

บทความวิจัย (Research Article)

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

The Development of the Knowledge Management Model in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region

ชูเกียรติ ก่อเกิด^{1*}, เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต², ไพโรจน์ ด้วนนคร³ และ สุนทร คล้ายอ่ำ⁴

Chookiat Korkerd^{1*}, Cherdla Soontornvipart², Pairoj Duangnakhon³ and Sunthorn Khlaium⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนเตรียมการ ด้านการลงมือปฏิบัติ และด้านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล ในภาพรวม และรายด้านมีคุณภาพของการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรปัจจัย ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัย ด้านคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะความสามารถของบุคลากร ส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

^{1*} นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000

² วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000

³ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

⁴ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000

^{1*} Ph.D. Student Major Field of Educational Administration College of Education, University of Phayao, Phayao Province 56000

² School of Education, University of Phayao, Phayao Province 56000

³ Faculty of Industrial Technology, Chiangrai Rajabhat University, Chiangrai Province 57000

⁴ School of Management and Information Science, University of Phayao, Phayao Province 56000

* Corresponding author, e-mail : Chookiat2455@gmail.com

Received: 28 May 2014; Accepted: 25 August 2014

3. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนเป็นรูปแบบที่มีลักษณะกระบวนการเชิงระบบ โดยมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ 2) ด้านกระบวนการและกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่เรียกว่า M(P - D - C - A) 3) ด้านผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการและกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้และ 4) ด้านข้อมูลย้อนกลับและผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการความรู้, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the conditions of the knowledge management in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region 2) to study the factors affecting the knowledge management in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region 3) to design the knowledge management model in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region. The result of the study found that:

1. The conditions of the knowledge management in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region in both of 3 aspects; knowledge management preparation, knowledge management practice and knowledge management evaluation and report in overall and in each aspect were at moderate level

2. The factors which affected the knowledge management in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region at the significant level of .01; factor on administrative management, factor on organizational structure, factor on leader and leadership and factor on culture and organizational atmosphere while factor on technology information and factor on knowledge, skills and abilities of the personnel had no impact on the conditions of the knowledge management in the Office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region.

3. The knowledge management model in the office of Primary Educational Service Area in the Upper Northern Region was a systematic process model containing 4 aspects; 1) the aspect of the factors affecting the knowledge management 2) the aspect of the process and activities on knowledge management consisted of the process called M(P-D-C-A). 3) the aspect of the output from process and activities on the knowledge management and 4) the aspect of the feedback and the result on the model appropriateness, it was claimed by experts that it was an appropriate model.

Keywords : Knowledge Management Model, The Office of Primary Educational Service Area

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ต่อสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้รับผลกระทบจากกระแส

ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดระบบสังคมและเศรษฐกิจที่เรียกว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy and Society) ซึ่งเป็นระบบสังคมเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยความรู้เป็นฐานในการบริหารจัดการ ดังนั้นในช่วงสหัสวรรษที่ผ่านมาในส่วนของประเทศไทยเอง

หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ [3] จากกระแสความต้องการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีบรรดานักคิด นักวิชาการ นักบริหารต่างก็ได้เสนอแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรการแนวใหม่ในหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการปรับกระบวนการทำงาน (Re-Engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) และในจำนวนนั้นแนวคิดในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร [1]

ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ความจำเป็นที่หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และปรับวิธีการทำงานใหม่โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นและเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะไม่เช่นนั้นแล้วสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก [11] การที่หน่วยงานราชการและองค์กรภาครัฐ ต้องใช้การบริหารจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการ นอกจากเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลซึ่งมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยราชการ เพื่อให้ภาครัฐได้มีระบบการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และการที่หน่วยราชการต่างๆต้องมีการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น ยังเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งบทบัญญัติในมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้

ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน [15] นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ยังได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวนี้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการในเรื่อง การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้วย [8]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะส่วนราชการที่รับผิดชอบกำกับ ดูแล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้บุคลากรและจัดการความรู้ในหน่วยงานขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เริ่มได้มีระบบการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานในปีงบประมาณ 2548 ในลักษณะของโครงการนำร่องการจัดการความรู้โดยใช้โมเดล “ปลาทู” (Tuna Model) ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสัณภูมิภาคและดำเนินการต่อเนื่องมาจนครบทุกเขตพื้นที่การศึกษาในปีงบประมาณ 2550 โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานเพื่อพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจากผลการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการความรู้และพัฒนาต่อยอดความรู้ในหน่วยงานได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวเรื่องการจัดการความรู้ยังถือว่าค่อนข้างใหม่สำหรับหลายหน่วยงานการบริหารจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจของแต่ละหน่วยงานดำเนินการไปพร้อมกับศึกษาเรียนรู้ไปด้วย [14] ซึ่งปัญหา อุปสรรค เงื่อนไข และข้อจำกัดในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานกองทุนและสนับสนุนการ

วิจัย (สกว.) และ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้โดยดำเนินการวิจัยกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 12 เขตตรวจราชการ 17 เขตพื้นที่การศึกษา และกรุงเทพมหานคร รวม 30 เขตพื้นที่การศึกษาซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัญหาการใช้การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากเงื่อนไขและปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น ทีมแกนนำการจัดการความรู้และบุคลากรบางคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังมีความสับสนและไม่เข้าใจในหลักการและกระบวนการในการจัดการความรู้ที่แท้จริง บุคลากรจำนวนมากในสำนักงานยังขาดความรู้ ความสามารถในการด้านเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานในสำนักงานบางแห่งยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจและขาดภาวะผู้นำในเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึงขาดการเสริมแรงจากผู้นำและผู้บริหารหน่วยงานในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ [16] และจากผลการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้รวมทั้งปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดดังที่กล่าวมานั้น ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนซึ่งได้มีการประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปแผนการจัดการความรู้ ประจำปี 2553 ก็พบประเด็นปัญหาในการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในเรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานและการไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรเช่นเดียวกัน [13]

จากปัญหาหรือข้อจำกัดในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ดังที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าเรื่องการบริหารจัดการความรู้ มีกรอบแนวคิดที่กว้างขวางและหลากหลาย ซึ่งยากที่จะนำไปปฏิบัติได้ครบถ้วนภายในระยะเวลาอันสั้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน นอกจากนี้อาจเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผู้นำ ภาวะผู้นำ เรื่อง

ของโครงสร้างองค์กรที่ยังไม่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานในองค์กรเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศเรื่องของกระบวนการบริหารจัดการเรื่องของความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร รวมถึงตลอดถึงรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานที่อยู่บนฐานความรู้ความเข้าใจของแต่ละหน่วยงานด้วย

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ดังที่กล่าวมาสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gruer: 2000 อ้างใน มาลี สืบกระแสน [9] ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดและการมีระบบการให้รางวัลมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร นอกจากนั้น ความเห็นของนักวิชาการหลายท่านทั้ง ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ [4], บุญดี บุญญากิจ [6], บดินทร์ วิจารณ์ [5] และ อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ [17] ซึ่งต่างก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ได้แก่ปัจจัยในเรื่องของภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร การวัดและประเมินผลตลอดจนการให้รางวัลและการยอมรับ

จากสาเหตุ ปัญหา อุปสรรค หรือ ข้อจำกัดรวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การบริหารจัดการความรู้ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรนั้นหากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้เรื่องของผู้นำ ภาวะผู้นำ เรื่องของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร หรือแม้กระทั่งเรื่องของเทคโนโลยีนั้นล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ "คน" ทั้งสิ้น เพราะ "คน" เป็นผู้ที่ทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรรวมถึงการใช้เทคโนโลยี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการความรู้หรือการทํากิจการงานใดก็ตาม หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กับการบริหารจัดการที่มีคนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยแล้ว หากต้องการให้การบริหารจัดการนั้นประสบผลสำเร็จ อย่าง มี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล แล้ว การให้ความสำคัญในเรื่องของ “คน” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนสามารถที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือแม้กระทั่งจะทำให้การทำงานในองค์กรนั้นมีความสุขหรือความทุกข์ ซึ่งในการบริหารคนนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงคือแต่ละคนต้องบริหารตนเองก่อนก่อนที่จะบริหารคนอื่น ในการบริหารตนเองนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ ต้องบริหาร “ใจ” ของตนเองให้ได้ เพราะจิตใจเป็นจุดเริ่มต้นของความดี ความชั่วทั้งหลาย หากจิตใจดี พฤติกรรมที่แสดงออกก็ย่อมดีตามไปด้วย ซึ่งในการให้ความสำคัญเรื่องของ “คน”หรือเรื่องของ “จิตใจ”

