

# การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้\*

## KNOWLEDGE MANAGEMENT TO DEVELOP THE SCHOOL TO LEARNING ORGANIZATION

กิตติมา ใจปลื้ม

Kittima Jaiplume

นิลาวัลณ์ จันทะรังษี

Nilawan Chantarangsi

อัมพล เจริญนนท์

Ampol Charoennon

เริงวิชญ์ นิลโคตร

Reongwit Nilkote

วิยวุฒิ บุญลอย

Waiwoot Boonloy

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Rambhai Barni Rajabhat University, Thailand

E-mail: mong\_rnk@hotmail.co.th

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาสามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision - KV) เป็นความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 2) ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing - KS) เป็นกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดการไหลเวียนภายในสถานศึกษา และ 3) ส่วนหางปลา (Knowledge Asset - KA) เป็นการสร้างคลังข้อมูลสำหรับจัดเก็บความรู้ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูล นำไปสู่กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 8 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดองค์ความรู้ 2) การรวบรวมองค์ความรู้ 3) การคัดเลือกองค์ความรู้ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ 5) การแบ่งปันองค์ความรู้ 6) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ 7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ 8) การถ่ายทอดองค์ความรู้ ปัจจัยความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความพร้อมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ

\* Received 13 April 2021; Revised 25 April 2021; Accepted 15 April 2021

การประเมินผล และการดำเนินงานต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย การพัฒนา ระดับบุคคล ทีม และองค์กร อย่างชัดเจน มีสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม การนำมาประยุกต์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจในบริบทของตนเอง และเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา รวมถึงการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปใช้การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ และมีระบบการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาสถานศึกษา

## Abstract

This article of study is knowledge management to develop the school to a learning organization. By knowledge management is an important tool in the development of educational institutions to become a learning organization. It is the process of collecting knowledge both inside and outside the school. It can be used to develop schools to be sustainable success. There are important elements which are: 1) Knowledge Vision (KV) is the knowledge and understanding the vision of the administrators, 2) Knowledge Sharing (KS) is a process of learning and exchanging knowledge to create circulation within the school, 3) Knowledge Asset (KA) is the creation of a data warehouse for storing knowledge and disseminating information. This leads to the learning organization development process in 8 steps: 1) knowledge determination, 2) knowledge collection, 3) knowledge selection, 4) knowledge storage, 5) knowledge sharing, 6) Knowledge application, 7) New knowledge creation, and 8) Knowledge transfer. The success factors consist of the leadership of the school administrators. Learning culture personnel involvement readiness in information technology systems and evaluation And the operation must have a vision and policy for developing individuals, teams, and organizations clearly, and encouraging the exchange of knowledge in activities. The application of school administrators must understand in their own context and choose to suit the context of each school, including 5 disciplines: 1) individual specialization, 2) thought patterns, 3) shared vision, 4) team learning, and 5) Systematic thinking to be used to develop the school into a complete learning organization and to have a system of empowerment of personnel in the school.



**Keywords:** Knowledge Management, Learning Organization, School Development

## บทนำ

การจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้นมาจากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Peter Drucker) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการงานในศตวรรษนี้ เพราะความรู้เป็นเกณฑ์ใหม่ในการแข่งขัน ธนาคารโลก (World Bank: WB) ได้ระบุไว้ว่า ความรู้คือการพัฒนา รวมถึงความรู้ คือ ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) ความรู้ คือ ทูมนุษย์ (Human Capital) ในสังคมไทยถูกกำหนดโดยกฎหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วน ราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี

ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546, 2546) การจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งสะสมความรู้ทั้งความรู้ขององค์กรและความรู้ในตัวบุคคล สามารถ ถ่ายทอดและเผยแพร่ข้อมูลความรู้สู่ผู้เรียน ประชาชน และสังคมโดยภาพรวม เป็นแหล่งสร้าง ความรู้ในการศึกษาค้นคว้า การวิจัย การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ด้านการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 23 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, 2542) ที่ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการ ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ คือ ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึง ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรู้และทักษะด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การ บำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิ ปัญญา ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง และความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นความรู้ที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ทั้งเกี่ยวกับ ตนเอง ความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา คณิตศาสตร์ ภาษา การประกอบอาชีพ และ การดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งการจัดการความรู้ในระดับสถานศึกษาตามกฎหมายการศึกษา



