

## รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเอกชนขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร

### The Effective Knowledge Management Model for Academic Administration of Basic Private Schools in Bangkok

สุรพล เอี่ยมอุทรทรัพย์<sup>1</sup> และสุธิดา หอวัฒนกุล<sup>2</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2017.16

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนางานวิชาการของโรงเรียนด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด 37 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ โรงเรียน ปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารการสรุปรงาน แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบติดตาม การดำเนินงานวิชาการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ปรากฏผลด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างแผนการดำเนินงาน การกำหนดกรอบแนวคิด การใช้กระบวนการพัฒนาครู การติดตามผลงานของครูและนักเรียน ดังนี้

#### ด้านกระบวนการ

- 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดกรอบแนวคิด
- 2) การพัฒนาครูโดยกระบวนการจัดการความรู้คือ วางแผนงาน ปฏิบัติการฝึกอบรมปฏิบัติงาน รวบรวมงานเพื่อประเมินผลงาน และปรับปรุงพัฒนางาน
- 3) การสรุปประเมินผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ด้านประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

- 1) เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
- 2) นำรูปแบบการจัดการความรู้ไปพัฒนางานวิชาการการจัดการเรียนรู้ พัฒนานักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างสมบูรณ์
- 3) นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นระบบสร้างผลงานจากการเรียนรู้และนำเสนอผลงานได้
- 4) นักเรียนมีความสุขจากการเรียนรู้ด้วยกิจกรรม สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้สอน และเพื่อนนักเรียนด้วยกัน

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, การบริหารงานวิชาการ, วารสาร

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### Abstract

The objective of this research is for the development of the efficiency of knowledge management pattern that helping to develop the school educational section through the participated operative research. By the method of this research as following the group of principal data giver and those are all 37 school personals. The varied factors studied are the school educational administrative, the beneficial /or influential factors of knowledge management.

The tools of this research are the analytical conclusion documents form the interview form, the observation form, the questionnaire form, the exploration form, the follow-up form of operative educational. The collection of data starts from May of 18<sup>th</sup> 2015 to February of 10<sup>th</sup> 2016. The participation in operative research are the constructive running-plan, the fixed-line of conceptualization, the teacher developing process application.

The followed-up of the result from the teachers and students are ad it show.

#### Process aspect

1. The study of analytical data of conceptualization.
2. The development of teacher by knowledge management process are the planning, the seminar of operative action, the gathering-result for assessment, and the work of improvement and development
3. The assessment summary by the educational profession

#### Efficiency outcome aspect

1. Increasing quality in participative administration of the school personnel.
2. The application of learning management helps to develop educational learning plan, to develop students with quality, to develop the study-process of student completely.
3. The student participates in learning activities increasing their skilling analytic thinking, conceptual thinking and creative thinking and able to work systematically from learning then haring products of study and presenting then well.
4. The students are happy from joining learning activities various mycelia of learning, enjoying good reaction and relationship with the teachers and among friends.

**Key words:** Strategic Vision, Readiness, Preparation, Thai Cosmetic Industry Management

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีได้เกิดขึ้น อย่างรวดเร็วเพราะมีการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย บุคคลหรือองค์กร ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น การเจริญรุดหน้าแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในสังคมฐานความรู้ การจะอยู่รอดและการดำรงความสามารถในการแข่งขัน สถานประกอบการและองค์กรต่างๆ จะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้องค์กรและหน่วยงาน ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพื่อรักษาประสิทธิภาพขององค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความรู้ คือ ความรู้เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ยังใช้ยังมีเพิ่ม เพราะความรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากมาย การจัดการสมัยใหม่ ไม่ว่าจะในวงการใดๆ ส่วนแต่ใช้ความรู้ที่เข้มข้นขึ้นทุกขณะ ทุกคนจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่เสนอของเซ็งเก้ (Senge's learning organization 1994) ก็เนื่องมาจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงาน ได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2548) ได้เสนอความคิดไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้จากสภาพการ จัดสภาพแวดล้อมสังคม เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการ ความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนเข้าสู่บทบัญญัติดังกล่าว โดยสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการสร้างทุนทางปัญญาให้แก่สังคมเพราะเป็นสถานที่กล่อมเกลาสรางนิสัย และส่งเสริมจินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่เยาวชน เป็นหน่วยพื้นฐานของนวัตกรรมของทางสังคมเป็นสถานที่ปูพื้นฐานทางสติปัญญา ให้แก่เด็กผู้เติบโตขึ้นทำหน้าที่สร้างสรรค์สังคมไทย ดังนั้นสถานศึกษาจึงเป็นสถาบันแห่งอนาคต การจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ เพื่อสังคมในอนาคตจึงมีความจำเป็น ที่จะต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาแข่งขันทำหน้าที่เพื่อบรรลุคุณภาพอันสูงส่ง แนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีความรู้หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) ที่มีความจำเป็นต่อการสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะของภาษาและวัฒนธรรม หรือประเพณีที่มีอยู่ในตัวคน เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามหาศาล ไม่ควรให้ถูกทำลายหายสูญไป ควรทำอย่างไรให้