หากเปรียบเทียบการทำงานคือการบริหารความรู้ หรือการใช้ความรู้มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้วได้มีนักวิชาการจัดการความรู้หลายท่านต่างก็ได้ให้ความเห็นว่า ในการบริหารจัดการความรู้ นั้น “จิตใจ” มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทุกอย่างต้องเริ่มที่ “จิตใจ” ดังเช่น วรภัทร์ ภูเจริญ ถึงกับกล่าวเตือนว่า “อย่ารีทำ LO & KM จนกว่าจะมั่นใจว่า ผู้บริหารและทีมงาน เข้าใจ เรื่อง “สติ” เพื่อใช้บริหารใจอย่างถูกต้องแล้ว” [10] เช่นเดียวกับ วิจารย์ พานิช ก็ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การจัดการความรู้ที่เริ่มด้วย “สัมมาทิฐิ” คือ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว โดยการสร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้คือ เป้าหมายที่ งาน คน และ องค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ [11] นอกจากนั้น วิจารย์ พานิช ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในการจัดการความรู้ว่า การทำ KM เริ่มด้วยการทำให้พนักงาน (คุณกิจ) มี “ใจเปิด” ทั้งทักษะในการเปิดใจของตนเองและการสร้างบรรยากาศในการทำให้เพื่อนร่วมงานเปิดใจ การเปิดใจมีความหมาย 2 อย่าง คือ (1) เปิดให้สิ่งที่อยู่ในใจออกมา (2) เปิดรับความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น โดยใจที่เปิดต้องเป็นใจที่มีสติอยู่ตลอดเวลา การทำ KM จึงเท่ากับเป็นการเจริญสติแบบหนึ่ง [10] ซึ่งความเห็นดังกล่าวมายังสอดคล้องกับความเห็นของ ประพนธ์ ผาสุขยืด ซึ่งได้กล่าวว่า การ

จัดการความรู้หรือ KM ที่ สดส.ส่งเสริมเป็น KM ที่ระเบิดจากข้างใน หรือที่เรียกว่า KM Inside เป็น KM ที่เกี่ยวข้องกับ “ใจ” เริ่มตั้งแต่เปิดใจให้กัน วางใจกันเต็มใจช่วยกันและต่างก็ตั้งใจ จริงใจ สุดท้ายทุกคนก็สุขใจ [7] นอกจากนั้นเฉภา นกน้อย ก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของพุทธธรรมกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำหลักธรรมคำสั่งสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาดำเนินการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น [2]

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่าเหตุและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ นั้น เรื่องของ “จิตใจ” หรือ Mind มีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการความรู้ การให้ความสำคัญในเรื่องของ “จิตใจ” หรือ Mind ตามความเห็นของนักวิชาการดังที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินการบริหารจัดการความรู้เป็นการทำงานอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน ฉะนั้น หากต้องการให้งานการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในลักษณะที่งานก็ได้ผล คนก็มีความสุขแล้ว การนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาทั้งในเรื่องของ “สติ” เรื่องหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) รวมทั้งเรื่องหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ซึ่งเป็นหลักธรรมแห่งความสำเร็จในงาน มาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่จะช่วยให้งานการบริหารจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน

จากความสำคัญและความเป็นมาดังที่ได้กล่าวมา ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน จะประสบปัญหาอุปสรรคและมีข้อจำกัดหลายประการก็ตาม แต่ก็ถือเป็นภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะต้องดำเนินการทุกวิถีทางในการที่จะนำเรื่องการบริหารจัดการความรู้ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างหนึ่งมาใช้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยในฐานะที่มีบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือและรับผิดชอบร่วมกับ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานจึงเห็นว่าการมีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนและสามารถดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนบรรลุผลสำเร็จตามแนวคิด หลักการและเป้าหมายของการบริหารจัดการความรู้ สามารถที่จะพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน สู่การเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ และรูปแบบดังกล่าวนี้สามารถเป็นต้นแบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่นๆได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

1.1 ประชากร/ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 23 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน

42 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย จำนวน 42 คน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 238 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 345 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งทางไปรษณีย์ แล้วให้ประชากร/ตัวอย่างส่งกลับทางไปรษณีย์

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

2.1 ประชากร/ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 23 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 42 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย จำนวน 42 คน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 238 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 345 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งทางไปรษณีย์ แล้วให้ประชากร/ตัวอย่างส่งกลับทางไปรษณีย์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบคัดเลือกเข้า (Enter Multiple Regression)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน และตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯด้วยการสนทนากลุ่ม

