



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา
ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมศักดิ์ บึงบัว

ตุลาคม พ.ศ. 2560

สัญญาเลขที่ RDG5740014

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา
ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผศ.ดร.พร้อมศักดิ์ บึงบัว

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

บทคัดย่อ

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการวิจัย

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ภาษาอังกฤษ) A Study of Best Practices for Developing Competency of Teacher and Educational Personnel Using Information Technology

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติที่ดี การพัฒนาสมรรถนะ ครู บุคลากรทางการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ

Keywords: best practice, competency, teacher, educational personnel, information technology

หน่วยงานและผู้ดำเนินการวิจัย

ผศ.ดร.พร้อมภักดิ์ บึงบัว

หน่วยงาน: มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต โทรศัพท์: 081-628-0738

E-mail: prompakk@gmail.com

ส่วนที่ 2 บทคัดย่อ

ภาษาไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 หน่วยงาน และ 2) ตัวแทนจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 หน่วยงาน รวม 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ 1) ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) ประเด็นสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิจัยพบว่า

1 ผลการศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ พบปัญหาในการบริหารโครงการ ได้แก่ 1) ปัญหาการแบ่งกลุ่มครู 2) ปัญหาคุณภาพของการอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ปัญหาการขาดระบบติดตามและช่วยเหลือ 4) ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ปัญหาด้านเนื้อหาของการอบรมออนไลน์ 6) การฝึกอบรมที่จัดโดยโรงเรียนไม่ส่งเสริมความรู้และสมรรถนะการจัดการเรียนสอน และ 7) เขตพื้นที่การศึกษายังมีอำนาจค่อนข้างจำกัดในการบริหารจัดการการฝึกอบรมครู

2. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านยุทธศาสตร์ 3) ด้านภาระงาน

3. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านเทคนิควิธีการฝึกอบรม 3) ด้านการออกแบบบทเรียน 4) ด้านภาระงานของครู 5) ด้านการสร้างความร่วมมือ และ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาษาอังกฤษ

This research aimed to 1) explore the organization's previous operation of the competency development for teachers and educational personnel using information technology 2) examine the problems and obstacles of the implementation of the competency development for teachers and educational personnel using information technology and 3) investigate the best practice and critical success factors of the competency development for teachers and educational personnel using information technology by using the qualitative method.

Research participants consisted of 1) 12 representatives from central offices under The Office of the Basic Education Commission, working for the project of competency development and teacher and educational personnel training, and 2) 5 representatives from Higher Education institutions. The research instruments comprised 1) the set of structured focus group interview guideline for examine the

problems and obstacles of the implementation of the competency development for teachers and educational personnel using information technology, and 2) the set of structured focus group interview guideline for investigate the Best Practice and Critical Success Factors of the competency development for teachers and educational personnel using information technology.

The findings were as follows:

1. The result of the organization's previous operation of the competency development for teachers and educational personnel using information technology discovered the project management problems: 1) dividing group of teachers, 2) the quality of workshop training, 3) the lack of follow-up service, 4) discontinuing of knowledge sharing activities, 5) the contents of online training, 6) school training programs did not support knowledge and teaching-learning competency, and 7) restricted-power of Educational Service Area to manage teacher training.

2. The results of the problems and obstacles of the implementation of the competency development for teachers and educational personnel using information technology were 1) management, 2) strategies, and 3) tasks.

3. The results of the Best Practice and Critical Success Factors of the competency development for teachers and educational personnel using information technology consisted of: 1) strategies, 2) Training techniques, 3) instructional design, 4) teacher tasks, 5) team collaboration, and 6) information technology.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นโครงการที่สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ผู้วิจัยขอขอบคุณที่สนับสนุนทุนเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้งานวิจัยบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณที่ปรึกษาโครงการวิจัย ดร.เชาวลิต โพธิ์นคร และ ดร.สุวิทย์ บึงบัว ที่ได้ให้คำแนะนำอันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ทำให้งานวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะที่เหมาะสมต่อไป

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง หัวหน้าโครงการวิจัย และทีมผู้ช่วยวิจัยที่ได้ช่วยเหลือเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกขั้นตอนของการวิจัย และยังช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยนี้จะ เป็นประโยชน์สำหรับการขับเคลื่อนและผลักดันให้ระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งด้วยว่าจะได้เห็นผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ได้ประสานพลังในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันอย่างแท้จริง