ฉบับนี้จึงมีความสำคัญต่อการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องทำความเข้าใจในบริบทของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น ๆ (นันทวิษณุ ฉัตรบรรยงค์, 2555) เพื่อให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สามารถถอดออกมาเป็นกิจกรรมและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

บทความฉบับนี้จะเป็นการนำเสนอการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทำงาน โดยเน้นสมรรถนะ ปัญญา และประสบการณ์ปฏิบัติจากผู้ทำงาน มีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร รวมทั้งกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพ มีความรู้และมีปัญญาที่สามารถเรียนรู้ ได้ตลอดชีวิต รายละเอียด ดังนี้ (พชนิ กาสุรีย์ และคณะ, 2561)

### การจัดการความรู้: เครื่องมือสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เนื่องจากองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งการจัดการความรู้เป็นการยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรจัดเก็บความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (เอกกนก พนาดำรงต์, 2560) ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้คือ การสร้างและจัดกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่เหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (Right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลสำเร็จ (Performance) ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2559)

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคลและเอกสารต่าง ๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นในการพัฒนาตนเอง ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนำความรู้เหล่านั้นมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์



ที่ตั้งไว้ตามพันธกิจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทันเวลา รวมถึงมีความสามารถในการแข่งขันและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (วิภาดา เวชประสิทธิ์, 2563)

อุไรวรรณ แยมแสงสังข์ ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือ เทคนิค วิธี ยุทธศาสตร์ในการที่ช่วยกันรักษา วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุง และแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจร่วมกัน การจัดการความรู้เน้นไปที่การใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้ข้อมูลดิบพัฒนาไปเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย และพัฒนาไปเป็นองค์ความรู้ (อุไรวรรณ แยมแสงสังข์, 2555)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ที่มีในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนา ให้เป็นระบบ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรนำความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความจำเป็นและสำคัญมากในยุคปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดองค์ความรู้ 2) การรวบรวมองค์ความรู้ 3) การคัดเลือกองค์ความรู้ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ 5) การแบ่งปันองค์ความรู้ 6) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ 7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ 8) การถ่ายทอดองค์ความรู้ (นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์, 2557) เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาในประเทศไทย ทั้งนี้ การบูรณาการเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เทคโนโลยี ในการแสวงหาความรู้ ได้แก่ เหมืองความรู้ (Data Mining tools) เป็นซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยการตัดสินใจ และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสืบค้นความรู้ที่เป็นประโยชน์ในฐานข้อมูล 2) เทคโนโลยี ในการสร้างความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสามารถช่วยสร้างความรู้โดยนำระบบเกี่ยวข้องกับงานความรู้ซึ่งเป็นโปรแกรมกราฟิกขั้นสูงที่ช่วยในการสร้างและแก้ไขแบบสามมิติได้ ได้แก่ เครื่องมือการทำแผนที่ทางความคิด (Conceptual mapping tools) โปรแกรมแคด (CAD-computer Aided Design) 3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ ได้แก่ คลังความรู้ (data warehouses) เครื่องมือเข้าถึงสารสนเทศ (Information retrieval tools) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เครื่องมือค้นหา (search engine) และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เป็นเทคโนโลยีที่สัมพันธ์กับการประมวลความรู้และการเข้าถึงความรู้ เป็นการวางระบบโปรแกรมที่นำฐานความรู้อันประกอบด้วยกฎเกณฑ์ของความรู้อันเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โปรแกรม

จะทำงานเมื่อมีการป้อนข้อมูล โดยผู้ใช้และประมวลคำตอบที่ป้อนเข้าไปเพื่อหาข้อสรุป หรือ คำแนะนำที่ต้องการ และ 4) เทคโนโลยี ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต บล็อก (Blog) วิกี (Wiki) สังคมออนไลน์ (online social network) การประชุมทางไกล (Videoconferencing) สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) และกรุปแวร์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยในการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ให้กับบุคคลอื่น ๆ (ชมสุภักดิ์ ครุฑทะนะ, 2562) โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่าง องค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) คน (People) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์การพัฒนาคนในองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก 2) กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ ต้องระบุประเภทความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง และ 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า “ระบบบริหารความรู้”

การบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องนำขั้นตอน ในการจัดการความรู้และเทคโนโลยีในสมัยปัจจุบันมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

## องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาการดำเนินงาน การแบ่งปันความรู้และทักษะในการทำงานเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) โดยบุคลากรในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ในองค์กร มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรต้องสร้างความสามารถให้บุคลากรให้มี การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นแนวทางการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้โดยพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ



ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2563)

ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Senge, P.M.) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, P.M., 1990)

เดวิด การ์วิน (David, A. G.) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ (David, A. G., 1993)

อาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากร มีการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงตลอดเวลา นอกจากนี้ องค์กรยังต้องรักษาความรู้ของบุคคลในองค์กรไม่ให้สูญหายไปด้วย Senge, P.M. ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, P.M., 1994) คือ

1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) หมายถึง การสร้างให้บุคคล ในองค์กรเกิดความรักการเรียนรู้ มีความใฝ่รู้ มีการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนเกิดทักษะความชำนาญ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) อันนำไปสู่ความรู้ที่ความรู้ที่เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองคือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิดจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่เกิดจากการจัดวางระบบ ทำให้บุคคลในองค์กร มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ การกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีอปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมกันของบุคคลในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรและสร้างความมุ่งหวัง



ความปรารถนา และเป้าหมายร่วมกันของบุคคลในองค์กร โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในลักษณะกลุ่ม หรือ ทีมงาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การที่เรียนรู้เป็นทีมคือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวมมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนากการทำงานร่วมกันในองค์กรจะส่งผลให้มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่บุคคลสามารถเชื่อมโยง มองเห็นภาพความสัมพันธ์เป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) และระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน บุคคลในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดจากภาษาที่ใช้อธิบายถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย

นอกจากนี้ Senge, P.M. ได้กล่าวถึง องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องมีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยสำคัญ 5 ด้าน (Senge, P.M., 1994) ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้ โดยมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการของ Peter Senge ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การกำหนดกลุ่มคนมาทำงานกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินไป การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรคือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้นำพนักงาน ลูกค้า



หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับ ผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการพัฒนา ความรู้อย่างต่อเนื่อง

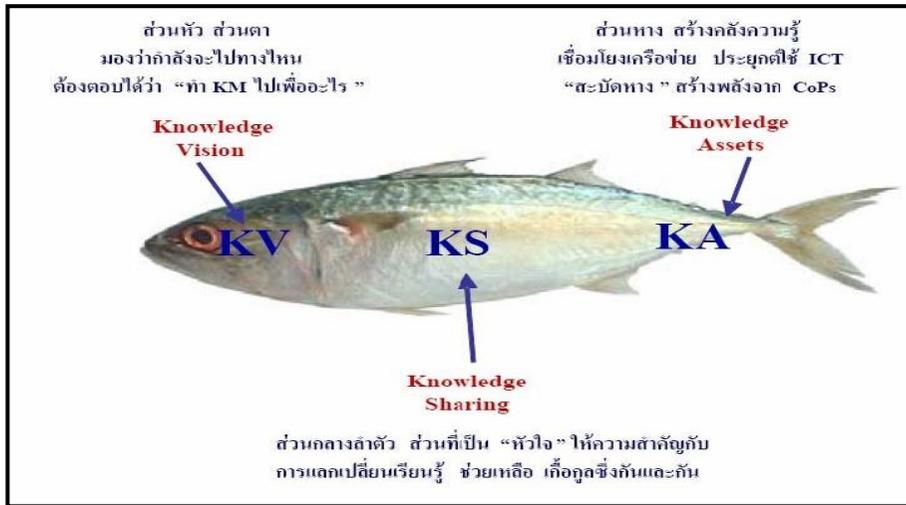
5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้มาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกทุกคนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในกระบวนการดำเนินงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับค่านิยม ทัศนคติ พฤติกรรมการเรียนรู้ และการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ก่อให้เกิดการถ่ายโยงความรู้ระหว่างบุคคล ทีม องค์กร และเกิดปฏิสัมพันธ์อันดีที่ทำให้สถานศึกษามีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ปลาทุโมเดล: การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โมเดลการจัดการความรู้เปรียบเสมือนทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจะเลือกใช้การจัดการความรู้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาเป็นสำคัญ จากการศึกษาโมเดลปลาทุเป็นการพัฒนาแนวคิดโดย ดร. ประพนธ์ ผาสุกยี่ด แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้โดยเทียบเคียงการจัดการความรู้เสมือนปลาทุประกอบด้วย ส่วนหัว ลำตัว และหาง มีหน้าที่ต่างกัน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หัวปลา (Knowledge Vision - KV) คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร ส่วนที่ 2 ตัวปลา ( Knowledge Sharing - KS) คือ ส่วนกลางลำตัวที่เป็น “หัวใจ”

ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่ก็บังคับใครไม่ได้ ส่วนที่ 3 ทางปลา ( Knowledge Assets - KA) คือ ส่วนของคลังความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสม เกร็ดความรู้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก “ตัวปลา” โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2550) ดังภาพที่ 1

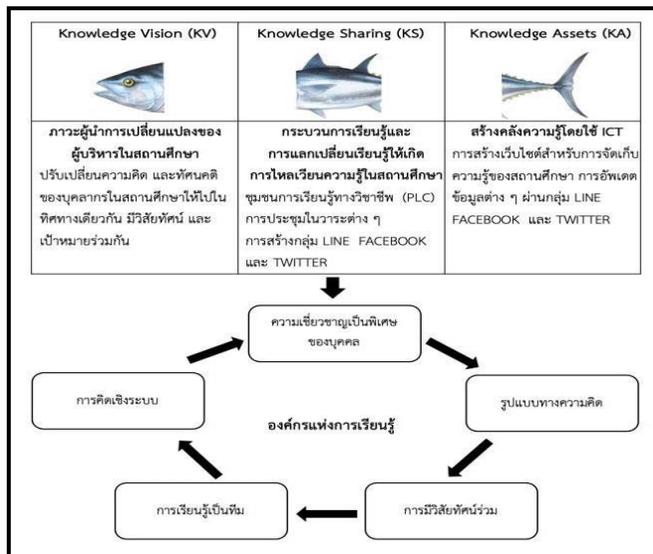


ภาพที่ 1 การจัดการความรู้ตามโมเดลปลา

จากภาพสามารถประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้เหมาะสมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของ “หัวปลา” ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนความคิด และทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ หรือกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันให้อำนาจหรือกระจายอำนาจแก่บุคลากรในสถานศึกษาผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม มีการคิดเชิงระบบ มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ซึ่งการจัดการความรู้มีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้น แต่ละสถานศึกษาต้องเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา ในส่วนของ “ตัวปลา” เป็นกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดการไหลเวียนความรู้ภายในสถานศึกษา ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ทั้งในเวทีจริง เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) การประชุมในวาระต่าง ๆ และเวทีเสมือนจริง เช่น กลุ่ม LINE Facebook และ twitter ซึ่งจะก่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) รวมทั้งเกิด



การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปรียบเสมือนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผ่านการสนทนา อภิปราย และลงมือปฏิบัติจริง เป็นการดึงความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลออกมา และในที่สุดท้าย “หางปลา” มีการถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้ง และสร้างคลังข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากตัวบุคคล หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทุกที่ทุกเวลาเวลา เช่น การสร้างเว็บไซต์สำหรับการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษาการอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ ผ่านกลุ่ม LINE Facebook และ twitter เป็นต้น ซึ่งการจัดการความรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเสริมสร้างวินัย 5 ประการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถรักษาความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่อาจสูญหายไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุลาออก หรือย้ายสถานที่ทำงาน สะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายกำหนดไว้ มีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม เกิดความรักความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และมีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นเพิ่มศักยภาพใน การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การประยุกต์ใช้โมเดลปลาหูในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ปัจจัยความสำเร็จและการประยุกต์ใช้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งให้ความสำคัญกับความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีการพัฒนา

ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรที่เป็นระบบและนำไปสู่การทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากมีการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้โดยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสามารถเรียนรู้จากผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญได้โดยตรง รวมทั้งยังสามารถศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี ดังนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556)

