็กๆที่เปิดใจรับก่อน หรือเริ่มจากประเด็นเล็กๆ ที่มีผู้สนใจร่วมกัน  
โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วอย่างไม่เป็นทางการ

(5) ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสร้าง  
คลังความรู้ เพื่อการเก็บความรู้ปฏิบัติ และความรู้ที่ศึกษาค้นคว้ามาได้ ซึ่งเป็น  
ประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างเครือข่ายคลังความรู้ เพื่อขยายขอบข่ายการเรียนรู้  
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2 ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง  
ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญ กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการ  
พัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรในองค์กร

(2) หาพันธมิตรหรือเพื่อนร่วมทาง ทั้งพันธมิตรภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็น  
บุคลากรข้ามสายงานก็ได้ และพันธมิตรระหว่างองค์กร ซึ่งอาจเป็นองค์กร  
ประเภทเดียวกันหรือต่างกันได้ที่ได้มีการจัดการความรู้เช่นกัน โดยจัดทำโครงการ  
ร่วมกัน หรือร่วมเป็นเครือข่ายทั้งเครือข่ายระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่  
การศึกษา ระดับจังหวัด หรือระดับภูมิภาค หรือเครือข่ายผู้สนใจประเด็นการ  
จัดการความรู้เรื่องเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

(3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะที่หลากหลาย เช่น การจัดสัมมนา  
ประชุมโต๊ะกลม ตลาดนัดความรู้ หรือมหกรรมต่างๆ และการใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อแจ้งข่าวสาร

และบันทึกความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นที่น่าสนใจ และเป็นเครื่องมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(4) นำกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้กับงานประจำ ทั้งงานสายสนับสนุน และงานการเรียนการสอน ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ เรื่องเล่า ความสำเร็จ การคว่ำจับความรู้ เพื่อนช่วยเพื่อน การถอดบทเรียน การทบทวน หลังปฏิบัติการ การแบ่งปันแบบปฏิบัติที่ดี การทำสมุดหน้าขาว รวมทั้งการใช้ เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมกิจกรรม เป็นต้น

(5) กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการถ่ายทอด ถอดบทเรียน และดึง ความรู้ซึ่งปัญญาปฏิบัติและประสบการณ์ความสำเร็จของบุคลากร ในกระบวนการ ทำงานที่มีคุณภาพ เกิดผลดี และเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง พร้อมบันทึกความรู้ ให้เป็นกรณีตัวอย่างเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

### 1.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย

(1) สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมงาน และการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และเชื่อมโยงกับทุกงานที่ทำ เพื่อปรับวิธีคิด วิธีทำงาน นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ มาต่อยอดความรู้เดิมหรือสร้างความรู้ใหม่เพื่อการใช้งาน

(2) ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เป็นประจำจนเป็นความเคยชิน เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้และข้อเสนอแนะต่างๆ มาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

(3) ส่งเสริมการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในองค์กรในรูปแบบ ที่หลากหลาย เช่น ส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาและมีประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมให้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการเฉพาะเรื่องในองค์กรเอง เพื่อสร้างการยอมรับ และความมั่นใจของผู้รู้ในองค์กร เป็นต้น

(4) พยายามเชื่อมโยงการจัดการความรู้และผลงานเข้ากับสิ่งจูงใจ และสิ่งตอบแทนตามความเหมาะสม ให้ชัดเจน โปร่งใส และสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงาน

1.4 ให้มีการจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ โดยมีบทบาทดังนี้

(1) รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรจัดทำระบบ การเก็บ และคลังความรู้ ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกที่แปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนางานและการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อความสะดวกสำหรับบุคลากรในการเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้งาน

(2) เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของเทคนิคการจัดการความรู้ และการบูรณาการเข้าไปในงานประจำทุกโครงการและกิจกรรม เพื่อไม่ให้ เป็นภาระงานใหม่

(3) ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ พร้อมนำความรู้ที่ตรงและจำเป็นไปปรับใช้เพื่อพัฒนางาน รวมทั้งฝึกฝนทักษะกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากรเพิ่มเติม เช่น การฟังอย่างตั้งใจเพื่อจับใจความหรือสกัดขุมความรู้ การพูดให้กระชับอย่างมีสาระตรงประเด็น การอ่านเร็วและสรุปใจความสำคัญ การเขียนบันทึกรายละเอียดของเรื่องที่ฟัง รวมทั้งเขียนสรุปประเด็นสำคัญๆ การใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง การถอดบทเรียน การทบทวนหลังปฏิบัติการ เป็นต้น

(4) ขยายผลการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานของตน และขยายไปยังองค์กรการศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีเครือข่ายร่วมกัน และเพื่อการแบ่งปันองค์ความรู้

1.5 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเครือข่ายทางสังคมที่เกิดจากการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร โดยจำเป็นต้องสร้างสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร เว็บไซต์ e-mail เพื่อจัดสภาพการณ์ให้คนได้พบปะติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างและการใช้ความรู้เป็นไปได้เร็วขึ้น