ความรู้ในทางปฏิบัติที่มีอยู่ในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

สมพร เพชรสงค์ (2549) ได้ให้ความเห็นว่า ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และประเทศให้เจริญก้าวหน้า สังคมปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์การอยู่รอด การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อลูกค้า การจัดการความรู้จะช่วยนำเอาความรู้จากคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ที่จัดเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ พรสวรรค์ที่อยู่ในตัวคน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเน้นที่การปฏิบัติเป็นสำคัญ ที่ต้องแนบแน่นอยู่กับการปฏิบัติงานประจำ แนวคิดของเซงเก้ และคณะ (Senge, 1994) ที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในอนาคตนั้นจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถเรียนรู้ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะทำให้ความรู้ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรนั้นถูกเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ และการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนหาทางนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอย และมีประโยชน์เพิ่มขึ้นการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน ความเป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พาณิช, 2548)

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษานั้น สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ (Desired State) ที่ตั้งไว้บรรลุผล ความรู้ซึ่งจะต้องมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน จะต้องมาร่วมกัน กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล ดังนั้นก่อนที่จะมีการจัดการความรู้ ผู้จัดการความรู้และคณะผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษา ควรได้ทำความเข้าใจเรื่องของ คุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อน เพื่อให้มองเห็นภาพรวม (Concept) ในการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ทั้งที่เป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกในตัว (Tacit Knowledge) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) อธิบายว่า จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้แล้ว จึงได้สรุปขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ไว้ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิม ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนเป็นหน่วยงานหรือองค์กร ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้เยาวชนได้เรียนรู้ เป็นคนดี เก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการเรียนการสอน วัตถุประสงค์ ประเมินผล ตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษา มีกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ต้องมีผู้บริหาร มีคณะครู มีนักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง กรรมการบริหารโรงเรียน ชุมชนรอบด้านโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งจะต้องทำกิจกรรมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการร่วมกันจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาการได้ตามวัย จึงสมควรที่จะนำการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนด้วย สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) มีแนวความคิดว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เนื่องจากมีหน้าที่จัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ของครูจะต้องอาศัยความรู้ และกระบวนการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องดำเนินงานร่วมกัน ผู้บริหาร และชุมชน ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติ ผู้นำ ผู้ร่วมมือ ดังนั้น บทบาทในการจัดการความรู้ของครูจึงอาจกล่าวได้ดังนี้ คือ 1) การจัดการความรู้ของตนเอง เป็นการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ในฐานะผู้นำในการจัดการเรียนการสอนและทำงานร่วมกับผู้เรียน ครูผู้อื่นในสถานศึกษา ผู้บริหาร และชุมชน 2) การจัดการความรู้ในชั้นเรียน เป็นการจัดการความรู้ร่วมกับผู้เรียนในชั้นเรียน โดยเป็นผู้นำ ผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นการจัดการความรู้ระดับองค์กร โดยร่วมมือกับผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุญดี บุญญาภิจ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทราบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู มีดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ มีตัวชี้วัดสำคัญได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

2) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ และครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

3) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสร้างความรู้ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การอบรม การสาธิต การวิจัยในชั้นเรียน การระดมความเห็น การสนทนา เป็นต้น และ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการสร้างความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

4) องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับภายในสถานศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ และความรู้สึก และบรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง

5) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการเก็บความรู้ของสถานศึกษาและครูมีความสามารถในการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน การลงในวารสาร และจดหมายข่าว เป็นต้น

6) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูสามารถนำความรู้ความ สามารถของตน ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และสถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอด ความรู้

ผู้วิจัยมีความสนใจ โรงเรียนวิทย์ปัญญา เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนสามัญ เปิดสอนตั้งแต่ ระดับชั้น ปฐมวัย ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนเป็นมุสลิมทั้งโรงเรียน ดำเนินการแบบกึ่ง การกุศล คือมีการเก็บค่าเล่าเรียน และไม่เก็บค่าเล่าเรียนสำหรับผู้ที่ยากจน ขัดสน หรือเป็นเด็กกำพร้า จัดการเรียนการสอนสามัญแต่ให้หลักการในศาสนาอิสลามเป็นแนวทางในการบริหารงาน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน จากการดำเนินงานที่ผ่านมาจะมีประสบปัญหาการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ไม่มี ระบบการบริหารงานที่ชัดเจน การทำงาน ไม่ประสานงานกัน ขาดการเก็บผลงานและหลักฐานการทำงาน (จาก เอกสารการประชุมคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และเอกสารการประชุมประจำเดือน ตลอดปีการศึกษา 2554 - 2557) และจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาส ได้สัมภาษณ์พูดคุย กับผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ได้ ข้อมูลที่สอดคล้องกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำในทุกกลุ่มสาระวิชา (เอกสาร ปพ.5 ตั้งแต่ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) ระดับชั้นปฐมวัยเอกสารประเมินผลพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ อารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา ก็ไม่มีเอกสารที่ชัดเจน ทางโรงเรียนได้รับการประเมิน คุณภาพภายนอกระดับการศึกษาปฐมวัย (3-5 ปี) และการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทางโรงเรียน ผ่านการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี แต่ได้รับคำแนะนำที่ควรพัฒนา ดังนี้

#### ระดับปฐมวัย จุดที่ควรพัฒนา

1. ประสิทธิภาพการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ
2. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และการพัฒนาสถานศึกษา

#### ระดับประถมศึกษา (การศึกษาขั้นพื้นฐาน) จุดที่ควรพัฒนา

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบริหาร และ

การพัฒนาสถานศึกษา

เมื่อผลการประเมินและการให้คำแนะนำ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ส่งผลให้ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะครู เกิดแนว ความคิดไปในแนวทาง เดียวกันว่า ทางโรงเรียนต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา ระบบการทำงานภายใน โรงเรียน ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อ ผลประโยชน์ของโรงเรียน และนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ดีขึ้น และเป็นหลักประกันคุณภาพการจัด การศึกษาของโรงเรียน ต่อผู้ปกครอง ชุมชน ที่จะส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียนต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการหนึ่ง ที่ สามารถจะแก้ปัญหานี้ได้ โดยโรงเรียนจะต้องจัดระบบงาน และจัด ระบบการจัดการความรู้ ขึ้น เพราะการจัดการ ความรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ ลดขั้นตอนในการทำงานได้ ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่า เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกันทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนที่ มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทำให้

สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตการจัดการความรู้จะมีประสิทธิผล ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุตเชอร์ และคณะ (Butcher, 2001) ที่กล่าวว่าโรงเรียน ต้องมีการบริหารและจัดการที่เป็นระบบ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูนักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้แลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ไปยังทุกๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบของครู และเกิดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความสำคัญของการจัดการความรู้และกระบวนการ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาด้านวิชาการ ของโรงเรียนวิทย์ปัญญา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อโรงเรียน ครูผู้สอน และนักเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพมากขึ้น และพัฒนานักเรียนให้มีการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนางานวิชาการของโรงเรียน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

## 3. การดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด 37 คน
2. ตัวแปรที่ศึกษา การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเอกชนขั้นพื้นฐานประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา การจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา เน้นแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การสนับสนุนงานวิชาการแก่นักคิด ครอบครัว กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุน ความรู้ การพัฒนาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ ปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง เทคโนโลยี การวัดผล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร การสรุปงานการดำเนิน โครงการตามแผนงาน เครื่องมือที่ใช้ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เทคนิคการสอน สื่อการสอน แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสอบถาม แบบสำรวจ การดำเนินงานวิชาการ แบบติดตามการดำเนินงาน วิชาการ แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการจัด การความรู้ในการดำเนินงานวิชาการ