3.1 ประชากร/ตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ประเด็นการสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการบันทึกการสนทนากลุ่ม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากบันทึกการสนทนากลุ่ม แล้วสร้างเป็นข้อสรุป

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 345 คน เป็นผู้ที่เคยผ่านการอบรมหรือเข้าประชุมเรื่องการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 84.93 และเป็นผู้ไม่เคยผ่านการอบรมหรือเข้าประชุมเรื่องการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15.07 และ สภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนในภาพรวมมีคุณภาพของการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนทุกด้านมีคุณภาพของการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านการลงมือปฏิบัติการบริหารจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}=3.47$) รองลงมาคือด้านการเตรียมการบริหารจัดการความรู้ ($\bar{x}=3.46$) และด้านการติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=3.28$)

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนทั้ง 6 ปัจจัย พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{x}=3.97$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ($\bar{x}=3.81$) ปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ($\bar{x}=3.75$) และปัจจัยด้านคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร ($\bar{x}=3.72$) ส่วนปัจจัยที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มี 2 ปัจจัยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ($\bar{x}=3.32$) และปัจจัยด้าน

โครงสร้างองค์กร ($\bar{x}=3.22$) และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติในแต่ละปัจจัย พบว่า รายการปฏิบัติในปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปฏิบัติในระดับมากทุกรายการ ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร กับปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการมีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกรายการ และปัจจัยด้านคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับมาก 6 รายการ และมีการปฏิบัติระดับปานกลาง 2 รายการ คือ รายการปฏิบัติที่ 1 บุคลากรในสำนักงานมีความตระหนักและเห็นประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ และรายการปฏิบัติที่ 6 บุคลากรในสำนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้

ในด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้กับสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน พบว่า ทั้ง 6 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ($r=.778$) ด้านโครงสร้างองค์กร ($r=.731$) ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ($r=.703$) ด้านคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร ($r=.624$) และด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ($r=.607$) มีความสัมพันธ์ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($r=.442$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ค่านำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนแบบคัดเลือกเข้า (Enter) พบว่า มี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร ส่วนอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยด้านคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร ส่งผลต่อการ

บริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน อย่างไม่มีนัยสำคัญทาง
สถิติ ดังตาราง 1 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอย

พหุคูณ (Adjusted R²) สามารถพยากรณ์ สภาพการบริหาร
จัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ภาคเหนือตอนบน ได้ร้อยละ 67.10 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 1 แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

ตัวแปรพยากรณ์	Understandardized		Standardized		ssig
	Coefficients		Coefficients		
	b	Std.error	Beta	t	
constant	0.931	0.116		7.998	0.000
1. ปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ	0.137	0.038	0.178	3.560	0.000
2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.150	0.036	0.223	4.178	0.000
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร	0.124	0.039	0.133	3.206	0.001
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	-0.004	-0.109	0.914	-0.006	0.638
5. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ	0.302	0.043	0.393	7.097	0.000
6. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ความรู้ ความรู้ทักษะ					
ความสามารถของบุคลากร	0.040	0.731	0.466	0.040	0.313

