



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

## การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล Knowledge Management of School Administrators in the Digital Era

ทัตพิชา เพ็ญศิริ และเตือนใจ ดลประสิทธิ์  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Email: s65561802055@ssru.ac.th, Tuanjai.do@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ เทคโนโลยีในการสร้างความรู้ เทคโนโลยีในการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ เทคโนโลยีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาบูรณาการร่วมกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิด SECI model (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้จากตัวคน การผนวกความรู้ การฝังหรือผนึกความรู้ เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

### Abstract

This article aims to make educational institution administrators realize the importance of knowledge management in the digital era. The key elements in knowledge management are man, Information Technology-IT and processes. Which school administrators must use technology in the pursuit of knowledge, technology to create knowledge, technology to store and access knowledge and technology for sharing knowledge. School administrators can integrate these technologies into knowledge management based on the SECI model (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) as socialization, externalization, combination and internalization to develop educational institutions to be progressive and efficient to support the changes of the world in the future

Keywords: Knowledge Management, School administrators, Digital Era

### บทนำ

จุดเริ่มต้นในการจัดการความรู้มาจากหลากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ ปีเตอร์ ดักเกอร์ (Peter Drucker) ที่ได้กล่าวว่า ความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการงานในศตวรรษนี้ เพราะว่าความรู้เป็นเกณฑ์



ใหม่ในการแข่งขัน ในสังคมไทยการจัดการความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นแหล่งสะสมความรู้ทั้งความรู้ที่เป็นขององค์กร และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล โดยสามารถถ่ายทอดและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ให้แก่ผู้เรียน ประชาชน ผู้สนใจ และสังคม กล่าวโดยรวม สถานศึกษาเป็นแหล่งสร้างความรู้ในการศึกษาค้นคว้า การวิจัย รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรมต่าง ๆ ด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 23 ( พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, 2542 ) ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยต้องเน้นความสำคัญทั้ง ความรู้คู่กับคุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการบูรณาการตามความเหมาะสมของระดับการศึกษานั้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ไทย ระบบการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย ความรู้และทักษะในด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ในการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา วัฒนธรรม ศิลปะ กีฬา ภูมิปัญญาไทย ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้าน ภาษาศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก และ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้โดยสะดวก นอกจากนี้การบริหารสถานศึกษาใน ยุคนี้มีการปฏิรูปและการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังสถานศึกษา จากการกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจในการตัดสินใจเรื่องการบริหารการศึกษามากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านศาสตร์และ ศิลป์ในการบริการ การบริหารจัดการที่เหมาะสม ( สมาน อัสวภูมิ, 2551 ) สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษาในยุคนี้ โดยเฉพาะ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาใน การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ทั้งการเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษา รวมไปถึงการทำให้ผู้สอนยอมรับ เทคโนโลยีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องให้การยอมรับและนำสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับตนเองก่อน จึงจะเผยแพร่หรือส่งเสริมให้ ผู้สอนใช้ในการบูรณาการเข้าสู่สถานศึกษาและห้องเรียนต่อไป ( สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561 )

บทความนี้เป็น การนำเสนอการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคดิจิทัล โดยใช้ เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ให้ผู้สอน ผู้เรียน และประชาชนที่สนใจ สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และนำ ความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ได้เข้ามามีบทบาทกับ ชีวิตประจำวันมากขึ้นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเดินทาง การสื่อสาร การศึกษา ซึ่งต่างก็ใช้เทคโนโลยีมาช่วย ให้เกิดความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ( จินฉัตร ปะโคทั้ง, 2561 )

### ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้

เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจัดการความรู้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้นเมื่อศึกษานิยามของ ความรู้จึงพบว่า มีผู้ให้นิยามของความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้



กิริติ ยศยิ่งยง กล่าวว่า ความรู้ คือความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เรียบร้อยแล้ว จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ในการสรุป ตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยกย่องโดยกลุ่มคนในสังคม ( กิริติ ยศยิ่งยง, 2549 )