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ศึกษาสภาพความต้องการ ในการพัฒนาสถานศึกษา ศึกษาข้อมูลเอกสารต่างๆ ในการจัดระบบงานด้าน วิชาการ/ระบบการจัดการความรู้ โดยผู้บริหาร คณะครู ผู้วิจัย และคณะกรรมการสถานศึกษา มีการตรวจสอบสภาพที่

เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในด้านงานวิชาการ ด้านการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการดำเนินงานวิชาการ โดยมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และแบบเป็นทาง สรุปเป็นข้อมูลดำเนินการต่อไป

2. ผู้วิจัยจัดให้มีการพัฒนางานวิชาการ โดยการประชุมกลุ่มย่อย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงาน คณะทำงาน โครงการต่าง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้นเรียน ปฐมวัย ระดับ ประถมปีที่ 1 ถึง ประถมปีที่ 3 (ช่วงชั้นที่ 1) ประถมปีที่ 4 ถึง ประถมปีที่ 6 (ช่วงชั้นที่ 2) เป็นประจำทุกสัปดาห์ สลับสับเปลี่ยนกันไปตามเวลาและโอกาสอำนวย และให้ข้อมูลเพิ่มเติม โดยใช้แบบฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ กระทำตลอดภาคเรียนที่ 1/2558 และไม่เป็นการรบกวนการเรียนการสอน เนื่องจากเป็นงานประจำที่ทุกคนต้องทำอยู่แล้ว คือการเรียนการสอน มีการปรับปรุง พัฒนากันอย่างต่อเนื่อง เพราะเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน หลังจากการดำเนินงานไปแล้ว

3. การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในงานวิชาการ ของโรงเรียนวิทย์ปัญญา ได้ดำเนินงาน โดย เริ่มในภาคเรียนที่ 2/2558 ตั้งแต่ วันที่ 10 พ.ย. 2558 ถึงวันที่ 10 ก.พ. 2559 โดยผู้วิจัยให้ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ มีกระบวนการขั้นตอนในการทำ ตามกรอบการทำกรวิจัย กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัย ผู้บริหาร ให้การส่งเสริมทางด้านปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารงาน เทคโนโลยี การวัดผล และให้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริง ตามแบบฝึกปฏิบัติ แลกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

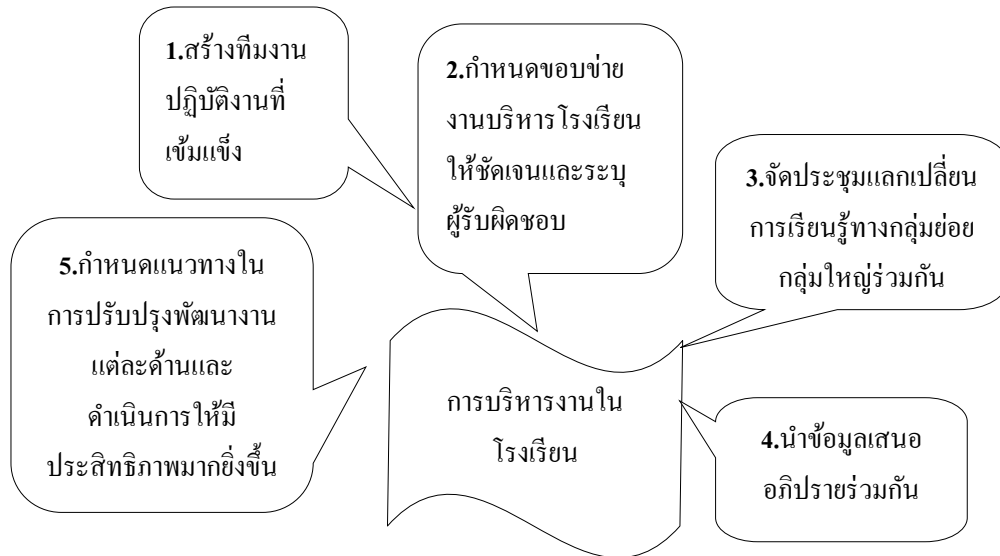
#### 4. ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ 3 องค์ประกอบหลัก คือ

