



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
The Knowledge Management to Promote Learning Organizations  
in The Educational Institutions

กนกศักดิ์ ทินราช และวิภาดา ประสารทรัพย์  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Email: s65561802027@ssru.ac.th, wipada.pr@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ควรมีการจัดการความรู้ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความต้องการในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเกิดการแข่งขันกันด้วยความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดแนวคิด ทักษะ กระบวนการในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และผู้เรียนในการเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์ให้เป็นโอกาสซึ่งบุคลากรต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 2) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

### Abstract

Knowledge management to promote learning in educational institutions Knowledge should be managed to keep pace with changes in the globalization era in terms of education, economy, society, and culture. The need to develop the country in various fields results in the learning organizations of the educational institutes competing with each other for knowledge. Modern technology has made knowledge management in organizations an important tool for developing personnel in educational institutions to create concepts, skills, and processes for utilizing information received both internally and externally to the organization to develop their own potential. In turning achievements into opportunities, personnel must know how to manage concrete changes. The objectives are 1) to study knowledge management in educational institutions; and 2) to provide guidelines for knowledge management, promoting learning organizations in educational institutions.

Keywords: Knowledge Management, Promote the Learning Organization



## บทนำ

ในยุคสังคมยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบต้องเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้นสำหรับการอยู่รอดซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ สิ่งที่เกิดขึ้นได้วัดผลสัมฤทธิ์ความสามารถของคนไทยในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนผลสัมฤทธิ์นี้ให้เป็นโอกาส และต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาครัฐ ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนต้องมีความสามารถในการปรับตัวปรับเปลี่ยนระบบกระบวนการใหม่พร้อมทั้งเปลี่ยนวิถีคิดการทำงานเพื่อให้ก้าวตามทันยุคโลกาภิวัตน์หรือก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้นเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีความมุ่งหมายที่จัดการเพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถ และอยู่ร่วมกันกับสังคมอย่างมีความสุขพร้อมการดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2553 หน้า 1-2) และหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ทั้งนี้ได้แนวทางในการบริหาร และการจัดการศึกษาซึ่งนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549 หน้า 10-12)

องค์กรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องตามแบบพลวัตอยู่ตลอดเวลา ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์การนำเอานวัตกรรมมาใช้ในองค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศมีศักยภาพขีดความสามารถสูงแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในการบริหารองค์กรยุคโลกาภิวัตน์นั้นเห็นได้ว่าเทคโนโลยี และวิทยาการปัจจุบันมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความได้เปรียบแข่งขันที่ยั่งยืนในการบริหารคุณภาพขององค์กร ปัจจุบันนี้มีการประยุกต์ใช้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่การเรียนรู้อย่างถาวร นักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ทรรศนะของการเรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านทักษะความชำนาญ คำว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) แบบยั่งยืนซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วสามารถถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ และเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ เพื่อที่บุคลากรได้มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรมีความรู้ความสามารถในการปรับตัวเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงบุคลากรสามารถช่วยผลักดันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ (Senge, 1990) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Marquardt, 1996) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยหลักการ 5 ประการคือ การเรียนรู้การปฏิบัติงาน การแปรรูปองค์กร การให้อำนาจ การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในความคิดของผู้วิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องการพัฒนาองค์กรทางด้านการศึกษา



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นในการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ภายใต้การขับเคลื่อนปัจจัยพื้นฐานทางสังคมของประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรที่สำคัญโดยเฉพาะในส่วนของบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา และมีส่วนสำคัญในการวางแผนจัดเพื่อให้สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาการนำมาตรฐานการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

### การจัดการความรู้ในองค์กร

องค์กรของสถานศึกษาในปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดการเรียนรู้ในเรื่องการปรับเปลี่ยนขององค์กรพร้อมกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการนับว่าเป็นการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ เนื่องจากความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคคลเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีมีการเก็บรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กร และนำความรู้ที่นำมาประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรเกิดการพัฒนาคำรู้ และการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร

การจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เรื่องการกำหนดขอบเขตแบบแผนวิธีการปฏิบัติในมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546 หน้า 38)

การจัดการความรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า และประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์กรที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร (Trapp, 1999)

การจัดการความรู้ หมายถึง เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจนระบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านมาการตรวจสอบแล้วการเตรียมการรองรับความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ดังนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือทำให้ความรู้ถูกใช้ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น (Henrie and Hedgepeth, 2003)

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างการจากระบบเก็บความรู้ และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อจัดการทรัพยากรความรู้อันมีค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรพร้อมกับการปฏิบัติงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น และนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน

### ขอบข่ายของการจัดการเรียนรู้

ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้องกำหนดขอบข่าย และประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานองค์กรหรือเครือข่ายโดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์นโยบายเป้าหมาย และวิธีการ