จิรภา บุญโยธา กล่าวว่า ความรู้ คือข้อมูลและสารสนเทศที่ผ่านการประมวลผลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในองค์กร ความรู้สั่งสมอยู่ในรูปของเอกสารหรือแฟ้มเอกสารต่างๆ รวมทั้งสั่งสมในการทำงาน ในกระบวนการ ในการปฏิบัติงานและในบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ( จิรภา บุญโยธา, 2554 )

มาร์ควอดต์ กล่าวว่า ความรู้ คือสิ่งที่ประกอบด้วย สาระ หลักการและประสบการณ์ สามารถชี้แจงแนวทางในการดำเนินการ การบริหาร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นข้อมูลสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด ( Marquardt, 2002 )

จากความหมายของความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ การค้นคว้า ประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงความรู้อื่นๆ ผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิม จนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การตัดสินใจ รวมถึงการแก้ปัญหาได้

เมื่อองค์กรเกิดความรู้แล้ว ไม่ว่าจะเป็ความรู้ขององค์กรเอง หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรในองค์กรนั้นๆ สิ่งที่จะต้องทำต่อมาคือการจัดการความรู้ ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านที่ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ต่างกันไป ดังนี้

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การสร้างและจัดกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่เหมาะสม ส่งต่อไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (Right person) ในเวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลสำเร็จ (Performance) ขององค์กร ( วิจารณ์ พานิช, 2559 )

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคลและเอกสารต่าง ๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถใช้รูรันั้นพัฒนาตนเอง และสามารถเข้าถึงความรู้ พร้อมทั้งนำความรู้นั้นมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตามที่ตั้งไว้ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา รวมถึงมีความสามารถในการแข่งขัน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ( วิภาดา เวชประสิทธิ์, 2563 )

โนนากะ และ ทาเคชิ ( Nonaka and Takeuchi ) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ ( Nonaka and Takeuchi, 2004 )

จากความหมายของการจัดการความรู้ ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง การจัดระเบียบ การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กรที่มีอยู่อย่างกระจุกกระจาย โดยรวบรวมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ จากข้อมูลไปสู่เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## องค์ประกอบของการจัดการความรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ ได้กล่าวว่างค์ประกอบในการจัดการความรู้โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ คือ คน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ ( อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 )

1. Man หรือ คน โดยการจัดการความรู้ นั้น คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล คือต้องจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเองเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น การดำเนินการจัดการความรู้ คือนำความรู้ประเภท Tacit Knowledge ให้กลายเป็นประเภท Explicit Knowledge เพื่อสามารถให้ทุกคนสามารถใช้งานได้ ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันกลับไปกลับมาได้ตลอดเวลา

2. Information Technology-IT หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจันทร์เพ็ญ จันทวี กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญ ต่อการจัดการความรู้ โดยเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ 2 แนวทาง คือ แนวทางจัดหารสารสนเทศสำหรับบุคคลและองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง และแนวทางที่เชื่อมต่อระหว่างคนกับคน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถแบ่งปันความรู้ประเภทที่ไม่สามารถเขียนหรืออธิบายได้ชัดเจนขึ้น

3. Process หรือ กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 Knowledge Identification คือ การค้นหาความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใคร ความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต้องมี และความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต้องกำจัดทิ้ง ซึ่งทำให้ทราบว่างค์กรขาดความรู้อะไรบ้าง

3.2 Knowledge Creation and Acquisition คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ จากขั้นตอนการค้นหาความรู้ องค์กรจะทราบว่าความรู้ที่มีอยู่แล้วนั้นมีอะไรบ้าง จึงต้องหาวิธีดึงความรู้ ที่กระจัดกระจายอยู่มารวบรวมไว้ให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือผู้ใช้งาน ความรู้ที่จำเป็นแต่องค์กรยังไม่มี จะต้องค้นหา หรือสร้างขึ้นอย่างไร ต้องสร้างจากความรู้เดิมที่มีหรือความรู้จากภายนอกองค์กร