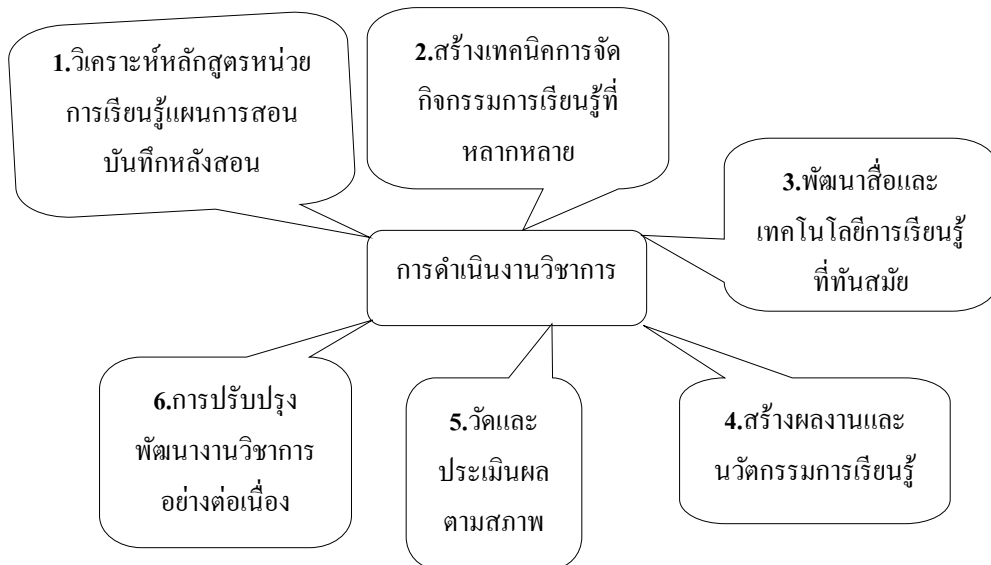
1. การบริหารงานใน โรงเรียนและการบริหารงานวิชาการ มีแนวทางการดำเนินงานคือ สร้างทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง กำหนดขอบข่ายงานบริหาร โรงเรียนให้ชัดเจนและระบุผู้รับผิดชอบ จัดประชุมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทางกลุ่มย่อยกลุ่มใหญ่ร่วมกัน นำข้อมูลเสนออภิปรายร่วมกัน กำหนดแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ และดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังภาพ



### การบริหารงานในโรงเรียน



### การดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน



#### การดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน

1) งานด้านหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ แผนการสอนบันทึกหลังสอน งานด้านหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของหลักสูตร การกำหนดหน่วยการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร วัดผลประเมินผลตามหลักสูตร

2) งานด้านเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตร ใช้เทคนิคกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ส่งเสริมการสร้างผลงานจากการเรียนรู้วัดผลประเมินผลตามสภาพจริงจากผลงานการเรียนรู้

3) งานด้านสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตร ครูและนักเรียนร่วมกันคิดจัดทำสื่อการสอนและเทคโนโลยีการเรียนรู้ จัดทำทะเบียนสื่อการสอนและบันทึกการใช้ นำสื่อการสอนและเทคโนโลยีการเรียนรู้ไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ประเมินผลการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ปรับปรุงพัฒนาสื่อการสอนและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) งานด้านผลงานและนวัตกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ตามหน่วยการเรียนรู้ คณะครูวางแผนร่วมกันในการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างผลงานและนวัตกรรม ที่เกิดจากการเรียนรู้ ส่งเสริมการสร้างผลงานแบบบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงาน จัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียนที่เกิดจากการเรียนรู้

5) งานด้านการวัดและประเมินผลงานวิชาการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายความต้องการของหลักสูตร วิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้ของแต่ละสาระการเรียนรู้ ใช้กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อการสอนเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับนักเรียน และเหตุการณ์ปัจจุบัน นักเรียนสร้างผลงานจากการเรียนรู้ วัดผลประเมินผลตามความจริง และผลงานจากการเรียนรู้ ปรับปรุงเทคนิควิธีการสอนและกิจกรรมให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้