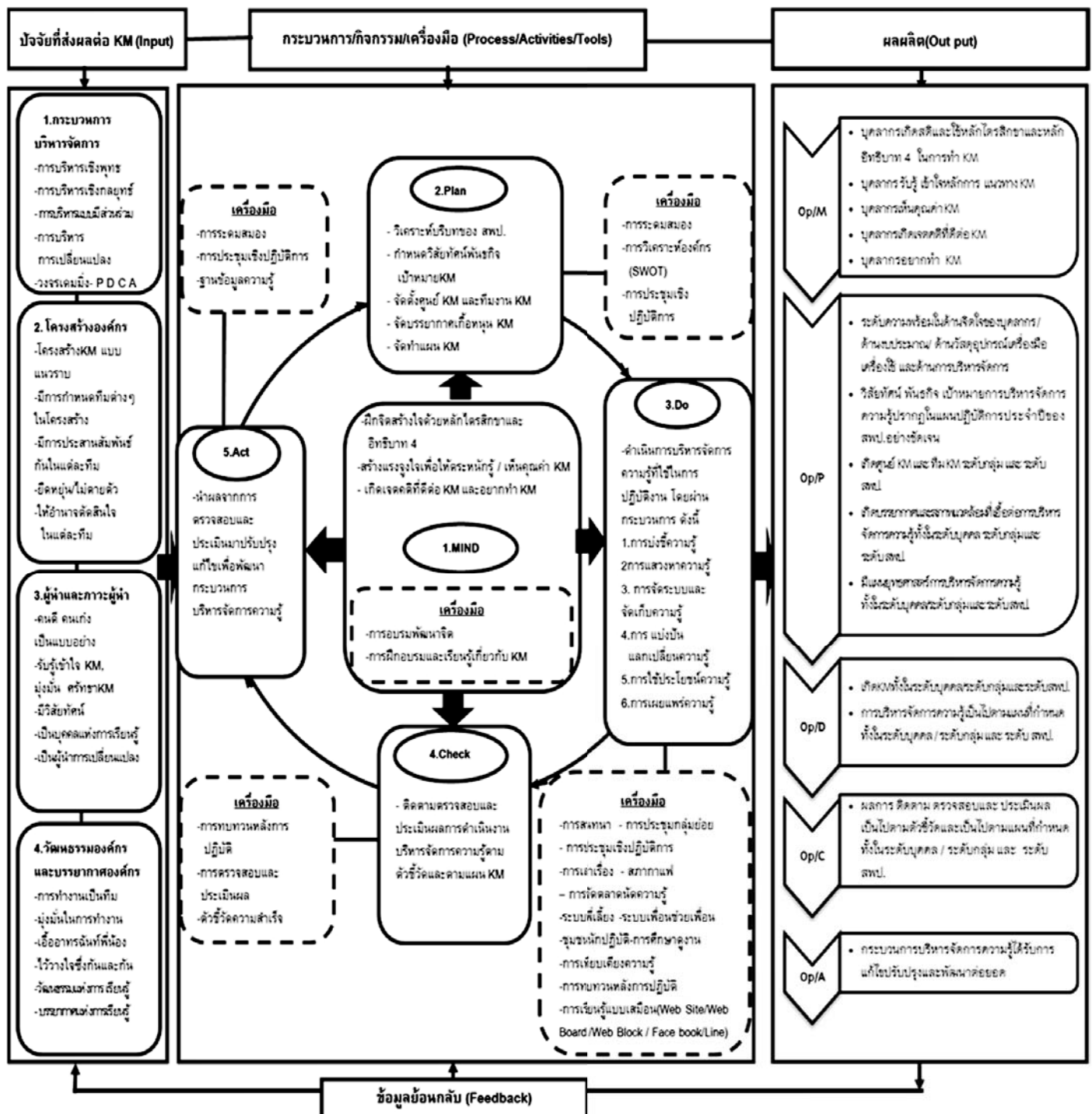
ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณแบบคัดเลือกเข้า(Enter)ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	Std. error of the Estimate
1. ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ				
2. ด้านโครงสร้างองค์กร				
3. ด้านวัฒนธรรมและ บรรยากาศองค์กร	0.82	0.67	0.67	0.40
4. ด้านกระบวนการบริหารจัดการ				

3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ปรากฏผลดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน:

M(P-D-C-A) Model



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน เป็นรูปแบบที่มีลักษณะกระบวนการเชิงระบบ (Systematic) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้านคือ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ (Factors) 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ / กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ Process/Activities/Tools) 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Output) 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้มี 4 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารเชิงพุทธ/การบริหารเชิงกลยุทธ์/การบริหารแบบมีส่วนร่วม/การบริหารการเปลี่ยนแปลง /วงจรคุณภาพเดมมิ่ง P D C A (2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

โครงสร้าง KM แบบแนวราบ/การกำหนดทีมต่างๆ ในโครงสร้าง/การประสานสัมพันธ์กันในแต่ละทีม/โครงสร้างยืดหยุ่นไม่ตายตัว/การให้อำนาจตัดสินใจในแต่ละทีม (3) ปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเป็นคนดี คนเก่งเป็นแบบอย่าง/รับรู้เข้าใจ KM / มุ่งมั่น ศรัทธา KM/มีวิสัยทัศน์/เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ /เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม/มุ่งมั่นในการทำงาน/เอื้ออาทรกันทั้งพี่น้อง/ไว้วางใจซึ่งกันและกัน/วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้/บรรยากาศแห่งการเรียนรู้