ทำงานขององค์กร ภารกิจ และเนื้อหางานที่อยู่ในความรับผิดชอบรวมทั้งระบุกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติ ผู้ให้บริการ และผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการความรู้ แล้วกำหนดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ (นันทรัตน์ เจริญกุล, 2022 หน้า 119) และขอบข่ายของการจัดการเรียนรู้ได้แบ่งออก 3 ส่วน ดังนี้ 1) ขอบข่ายด้านกระบวนการจัดการความรู้ 2) ขอบข่ายด้านหน่วยงานที่ใช้ในการถอดบทเรียนที่เป็นเลิศเกี่ยวกับองค์ประกอบ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กร และ 3) ขอบข่ายด้านรูปแบบวิธีการศึกษา (จิรัฎา วิเชียรปัญญา, อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง และพร้อมภัก บึงบัว, 2563 หน้า 6-7)

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรสถานศึกษามีขอบข่ายในการบริหารงานภายในองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษามีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นรูปธรรมเกิดความเสมอภาคส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษานำทักษะความรู้ความสามารถที่ได้รับประยุกต์เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถเพิ่มศักยภาพของบุคลากรมีบรรยากาศการจูงใจเอื้อต่อการเรียนรู้มีการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการเรียนรู้พัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร (นครินทร์ จับจิตต์, 2562 หน้า 21)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง (Senge, 1990)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหาพร้อมทั้งเชื่อมโยงความรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน (Garvin, 1993)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ของการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มมีการสอนบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจสรรพสิ่งขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาด และความสำเร็จซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquardt, 1996)

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคคลได้ดำเนินการหรือส่งเสริมให้มีการทำงานในองค์กรหรือกลุ่มในองค์กรมีโอกาสค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาประยุกต์พัฒนาองค์กรให้นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ตามกรอบกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรโดยใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

### องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology Application) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้เพราะองค์กรใดที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้า



องค์กรอื่นได้ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยี เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ของ มาร์ควอดท์มาใช้ในองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) ดังนั้นในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ และมีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดอบรมบุคลากรของสถานศึกษาให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือแท็บเล็ตในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

องค์ประกอบที่ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน (Learning Dynamics), องค์กร (Organization) หรือการแปรรูปองค์กร (Organization Transformation), สมาชิกในองค์กร (People) หรือการให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment), ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และเทคโนโลยี (Technology) หรือการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้มาร์ควอดท์ มีแนวคิดว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลทีมงาน และองค์กรเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญหากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้านหากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องยังยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคลทีมงาน และองค์กรแล้วจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Marquardt, 1996)

ลักษณะองค์ประกอบที่ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 11 ลักษณะ (Marquardt, 1994) คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กมีความคล่องตัวปราศจากคำอธิบาย ลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และอีกประการ คือ การสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมขององค์กรต้องผสมผสานร่วมกับนวัตกรรม 3) การเพิ่มความรับผิดชอบในงานให้แก่บุคลากร (Empowerment) คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองมีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การพัฒนา Scenario เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกลใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นต้น 7) คุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจเป็นผลงานที่ดีขึ้น 8) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน 9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกันของแรงงานที่มี



ประชาธิปไตย และความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กร 10) การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือกันแบ่งปันการทำงานเป็นทีมการทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวรวมถึงริเริ่มสิ่งใหม่ด้วย และ 11) วิสัยทัศน์ (Vision) การมองภาพอนาคตของผู้นำเน้นการเรียนรู้เรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์กร

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology Application) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบันเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถปรับเปลี่ยนให้มีการส่งผ่านข้อมูลขององค์กรด้วยเทคโนโลยีที่สูงขึ้นพร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ก้าวล้ำทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีมีส่วนในจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องประชุม และห้องโสตทัศนศึกษา เป็นต้น

### การจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในด้านการจัดการ และการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นความรู้ในการบริหารจัดการจึงเป็นการจัดหาคำตอบจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมารวบรวมนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ และเกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนเพื่อนำมาสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้กับองค์กรยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ องค์กร หรือ KM ย่อมาจากคำว่า Knowledge Management คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2549 หน้า 12-14) อีกทั้งยังมี (วีรภัทร รักชนบท, 2561) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับการจัดการความรู้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งในสังคมยุคในปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าองค์ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และการที่องค์กรจะมีความรู้ได้ดีต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะเป็นผู้แสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และทุกคนได้นำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ดังนั้นการบริหาร และการจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge worker) รวมทั้งองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และระบบความจำขององค์กร ในส่วนของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างความคิดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรหน่วยงานการเรียนรู้สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน 2) การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจาก



ภายนอกองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบ 3) การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์กร 4) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) กล่าวว่า จินตนาการมีความสำคัญมากกว่าข้อมูลสารสนเทศขององค์กรที่มีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่นการสร้างความคิดใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ด้วยกิจกรรม 5) การส่งเสริม และการให้รางวัลกับนวัตกรรมรวมถึงการประดิษฐ์สิ่งใหม่ให้องค์กรต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้า และบริการให้ดีขึ้น 6) การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้ และการสร้างความรู้สมาชิกบางคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในองค์กรขนาดเล็กการตระหนักถึงระบบบันทึกความจำ 7) การส่งเสริมทีมงาน และการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้แนวทางที่มีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่า และความต้องการการเรียนรู้ขององค์กรข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส การเก็บรวบรวมเพื่อบุคคล และองค์กรกลายเป็นภาระต้องมีการกำหนดข้อมูล 9) การสร้างกลไกสำหรับการเก็บ และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์กรใช้วิธีการในเชิงบวก และเชิงลบ และ10) การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงานเปอร์เซ็นต์นี้เพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้เข้าร่วมอบรม

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรของสถานศึกษาเกิดการพัฒนาการของความรู้ หรือมีทักษะในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกระบวนการที่ได้ไปประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งเปรียบเทียบ วางแผน การปฏิบัติการกำกับติดตาม และปรับปรุงการดำเนินงานองค์กรของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในองค์กรให้สามารถเข้าถึงความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองนำความรู้ที่ได้ไปการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลกับองค์กร

## สรุป

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรนั้นเป็นการจัดระบบความรู้ และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแล้วสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่พัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การนำหลักการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของมาร์ควอดท์เข้ามาประยุกต์ใช้พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นพร้อมกันเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเน้นให้ผู้เรียนทุกคนตระหนักถึงความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเน้นฐานความรู้สร้างกลยุทธ์การแสวงหาการแบ่งปันความรู้โดยนำความรู้ที่ได้รับเชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ อย่างสมดุลองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์พื้นฐานของสังคมในปัจจุบันที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้พร้อมกับพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยแนวทางในการจัดการเรียนรู้ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีบทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กรที่แสดงถึงแก่นหรือหลักการที่สำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ



ไม่ว่าสถานศึกษาจะขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือเล็ก ดังนั้นการเลือกใช้แนวคิดของมาร์ควอดท์มาปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาผสมผสานกับเทคโนโลยีจัดการความรู้ใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาทำให้ทราบการจัดรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร และเกิดมาตรฐานในสถานศึกษาพร้อมพัฒนาคุณภาพสามารถยกระดับมาตรฐานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสู่สังคมยุคโลกาภิวัตน์

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550). กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา, อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง และพร้อมภาค บึงบัว. (2563). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การวิจัยเพื่อประโยชน์. วารสารสมาคมนักวิจัย. ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2563), หน้า 6-7.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2022). การบริหารนโยบาย และกลยุทธ์การศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). คู่มือคำอธิบาย และแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สิริบุตย์ การพิมพ์.
- วีรภัทร รักชนบท. (2561). องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). คู่มือการจัดทำแผนจัดการความรู้: โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Senge, P. M. (1990). The fifth disciplines the art and practice of learning organization.London. Century Business. Retrieved October 11, 2022, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930290308>.
- Garvin, D.A. (1993, July - August). Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71, 78-91. Retrieved October 12, 2022, from <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.
- Marquardt, M.J. & Reynolds, A. (1994). The global learning organization. New York: McGraw-Hill. Retrieved October 21, 2022, from <https://www.abebooks.com/9781556238390/Global-Learning-Organization-Gaining-Competitive-1556238398/plp>.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- Marquardt, M.J. (1996). Building the Learning organization: A Systems Approach to Quantum improvement and Global success. New York: McGraw-Hill. Retrieved October 21, 2022, from [https://www.academia.edu/6335732/Building\\_the\\_Learning\\_Organization\\_A\\_Systems\\_Approach\\_to\\_Quantum\\_Improvement](https://www.academia.edu/6335732/Building_the_Learning_Organization_A_Systems_Approach_to_Quantum_Improvement).
- Trapp, Holger. (1999). Benefits of an intranet-based knowledge management system Measuring the effects. Retrieved October 15, 2022, from <http://www.avinci.de/competence>.
- Henrie, Mogan & Hedgepeth, Oliver. (2003). Size is important in knowledgeManagement. Journal of Knowledge Management Practice November 7. Retrieved October 15, 2022, from <http://www.tlinc.com/articl53.htm>.
- Wahda, W. (2017). Journal of Management Development. Retrieved from [emeraldinsight](http://emeraldinsight.com).
- Muhammad, R. R., Farida, J., Willy, A. (2021). Mediating Effect of Organization Learning on the Relationship Between Strategic Change, Knowledge Management and Transformational Leadership; Case of Indonesia Islamic Banks. Abstract retrieved from Journal of Economic Development, Environment and People Volume 10, Issue 3, 2021.