6) งานด้านการปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ ประกอบด้วย คณะครูและบุคลากรร่วมกันวางแผนงานวิชาการ นำแผนงานไปปฏิบัติ การนิเทศส่งเสริมสนับสนุนการทำงานด้านวิชาการ ประชุมนำเสนอผลงานประจำสัปดาห์ / เดือน ประเมินผลงานด้านวิชาการ ปรับปรุงพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. กระบวนการจัดการความรู้ด้านการพัฒนางานวิชาการ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) การระบุนความรู้ บุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดความรู้ในสายงานของตนเอง แยกความรู้ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนตามงานวิชาการที่กำหนด

2) การพัฒนาความรู้ ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นำเสนอ ผลงานของตนเอง อบรม สัมมนา ดูงาน วางแผนพัฒนางานจากการเรียนรู้

3) การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ จัดทำทะเบียน สื่อ ผลงาน นวัตกรรมการเรียนรู้ รวบรวมในรูปแบบ CD DVD จัดห้องผลงาน

4) การเข้าถึงความรู้ จัดมุมสาระการเรียนรู้งานวิชาการ การนำเสนอผลงานที่สำเร็จ รวบรวมผลงานความรู้ ทีมวิชาการ ดำเนินการรวบรวมความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้ในรูปแบบเอกสารหรือ VCD และส่งมอบให้ครูเป็นรายบุคคล นอกจากนี้จัดมุมความรู้ที่เกี่ยวกับ KM และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การอบรมโครงการ และฝึกนักเรียนให้ทำโครงการ

5) การสร้างความรู้ การสรุปผลงานเขียนผังการทำงาน การแนะนำงาน เขียนผังความคิด

6) แบ่งปันความรู้ จัดการประชุมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประจำสัปดาห์/เดือน จัดแสดงผลงานทางวิชาการของครูและเด็ก จัดการนิเทศแบบเพื่อนช่วย มีนิเทศการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน ในแต่ละสาระการเรียนรู้ การจัดตลาดนัดความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้

7) การเรียนรู้ การอบรมพัฒนาดูงานพัฒนางานร่วมกัน นำความรู้ไปใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูมีการเรียนรู้จากการอบรม และดูงาน และจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน จากการจัดตลาดนัดความรู้ที่มาร่วมจัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลงานของครูจากการ

ผลิตสื่อการเรียนการสอน แฟ้มงานครู ผลงานนักเรียน เช่น โครงงาน การเขียนแผนภาพความคิด (Mind Map) ในสาระการเรียนรู้ต่างๆ หรือการจัดนิทรรศการศิลปะของนักเรียน

ผู้อำนวยการ ครู ดำเนินการประชุมร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ความรู้ที่มี และความรู้ที่ไม่มีในสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละสาระการเรียนรู้ ในการพัฒนาความรู้

### 3. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หัวหน้างานต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่างๆ ประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยยุคทันสมัยเหตุการณ์ มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่ดี สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2) กลยุทธ์/วิธีการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม/ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวหน้าในการทำงาน ใช้ระบบการควบคุมคุณภาพงาน

3) วัฒนธรรม/โครงสร้าง องค์การที่มีคุณภาพ บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศให้การแนะนำซึ่งกันและกัน มีโครงสร้างระบบงานขององค์กร มีทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง มีระบบงานชัดเจน มีทีมงานการจัดการความรู้ที่มุ่งมั่นส่งเสริมพัฒนางาน และองค์การ มีการวัดผลประเมินผล และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถใช้งานได้เป็นอย่างดี บุคลากรทุกคนสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้ได้

5) การวัดผลประเมินผล มีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพในแต่ละด้านชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนทำงานให้มีคุณภาพตามตัวชี้วัด

รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อโรงเรียน ดังนี้

จากผลการสังเกต สัมภาษณ์ และร่วมสกัดเอาความคิดหลัก ที่เป็นตัวร่วมสำคัญจากผลการร่วมการปฏิบัติงานตามแผน สามารถสรุปประสิทธิผลของแนวทางการดำเนินงาน ได้ 3 ประเด็น คือ