2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ / ขั้นตอน / กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการและขั้นตอนที่เรียกว่า M(P-D-C-A) ซึ่งมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 กระบวนการ / ขั้นตอน / กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้

กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้	กิจกรรมในการบริหารจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้
1. M (Mind) การฝึกจิตสร้างใจให้ตระหนักรู้เพื่อการบริหารจัดการความรู้ด้วยหลักไตรสิกขา(ศีล สมาธิ ปัญญา)และหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)	- ฝึกจิตสร้างใจด้วยหลักไตรสิกขาและอิทธิบาท 4 - สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ตระหนักรู้ / เห็นคุณค่า KM - เกิดเจตคติที่ดีต่อ KM และอยากทำ KM	- การอบรมพัฒนาจิต - การฝึกอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับ KM
2. M(P) การใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท 4 (Mind) ในการวางแผนบริหารจัดการความรู้ (Plan)	- วิเคราะห์บริบทของ สพป. - กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย KM - จัดตั้งศูนย์ KM และทีมงาน KM - จัดบรรยายภาคีเกื้อหนุน KM - จัดทำแผน KM	- การระดมสมอง - การวิเคราะห์ห้องค์กร(SWOT) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. M(D) การใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท 4 (Mind) ในการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ (Do)	- ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการดังนี้ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การแสวงหาความรู้ 3. การจัดระบบและจัดเก็บความรู้ 4. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5. การใช้ประโยชน์ความรู้ 6. การเผยแพร่ความรู้	- การสนทนา - การประชุมกลุ่มย่อย - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การเล่าเรื่อง - สภากาแฟ - การจัดตลาดนัดความรู้ - ระบบพี่เลี้ยง - ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน - ชุมชนนักปฏิบัติ - การศึกษาดูงาน - การเทียบเคียงความรู้ - การทบทวนหลังการปฏิบัติ - การเรียนรู้แบบเสมือน (Website / Web Board / Web Block)
4. M(C) การใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท 4 (Mind) ในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ (Check)	- ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดและตามแผน KM	- การทบทวนหลังการปฏิบัติ - การตรวจสอบและประเมินผล - ตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. M(A) การใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท 4 (Mind) ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ (Act)	- นำผลจากการตรวจสอบและประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้	- การระดมสมอง - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ฐานข้อมูลความรู้

จากตาราง 3 สรุปได้ว่าในทุกกระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ ตั้งแต่การวางแผนบริหารจัดการความรู้(Plan) การดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ (Do)การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ (Check)ไปจนถึงการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้(Act)ใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท4 เป็นหลักยึดในการดำเนินงานในทุกขั้นตอน

3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Out put) อันเกิดจากกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมเป็นดังนี้ (1) ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการฝึกจิตสร้างใจ (Mind) คือ บุคลากรเกิดสติและใช้หลักไตรสิกขาและหลักอิทธิบาท4ในการทำ KM บุคลากร รับรู้ เข้าใจหลักการ แนวทาง KM / บุคลากรเห็นคุณค่า KM/ บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อ KM และบุคลากรอยากทำ KM (2) ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการวางแผนบริหารจัดการความรู้ (Plan) คือ ระดับความพร้อมในด้านจิตใจของบุคลากร /ด้านงบประมาณ/ด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และด้านการบริหารจัดการ /วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีของสพป.อย่างชัดเจน /เกิดศูนย์ KM และ ทีม KM ระดับกลุ่ม และ ระดับสพป. /เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ สพป. /มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคล/ระดับกลุ่ม และ ระดับ สพป. (3) ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ (Do) คือเกิด KM ทั้งในระดับบุคคล/ระดับกลุ่มและระดับสพป. /การบริหารจัดการความรู้เป็นไปตามแผนที่กำหนดทั้งในระดับบุคคล /ระดับกลุ่ม และ ระดับ สพป. (4) ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ (Check) คือผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลเป็นไปตามตัวชี้วัดและเป็นไปตามแผนที่กำหนดทั้งในระดับบุคคล /ระดับกลุ่ม และ ระดับ สพป. (5) ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ (Act) คือ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ได้รับการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด

4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการนำข้อมูลย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทุกองค์ประกอบและทุกกระบวนการ/ขั้นตอน/กิจกรรมและผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสม

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนทั้ง 6 ปัจจัย พบว่ามี 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยด้านคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะความสามารถของบุคลากร ซึ่งแตกต่างจากความเห็นของ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ [6] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ [4] บดินทร์ วิจารณ์ [5] และ อัญญาณี คล้ายสุบรรณ [17] ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีในส่วนที่เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นฮาร์ดแวร์ (Hardware) และชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำงาน (Software) นั้นถือเป็นอุปกรณ์ที่ทุกหน่วยงานต้องจัดหาเพื่อนำมาใช้ในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นปัจจัยด้านนี้จึงมีความพร้อมในระดับมาก เห็นได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า สภาพของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านกระบวนการบริหารจัดการในการให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการ การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารจัดการความรู้ กลับมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งยืนยันด้วยผลการวิจัยในครั้งนี้อีกส่วนหนึ่งที่พบว่าบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน มีความตระหนักและเห็นประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ และ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในระดับปานกลาง

ดังนั้นหากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำงานมีความทันสมัย แต่บุคลากรที่ใช้งานคอมพิวเตอร์ (People ware) ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้แล้ว เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่นั้นก็ไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนเป็นรูปแบบที่มีลักษณะกระบวนการเชิงระบบ (Systematic) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ (Factors) 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ/ขั้นตอน กิจกรรมและเครื่องมือในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต(Output)อันเกิดขึ้นตามกระบวนการ/ขั้นตอนและกิจกรรม และ 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ที่นำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทุกองค์ประกอบและทุกกระบวนการขั้นตอน โดยเรียกรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ว่า M(P-D-C-A) Model นั้น มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายคือ ประเด็นการนำเอาหลักธรรมแห่งพระพุทธศาสนา คือ หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) และหลักอริยบท 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วย จันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียรพยายาม) จิตตะ (ความใส่ใจ) วิมังสา (การหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผล) มาเป็นหลักยึดและผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในขั้นตอนการวางแผน (Plan) การดำเนินงาน (Do) การตรวจสอบ ประเมินผล (Check) และการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา (Act) ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การและการบริหารจัดการความรู้โดยละเอียดแล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารจัดการความรู้เป็นการนำเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือการทำงานโดยอาศัยความรู้ของคนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น คน จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ

งงาน และเมื่อกล่าวถึงเรื่องของคนแล้ว การคำนึงถึงเรื่องจิตใจ (Mind) ของคนและการให้ความสำคัญในเรื่องจิตใจเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเพราะจิตเป็นตัวกำหนดกายให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาดังคำกล่าวในทางพระพุทธศาสนาที่ว่า “ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จากเหตุผลดังกล่าวในองค์ประกอบด้านกระบวนการขั้นตอนการบริหารจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาเรื่องหลักไตรสิกขาและอริยบท 4 มาเป็นหลักยึดในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งการให้ความสำคัญในเรื่องของจิตใจ (Mind) ในการบริหารจัดการความรู้นั้นสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการจัดการความรู้หลายคน อาทิเช่น วรภัทร์ ภูเจริญ ได้กล่าวถึงความสำคัญของใจกับการบริหารจัดการความรู้ว่า “อย่าริทำ LO & KM” จนกว่าจะมั่นใจว่าผู้บริหารและทีมงานเข้าใจเรื่อง “สติ” เพื่อใช้บริหารอย่างถูกต้องแล้ว [10] และ วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวทำนองเดียวกันว่า การจัดการความรู้ที่เริ่มต้นด้วย “สัมมาทิฐิ” คือ การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นใจในระยะยาว [12] นอกจากนั้น วิจารณ์ พานิช ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในการจัดการความรู้ว่า การทำ KM เริ่มด้วยการทำให้พนักงาน (คุณกิจ) มี “ใจเปิด” ทั้งทักษะในการเปิดใจของตนเองและการสร้างบรรยากาศในการทำให้เพื่อนร่วมงานเปิดใจ โดยใจที่เปิดต้องเป็นใจที่มีสติอยู่ตลอดเวลา การทำ KM จึงเท่ากับเป็นการเจริญสติอย่างหนึ่ง [12] นอกจากนั้น การให้ความสำคัญในเรื่องของใจกับการบริหารจัดการความรู้ ยังสอดคล้องกับความเห็นของ ประพนธ์ ผาสุยัตติ ซึ่งได้กล่าวว่า การจัดการความรู้หรือ KM เป็น KM ที่ระเบิดจากข้างในหรือที่เรียกว่า KM Inside เป็น KM ที่เกี่ยวข้องกับ “ใจ” เริ่มตั้งแต่เปิดใจให้กัน วางใจกัน เต็มใจช่วยกันและต่างก็ตั้งใจ จริงใจ สุดท้ายทุกคนก็สุขใจ [7] ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการบริหารจัดการความรู้ที่เริ่มต้นที่ “จิตใจ” ด้วยการใช้หลักไตรสิกขาและหลักอริยบท 4 จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้จะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องมีความเชื่อพื้นฐานก่อนว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและเข้าใจถึงแก่นแท้ของกระบวนการบริหารจัดการความรู้ เห็นประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนและใช้ภาวะผู้นำให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจกันบริหารจัดการความรู้

1.3 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้โดยกำหนดเรื่องการบริหารจัดการความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ในแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของเขตพื้นที่การศึกษาและต้องให้ทุกคนในสำนักงาน ฯ ได้รับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ดังกล่าวอย่างชัดเจน ถ่องแท้

1.4 การนำรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนต้องมี “ใจ” ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อย่างจริงจังและควรได้ศึกษา ทำความเข้าใจในตัวอย่างประกอบของรูปแบบและกระบวนการ ขั้นตอน กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้อย่างถ่องแท้

1.5 ควรมีการจัดทำคู่มือเพื่ออธิบายองค์ประกอบ กระบวนการ กิจกรรมและเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ตามรูปแบบที่พัฒนานี้เพื่อความเข้าใจพื้นฐานที่ถูกต้อง ตรงกันของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีขั้นตอนการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในภาคสนามด้วย หลังจากที่มี

มีการสร้างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบแล้วเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของรูปแบบ

2.2 ควรมีการใช้รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นนี้กับการบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของแต่ละกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา หรือ การใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น

2.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยด้านคุณลักษณะความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั้น ควรมีการวิจัยเชิงสาเหตุเพื่อดูว่าเป็นเพราะสาเหตุใดที่ทำให้ปัจจัยทั้งสองตัวนี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้หรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถจะหาคำตอบได้ว่าปัจจัยใดส่งผลทางตรง

2.4 ควรมีการวิจัยพัฒนาต่อยอดจากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นนี้ อาทิ เช่น “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ เพื่อสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

1. เจษฎา นกน้อย. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2552. หน้า 1.
2. เจษฎา นกน้อย. 12 แนวคิด ฝ่าวิกฤตองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2556. หน้า 15-21.
3. ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์; 2548. หน้า 11-12.
4. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไทร; 2548. หน้า 155-157.

5. บดินทร์ วิจารณ์.การจัดการความรู้....สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์; 2550. หน้า 48-50.
6. บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จริวัฒน์เอ็กซ์เพรส; 2548. หน้า 59-62.
7. ประพนธ์ ผาสุขยัต. การจัดการความรู้ ฉบับ KM Inside. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็ม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด; 2553. หน้าคำนำ.
8. พรพิมล ธรรมชาติโยธิต. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. ใน: วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ 2550: หน้า 69.
9. มาลี สืบกระแสน. การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ปรินญาณินพนธ์ ปรชญาตษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม. กรุงเทพฯ: 2552. หน้า 125.
10. วรภัทร์ ภูเจริญ. องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1- 3, กรุงเทพฯ: หจก. สามลดดา; 2549. หน้า 19.
11. วิจารณ์ พานิช. ความรู้ยุคใหม่อยู่ในคนมากกว่าตำรา. สานปฏิรูป. นักวิชาการ 2547; 160-168:12
12. วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:ตลาดตา พับลิเคชั่น; 2549. หน้า 135.
13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปแผนการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนบน ใน: เอกสารรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปแผนการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนบน. แม่ฮ่องสอน: 2553 หน้า 3.
14. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำนักจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน : เอกสารรายงานการดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำนักจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: 2550. หน้า 4-6.
15. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้สู่ทฤษฎีการปฏิบัติ. ใน : เอกสารรายงานการจัดการความรู้สู่ทฤษฎีการปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: 2548. หน้า 12.
16. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. ใน : เอกสารรายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: 2552. หน้า 105-108.
17. อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท. กรุงเทพฯ: บริษัทเพชรเกษมพรินติ้งกรุ๊ป จำกัด; 2550. หน้า 117-123.