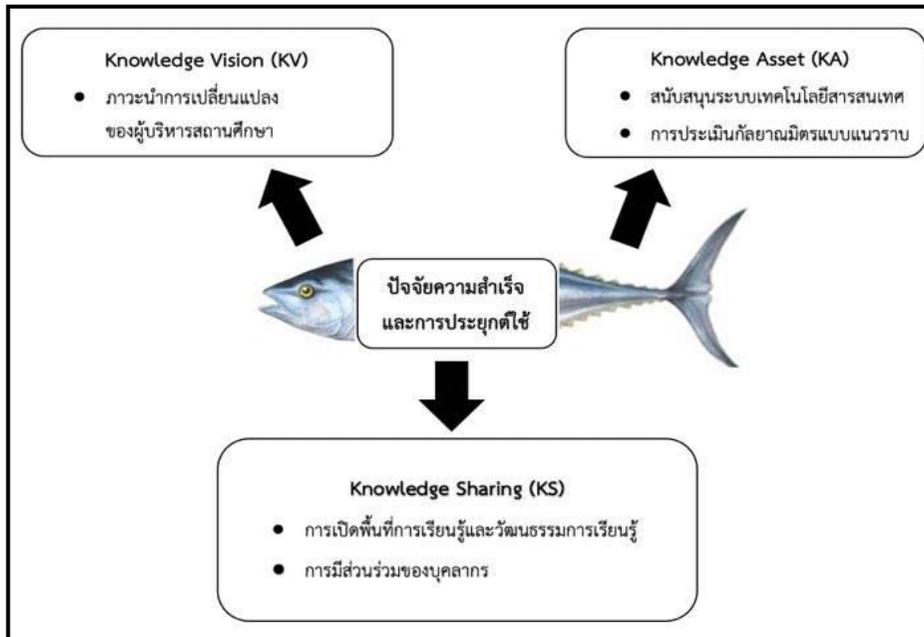
**1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายต่าง ๆ ผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นโยบายต่าง ๆ การศึกษา สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต การจัดการความรู้จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การจัดการตามสถานการณ์ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**2. เปิดพื้นที่การเรียนรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้** มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดอย่างต่อเนื่อง บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของการเรียนรู้จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

**3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร** ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสนใจในการพัฒนาสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้น

**4. สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมและพอเพียง** ต้องมีการวางระบบให้มีความพร้อม ทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วต่อการสืบค้นข้อมูล

**5. การประเมินผลอย่างกัลยาณมิตรแนวราบ** มีการติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นในปีการศึกษาถัดไป แนวทางดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแผนภาพ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จและการประยุกต์ใช้ (สรุปและพัฒนาโดยผู้เขียนบทความ)

## สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้มีรูปแบบที่หลากหลาย โมเดลปลาหูเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยสามส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง การประยุกต์ใช้โมเดลปลาหูในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนความคิด และทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้ไปในทิศทางเดียวกันมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ รวมทั้งในการดำเนินงานต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย การพัฒนาในระดับบุคคล ทีม และองค์กร อย่างชัดเจน มีสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ทั้งในเวทีจริง เช่น ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การประชุมในวาระต่าง ๆ และ เวทีเสมือนจริง เช่น กลุ่ม LINE Facebook และ twitter เปรียบเสมือนการทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่าน การสนทนา อภิปราย และลงมือปฏิบัติจริง เป็นการดึงความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลออกมา มีการสร้างคลังข้อมูลที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากตัวบุคคล หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จัดเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทุกที่ทุกเวลา เช่น การสร้างเว็บไซต์สำหรับกร



จัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา การอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ ผ่านกลุ่ม LINE Facebook และ twitter เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบเพื่อเป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง

- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2563). องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO). เรียกใช้เมื่อ 27 ธันวาคม 2563 จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition>
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ. (2562). เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 8(2), 269-279.
- นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์. (2557). รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 4(1), 17-22.
- นันทวิษญ์ ฉัตรบรรยงศ์. (2555). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2(1), 54-66.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. (2550). การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ไยไหม.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546. (2546). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 1-16 (9 ตุลาคม 2546).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-23 (19 สิงหาคม 2542).
- พัชนี กาสุรีย์ และคณะ. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 15(71), 23-29.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.



- วิภาดา เวชประสิทธิ์. (2563). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2563 จาก [http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd\\_Wiphada\\_slide.pdf](http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd_Wiphada_slide.pdf)
- อุไรวรรณ แยมแสงสังข์. (2555). การจัดการองค์ความรู้เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โอกรูป เพรส.
- เอกกนก พนาดำรงต์. (2560). มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย KM. Siriraj Medical Bulletin. Retrieved December 27, 2563 from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/simedbull/article/view/81446>
- David, A. G. (1993). Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice. Retrieved December 27, 2563 from [https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GNZXJ3HX-28D1SVY-P4H/Building%20a%20Learning%20Organization\\_2.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GNZXJ3HX-28D1SVY-P4H/Building%20a%20Learning%20Organization_2.pdf)
- Senge, P.M. . (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (1994). The Fifth Discipline Fildbook. New York: Doubleday.