ผศ.ดร.พร้อมภัก บึงบัว

ตุลาคม 2560

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	ก
ภาษาไทย.....	ก
ภาษาอังกฤษ.....	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
1. สมรรถนะ	8
2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard	12
3. เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายกับการจัดการความรู้.....	16
4. ชุมชนนักปฏิบัติ	20
5. แนวปฏิบัติที่ดี.....	34
6. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง	42
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	45
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนา สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการวิเคราะห์เอกสาร	45
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม	47
ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
1. ผลการศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนา สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	54
2. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	62

3. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	65
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผลการวิจัย	72
ข้อเสนอแนะ	75
รายการอ้างอิง	77
ภาคผนวก.....	83
ประวัตินักวิจัย	85

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู ประจำปีงบประมาณ 2554.....	56
ภาพที่ 2 แสดงมูลค่าการลงทุนต่อครู 1 คน.....	58

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่ตระหนักว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าที่องค์กรต้องพัฒนาให้ก้าวหน้าไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กร กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงกลายเป็นกระบวนการภายในองค์กรที่ต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับการบริการจัดการส่วนอื่นๆ จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร องค์กรต่างๆ จึงต้องแสวงหากยุทธ์หรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based Human Resource Development) เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ทั้งการพัฒนาและบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การพัฒนาและบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลจึงช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยกระแสความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ที่เพิ่ม ความสำคัญ โดยองค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น รวมถึง ความคาดหวังของหน่วยงาน ที่มีแนวทาง วิธีการ กระบวนการ รวมไปถึงเครื่องมือต่าง ที่จะพัฒนาคน ให้เกิดประสิทธิภาพ

การที่โลกเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เป็นหลัก องค์กร ต่างๆ ต่างเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและตัดเทียมกันมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุ ให้องค์กรต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแง่มุมต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “คน” เพราะเนื่องจากว่า การสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาทุนสำคัญขององค์กร อาจเรียกได้ว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งทุนมนุษย์นี้ สามารถที่จะสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นๆ ได้ อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ องค์กรต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างน้อย 3 ด้าน

ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) หรือ KSA ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีเครื่องมือมากมายที่ถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติ บุคลิกภาพที่ดีของพนักงาน โดยมีกระบวนการ วิธีการ แนวทางที่หลากหลาย

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และเอกสารต่างๆ พบว่า กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดระบบพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นในปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเช่นเดียวกัน

แต่จากการศึกษาพบว่า แผนดังกล่าวมุ่งเน้นเพื่อการประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสำคัญ ทำให้ยังไม่มีการพัฒนาสมรรถนะที่ครอบคลุมและเป็นระบบ ประกอบกับแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ แม้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่ทำให้การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปแบบต่างคนต่างรับผิดชอบเฉพาะที่เกี่ยวกับงานของตน มากกว่าการประสานพลังความร่วมมือในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือการพัฒนาสมรรถนะตนเองของบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร (Hawley and Barnard, 2005; Morris, 2006; Blume et al, 20120; Stefani, 2011; De Rijdt et al, 2013) ในการวิจัยครั้งนี้จึงยึดแนวทางการศึกษาปัจจัย 2 ด้านที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา และปัจจัยด้านการดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีจึงถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญ เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถึงตัวบุคคล และสามารถเข้าไปศึกษาและพัฒนาความรู้ของตนเองได้โดยไม่จำกัดเวลา เช่น การเรียนผ่าน CD-Rom และ ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านระบบเครือข่ายการสื่อสารที่ทำให้ส่งข้อมูลกันได้ทีละมากๆ และมีความเร็วมากขึ้น ทำให้สามารถใช้ระบบการเรียนออนไลน์ (e-Learning) ได้มากขึ้น ในขณะที่มีการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Competency Development System) ออกสู่ตลาดได้ทำให้แนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ง่ายขึ้น