1) ใช้ในการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน คือ เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูที่เป็นทีมงานวิชาการการจัดการความรู้ มีความเข้าใจในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจัดการความรู้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และผู้บริหารใช้กลยุทธ์ คือ สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน ประกาศให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนต้องจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดโครงสร้างให้ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้ง ทีมงานวิชาการการจัดการความรู้ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอนและการบริหาร และมีการกำหนดตัวชี้วัดการจัดการความรู้ด้านวิชาการ

2) ใช้ในการพัฒนางานวิชาการทำให้คณะครูสามารถนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนการสอน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนมากขึ้น

3) ใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน ทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ กล้าพูดกล้าแสดงออก เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน มีการทำงานที่เป็น

ระบบ สร้างผลงานจากการเรียนรู้ได้ และการเขียนแผนภาพความคิดในการเรียนรู้เนื้อหาในวิชาต่างๆ และสามารถนำเสนอผลงานของตนเองในที่ประชุมได้ ผลจากการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารและครู และส่งผลในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ดังแผนภาพดังนี้

### สรุปผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัย



## 5. บทสรุป

การนำผลการวิจัยไปใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาครูผู้สอน และพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ได้ดังนี้

1) ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่เป็น ทีมงานวิชาการ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจัดการความรู้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการชี้นำ คือ สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน ประกาศให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนต้องจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดโครงสร้างให้เอื้อต่อการจัดการความรู้โดยแต่งตั้ง ทีมงานวิชาการ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารซึ่งสิ่งที่ดำเนินการเป็นสิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมประเมินผล มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันมีส่วนร่วม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ร่วมกันแก้ไข และทำให้เกิดการทำงานที่เป็นทีม

2) ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการไปใช้ ทำให้ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนการสอน ให้มีความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสิ่งที่พบในการวิจัยครั้งนี้ คือทำให้ครูให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในการจัดการความรู้ เพราะจะทำให้ได้แผนการจัดการเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้สอนนักเรียนอย่างหลากหลาย มีการวัดผลอย่างเป็นระบบ มีการรายงานผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อตัวครูแล้วยังเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียนการประเมินภายนอกครั้งต่อไป จึงทำให้ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือกันจัดการความรู้

3) ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการไปใช้ ทำให้นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ ได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้กับครูผู้สอน ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน มีการทำงานที่เป็นระบบ สามารถสร้างผลงานจากการเรียนรู้ และนำเสนอผลงานของตัวเองในที่ประชุมได้ การเขียนแผนภาพความคิดในการเรียนรู้ในเนื้อหาในวิชาต่างๆ

## 6. ข้อเสนอแนะ

โรงเรียนควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็น นโยบายโดยดำเนินการดังนี้

1) ประกาศนโยบายจัดการความรู้ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและสื่อสาร ให้เห็นความสำคัญของจัดการความรู้บริหารแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและปรับปรุง

2) นำผลประเมินการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลงาน ความดี ความชอบ

3) ร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย การจัดการความรู้งานวิชาการ

4) จัดทำแผนการจัดการความรู้โดยให้ครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติร่วมประเมิน ผลตามแผน

5) ใช้กลยุทธ์แบบชี้นำ สนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังใจ จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน

## 7. เอกสารอ้างอิง

- ชอบ เข้มกลัด, และ โกวิทช์ พวงงาม. (2547). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญดี บุญญากิจ และฉัชนน กาญจนันท์. (2550). *ตรวจประเมินความรู้...สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *การจัดการความรู้ในโรงเรียน*. ม.ป.ป., มปป.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2548). *รายงานประจำปี สคส. 2548 ฉบับ KM ประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: อรุณสกลาดพร้าว.
- สมพร เพชรสงค์. (2548). กระบวนทัศน์ใหม่ของโรงเรียนสู่ชุมชน. *วารสารข้าราชการครู*, 18, 27-30.
- Butcher. (2001). *Specifications, Tolerances, and Other Requirements For Weighing and Measuring Devices: As Adopted by the 86th National Conference on Weights and Measures*. Washington: US Government Printing Office.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner* (3<sup>rd</sup> ed.). Geelong, Australia: Deakin University Press
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. et al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Currency Senge's learning organization