1.6 รับมือกับความเสี่ยงเมื่อนำการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร โดยเตรียมการและดำเนินการตามแนวทางดังนี้

(1) จัดทำแผนการจัดการความรู้ให้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อปรับแผนการจัดการความรู้ สร้างกระบวนการมาตรฐาน รวมทั้งติดตามผลการทำงาน และกำหนดเป็นเกณฑ์ หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวก และทีมแกนนำจัดการความรู้ เพื่อวางแผนการทำงาน และจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้มีวิธีการทำงานหลากหลาย แต่ต้องอยู่ภายในระบบเดียวกัน รวมทั้งสร้างตัวชี้วัดการทำงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาได้

(3) ทีมบริหารขององค์กรต้องทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะตามแผนการจัดการความรู้ และจัดให้มีการตรวจติดตามความก้าวหน้าทั้งจากคณะภายในและจากคณะภายนอกองค์กร

(4) เลือกเทคโนโลยีที่ใช้ง่าย สะดวก และเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งจัดฝึกอบรม ให้การศึกษาเพื่อให้คนมีความรู้เพียงพอที่จะใช้งานต่อไป

(5) วิเคราะห์ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และควบคุมการใช้ให้ตรงตามเงื่อนไขและข้อกำหนด

(6) จัดให้มีการประกันคุณภาพการจัดการความรู้และตรวจสอบความรู้ก่อนเผยแพร่

2. การส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีข้อเสนอแนะทาง ดังนี้

2.1 จัดให้มีนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้รับรู้และนำสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนให้หน่วยงานส่วนกลางสังกัด สพฐ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการใช้การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้แบบบูรณาการและให้มีความต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนต่อผู้นำสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

2.3 กระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตนอย่างอิสระ ทั้งนี้ภายใต้กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมขององค์กร

2.4 จัดสรรสื่อ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการความรู้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในสังกัดอย่างเหมาะสมกับภาระหน้าที่และขนาดขององค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้มีช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ที่หลากหลาย และจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และประสบการณ์ความสำเร็จร่วมกัน ตลอดจนให้มีการนำเสนอและเผยแพร่ต้นแบบเพื่อขยายผลการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และเพื่อสร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มสมรรถนะของคนและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### 3. การส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรการศึกษา สำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สทศ.) มีข้อเสนอแนะทางดังนี้

3.1 ประสานเชื่อมโยงกับ สพฐ. ในการวางแผน ติดตาม และส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัยและกลุ่มเครือข่ายที่ขยายผล

3.2 ส่งเสริม ให้มีการประเมินความสำเร็จ และการวิจัยการจัดการความรู้ ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งสถาบันการศึกษาอื่นๆ นำไปพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน พร้อมทั้ง เผยแพร่สู่สาธารณะให้ได้นำไปใช้ประโยชน์

3.3 จัดให้มีการรวบรวมผลสำเร็จและองค์ความรู้ในการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้นำไปพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและกว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้ง จัดให้มีเวทีกลางนำเสนอผลงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ของ บุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการทดลองและขยายผลการนำรูปแบบ การจัดการความรู้ลงสู่ชุมชน เพื่อพัฒนานโยบายการจัดการความรู้จากการศึกษา ในระบบไปสู่การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

## 5. เอื้อไขสู่ความสำเร็จ

1. การกำหนดนโยบายและข้อปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำการจัดการความรู้มาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร เพื่อให้เป็นที่ทราบทั่วกันของผู้ปฏิบัติ และให้เกิดการมีส่วนร่วม
2. ความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและทีมแกนนำการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ และกระบวนการที่กำหนด
3. การให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศของการพัฒนาความรู้ และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานในการนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติให้เป็นวิถีการทำงานในองค์กร
4. การให้ความสำคัญและยอมรับในศักยภาพของการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ส่งผลให้การกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย



## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์พิเศษชงทอง จันทรางศุ เลขานุการสภาการศึกษา  
ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน รองเลขาธิการสภาการศึกษา  
นางสุรางค์ โพธิ์พฤษาวงศ์ ที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผลการศึกษา

### ตรวจสอบ พิจารณา และให้ความคิดเห็น

ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ กรรมการสภาการศึกษา  
ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพ  
การบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

### เรียบเรียงเนื้อหา

นางสาวอุษา ชูชาติ นักวิชาการศึกษานำวิทยากรพิเศษ

### บรรณาธิการและผู้จัดทำ

นางสาวอุษา ชูชาติ นักวิชาการศึกษานำวิทยากรพิเศษ  
นางกัลยานี ภูมิมาพรเทพ นักวิชาการศึกษานำวิทยากร  
นางสาวบรรณาภรณ์ อมรพรสิน นักวิชาการศึกษานำวิทยากร

### หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษา  
สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
99/20 ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2668 7123 ต่อ 2315, 2316  
โทรสาร 0 2243 7915  
www.onec.go.th



สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 08/2554

ISBN 978-616-7324-62-3