3.3 Knowledge Organization คือ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อผ่านกระบวนการค้นหา และแสวงหาความรู้ จนมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการครบถ้วนแล้ว จะต้องมีการจัดความรู้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยสะดวก ตัวอย่างการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เช่น การทำสารบัญความรู้ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3.4 Knowledge Codification and Refinement คือ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว ต้องมีการประมวลความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบหรือภาษาที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้ง่ายด้วย เช่น การปรับปรุงรูปแบบของเอกสาร ให้เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร การเรียบเรียง การใช้ภาษา การตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี มีความครบถ้วนและทันสมัย เป็นต้น

3.5 Knowledge Access คือ การเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการตั้งแต่การค้นหา การจัดให้เป็นระบบ จนถึงการกลั่นกรองแล้ว หากยังไม่มี การนำไปเผยแพร่ก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด องค์กรจึง



ต้องมีวิธีการในการเผยแพร่ และกระจายความรู้ที่จัดระบบแล้ว เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย และสะดวกในการนำไปใช้ประโยชน์

3.6 Knowledge Sharing คือ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ ซึ่งในกระบวนการนี้เทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีส่วนช่วยให้กระบวนการนี้เป็นไปได้โดยง่าย และเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามวิธีนี้จะใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit Knowledge ส่วนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge อาจจะต้องใช้วิธีการพูดคุยทั้งแบบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice ; CoP) การใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยให้บุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้นเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่เพื่อถ่ายทอดความรู้โดยตรงในการสอนงานด้านนั้น เป็นต้น

3.7 Learning คือ การเรียนรู้ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด ของการจัดการความรู้หากกระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการมาตามขั้นตอนอย่างดีแล้ว แต่บุคลากรยังไม่ได้เรียนรู้หรือนำไปใช้ประโยชน์ ก็จะไม่สูญเปล่า เป้าหมายที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่เพิ่มพูนขึ้น และสามารถนำไปต่อยอดให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ได้อีก ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด

จากองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย คน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำขั้นตอนในการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีในปัจจุบันมาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตน

### เทคโนโลยีการจัดการความรู้ยุคดิจิทัล

มนุษย์แต่ละยุค จะมีวิธีการในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่เครื่องมือหรือนวัตกรรมที่สามารถคิดค้นขึ้นมาได้ในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ในยุคก่อนประวัติศาสตร์มนุษย์ถ้าใช้วิธีนำกิ่งไม้ ดอกไม้ หิน ดิน มาเขียนเป็นภาพตามผนังถ้ำเพื่อถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น ต่อมาในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม มนุษย์ก็สามารถคิดค้นเครื่องพิมพ์ขึ้นมาได้ จึงสามารถบันทึกความรู้ลงในหนังสือ ตำรา ทำให้สามารถเผยแพร่ความรู้ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งพัฒนาการของโลกได้เจริญก้าวหน้ามาถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งก็คือยุคดิจิทัล เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถช่วยให้มนุษย์รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ ใช้ประโยชน์ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเป็นระบบ สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง ซึ่งเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ยุคดิจิทัลนี้ สามารถประยุกต์ร่วมกันได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ ได้แก่ Data Mining tools หรือ เหมืองความรู้ ถือเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสืบค้นความรู้ที่ต้องการ หรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ในฐานข้อมูล

2. เทคโนโลยีในการสร้างความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างความรู้ด้วยการนำระบบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นโปรแกรมขั้นสูง ในการสร้างและการแก้ไขรูปแบบ 3D เช่น Conceptual mapping tools



ซึ่งใช้ออกแบบแผนที่ความคิด หรือ CAD-computer Aided Design ที่เป็นโปรแกรมออกแบบในอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ได้แก่ คลังความรู้ ( Data warehouses ) ปัญญาประดิษฐ์ ( Artificial intelligence ) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น ส่วนเทคโนโลยีในการเข้าถึงความรู้ ได้แก่ เครื่องมือค้นหา ( Search engine ) เครื่องมือเข้าถึงสารสนเทศ (Information retrieval tools) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กับการประมวลผลความรู้ การเข้าถึงความรู้ เป็นระบบโปรแกรมที่นำฐานความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมารวบรวมไว้ โดยโปรแกรมจะทำงานได้เมื่อมีการป้อนข้อมูล และประมวลคำตอบเพื่อหาข้อสรุป หรือคำแนะนำที่ต้องการจากข้อมูลที่รวบรวม

4. เทคโนโลยีในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต บล็อก ( Blog ) วิกิ (Wiki) สังคมออนไลน์ ( online social network ) การประชุมทางไกล ( Videoconferencing ) สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ ( E-learning ) และกรุปแวร์ต่างๆ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยในการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ รวมทั้งให้ความรู้กับบุคคลอื่นที่สนใจ ( ชมสุภัค ครุฑกะ, 2562 )

ดังนั้นการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลนี้ คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ รวมถึงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อีกด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และก้าวทันโลกในยุคปัจจุบัน

#### การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จะต้องมึทักษะที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ โดยการมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูล จากเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ โดยส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ ๆ มาสร้างนวัตกรรมที่มีความโดดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ ให้ประสบการณ์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าถึง จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยการผลักดันให้ครูและผู้เรียนคิดค้น นวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ศักยภาพของครู ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเองก็สามารถจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้อย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายขึ้น เพราะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วย ซึ่งอธิบายการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยียุคดิจิทัลได้ตามแนวคิด SECI model ( Nonaka,I. & Takeuchi,H., 1995 ) ดังนี้

1. Socialization หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล เป็นการนำความรู้แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ( tacit knowledge to tacit knowledge ) ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นปกติของธรรมชาติมนุษย์ที่ย่อมต้องมีการรวมกลุ่ม มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในชีวิตประจำวัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยมีเทคโนโลยีและช่องทางอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วย ทำให้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคคลเกิดขึ้นได้ง่าย แม้ไม่ได้พบเจอกันในสถานการณ์



จริง ในปัจจุบันการพบปะพูดคุย ประสานงานกับบุคคลอื่นอาจสามารถจัดขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ได้ เช่น เฟสบุ๊ก ( Facebook ) ไลน์ ( Line ) ทวิตเตอร์ ( Twitter ) หรือแม้กระทั่งการจัดประชุม อบรมหรือการเรียน หนังสือ ในรูปแบบห้องเรียนหรือห้องประชุมเสมือน ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ระบบปฏิบัติการ Microsoft Teams , Google Meet หรือ Zoom เป็นต้น

2. Externalization หมายถึง การสกัดความรู้จากตัวคน ซึ่งเป็นกระบวนการการนำความรู้ที่มีอยู่ข้างในตัวคน แล้วถ่ายทอดออกมาสู่ข้างนอก ( tacit knowledge to explicit knowledge ) และเก็บบันทึกไว้ให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา งานเขียนทั้งในรูปแบบเอกสารหรือรูปแบบอื่น ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถสกัดความรู้ได้สะดวกมากขึ้น เนื่องจากมีช่องทางการบันทึกและเผยแพร่ความรู้ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศและช่องทางอินเทอร์เน็ตมาช่วยเป็นตัวกลาง เช่น การเขียนหรือบันทึกความรู้ในรูปแบบ ตำราดิจิทัล การเขียนข้อมูลเผยแพร่ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต บทความออนไลน์ หรือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ของหน่วยงานผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการให้ครูจัดทำ E-book หรือจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่ผลงานวิชาการ เป็นต้น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเผยแพร่ความรู้นี้จะทำให้ผู้ที่สนใจสามารถได้รับข้อมูลโดยตรงแม้จะไม่ได้พบหน้ากัน

3. Combination หมายถึง การผนวกความรู้ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลากหลายแหล่งเข้าด้วยกัน ( explicit knowledge to explicit knowledge ) ไม่ว่าจะเป็นการประสานความรู้จาก การอ่านหนังสือ การพบปะพูดคุย การสัมภาษณ์ การค้นคว้าข้อมูลจากสื่อ หรือข้อมูลจากหน่วยงาน ซึ่งในชีวิตประจำวันมนุษย์มีโอกาสนำเข้าข้อมูลจากหลากหลายแหล่งเข้าด้วยกัน การเข้าถึงและค้นคว้าข้อมูลที่มาจากแหล่งที่หลากหลาย จะช่วยทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้กว้างขวาง

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ สามารถส่งเสริมให้มีแหล่งข้อมูลหรือแหล่งเรียนรู้ที่ครู และนักเรียน สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความหลากหลาย ผ่านรูปแบบเว็บไซต์ เช่น หนังสือดิจิทัล วารสาร บทความ ในรูปแบบดิจิทัล การรับฟังข้อมูลข่าวสาร การรายงานข่าวผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เช่น ยูทูบ ( You tube ) เว็บไซต์ของสื่อ สถานีโทรทัศน์หรือวิทยุออนไลน์ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเหล่านี้ ช่วยให้มีช่องทางการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ จนสามารถนำมาสู่การผสมผสานข้อมูลที่ได้รับมา และตกผลึกเป็นสารสนเทศได้ง่ายยิ่งขึ้น

4. Internalization หมายถึง การฝังหรือผนึกความรู้ คือการนำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ผ่านการผนวกหลายช่องทางและผ่านการคิดวิเคราะห์ แล้วกลับไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน ( explicit knowledge to tacit knowledge ) อีกครั้ง เป็นการเปลี่ยนจากความรู้ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ฝังลึกในตัวคนเข้าไปสู่ระบบสมองและการจดจำของสมองจนเกิดเป็นทักษะ เมื่อมีปัญหาที่สามารถนำความรู้ที่มีนั้นมาใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาได้ทันที

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ มีส่วนช่วยในการส่งเสริมสนับสนุนครูและนักเรียน โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจดจำ หรือจัดระเบียบความคิดได้มากขึ้น เช่น กลไกในร่างกายมนุษย์ที่นักเรียนไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตนเอง ก็สามารถถ่ายภาพ 3D แทนได้ เช่น ภาพ 3D ของระบบหมุนเวียนเลือดในร่างกายของมนุษย์ จะทำให้นักเรียนสามารถเห็นการไหลเวียนเลือดแบบชัดเจนซึ่งทำให้เข้าใจง่าย เมื่อเข้าใจแล้วก็จะสามารถวิเคราะห์และจะเกิดการผนึกความรู้ด้วยตนเองตามมา



## สรุป

ในยุคดิจิทัลนี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้ สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาได้ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งรับประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้เสมอไป เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่แก้ปัญหาการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลเท่านั้น เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ และความเชื่อใจของบุคคลได้ ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการความรู้ จึงขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของสถานศึกษาและบุคลากร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล และจะต้องมีการจัดการความรู้ทั้งแบบที่ใช้เทคโนโลยี และไม่ใช้เทคโนโลยีควบคู่กันไป เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ตามที่ตั้งใจได้

## เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้พับลิชชิง.
- จินฉัตร ปะโคทั้ง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. อุบลราชธานี: สิริธรรมออฟเซต. ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. คุชฎินิพนธ์ปริญาดุชฎิปบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิรภา บุญโยธา. (2554). ปัญหาและแนวทางการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ. (2562). เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 8(2), 269-279.
- 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).
- วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิภาดา เวชประสิทธิ์. (2563). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2565. เข้าถึงจาก [http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd\\_Wiphada\\_slide.pdf](http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd_Wiphada_slide.pdf).
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ. โรงพิมพ์อุบลออฟเซตการพิมพ์.
- สุกัญญา ชำ่มช้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์. (2550). การจัดการความรู้ ฉบับปฐมบท. นครปฐม: เพชรเกษม.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- Drucker. P.F. (2005). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books. Retrieved October 26, 2022, From <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
- Marquardt, Michael.(2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Nonaka and Takeuchi.(2004). Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore : John Wiley & Sons.
- Walsham, G. (2001). Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems.European Management Journal. 19(6):599-608.