The 1996 National Educational Technology Plan ของกระทรวงศึกษาธิการในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ให้เข้ากับศตวรรษที่ 21 โดยมีการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาช่วยเสริมในการเรียนอย่างเป็นจริงเป็นจัง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า E-Learning คือการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะบริการด้านเว็บเพจเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน การ

ถ่ายทอดความรู้ และการอบรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ในระบบอินเทอร์เน็ต มาออกแบบและจัดระบบ เพื่อสร้างระบบการเรียนการสอน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย ตรงกับความต้องการของผู้สอนและผู้เรียน เชื่อมโยงระบบเป็นเครือข่ายที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกคน เช่นเดียวกับ E-learning หรือ E-Training ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็คือ การพัฒนาส่งเสริมสร้างประสานงานในด้านยุทธศาสตร์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้โครงข่ายการเชื่อมโยงทางคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีทางอินเทอร์เน็ต ในการจัดการ การเผยแพร่ความรู้ และการให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือแก้ปัญหาการ เพื่อให้พนักงานสามารถ วางแผนควบคุมการพัฒนาศักยภาพการทำงานได้ด้วยตนเอง ในสภาวะแวดล้อมที่ต่าง ๆ กัน (Yorks Lyle, 2005)

E-learning หรือ E-Training ในประเทศไทยในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการพัฒนาบุคลากรในลักษณะใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการนำเสนอองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาและปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ โดยมีรูปแบบการนำเสนอองค์ความรู้แบ่งได้ 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ (1) การนำเสนอในลักษณะ Web Based Learning (WBI) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีเว็บเพจเป็นสื่อ หรือเป็นเครื่องมือในการนำเสนอ และเป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาอย่างหลากหลาย (2) การนำเสนอในลักษณะ E-Learning เทคโนโลยีการเรียนรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ล่าสุดที่ได้รับการพูดถึงมากที่สุด และหลายๆ องค์กรต่างก็สนใจที่จะนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ โดยเป็นระบบที่พัฒนาต่อเนื่องมาจาก WBI และเพิ่มเติมระบบบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนรู้ (course learning management system: CMS/LMS) เข้ามาเพื่อให้สามารถบริหารเนื้อหา และติดตามการพัฒนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ดังนั้น ด้วยวิถีของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วดังกล่าว ทำให้งานของการพัฒนาบุคลากร ต้องเตรียมความพร้อมต่อการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้เปรียบต่อสถานะการแข่งขัน วิธีการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นจะต้องเน้นการปรับตัวให้ทันโดยการสร้างคน ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร คือต้องเรียนรู้ได้เร็ว และสร้างคนได้จำนวนมากทันต่อความต้องการ เน้นการเสริมทักษะด้านการเรียนรู้ได้ตลอดไป โดยยึดหลัก คิดเป็น ทำเป็น หรือ การคิดอย่างเป็นระบบนั่นเอง อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือผู้ใช้ โดยต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยเหตุสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาครูและบุคลากร

ทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ได้ข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบระบบพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบกับการศึกษาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้การฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศบรรลุความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้ได้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และมีทิศทางในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษากระบวนการทำงาน ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่
 - 1.1 ด้านเนื้อหา ประกอบด้วย
 - 1.1.1 สมรรถนะหลัก
 - 1.1.2 สมรรถนะประจำสายงาน
 - 1.1.3 สมรรถนะทางการบริหาร
 - 1.2 ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1.2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็น
 - 1.2.2 การสร้าง Competency Model

1.2.3 การออกแบบหลักสูตร

1.2.4 การนำ CBL ไปสู่การปฏิบัติ

1.2.5 การวัดประเมินผล

1.3 ด้านเทคโนโลยีและเครือข่าย

1.3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

1.3.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.3.3 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีการปฏิบัติงานด้านการให้ความรู้และฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

2.1.1 สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ

2.1.2 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

2.1.3 สำนักอำนวยการ

2.1.4 สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.5 สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

2.1.6 สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

2.1.7 สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

2.1.8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2.1.9 สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

2.1.10 สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา

2.1.11 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2.1.12 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ศึกษานิเทศก์)

2.2 ตัวแทนจากสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาบทเรียนและระบบการฝึกอบรมออนไลน์ ได้แก่

2.2.1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

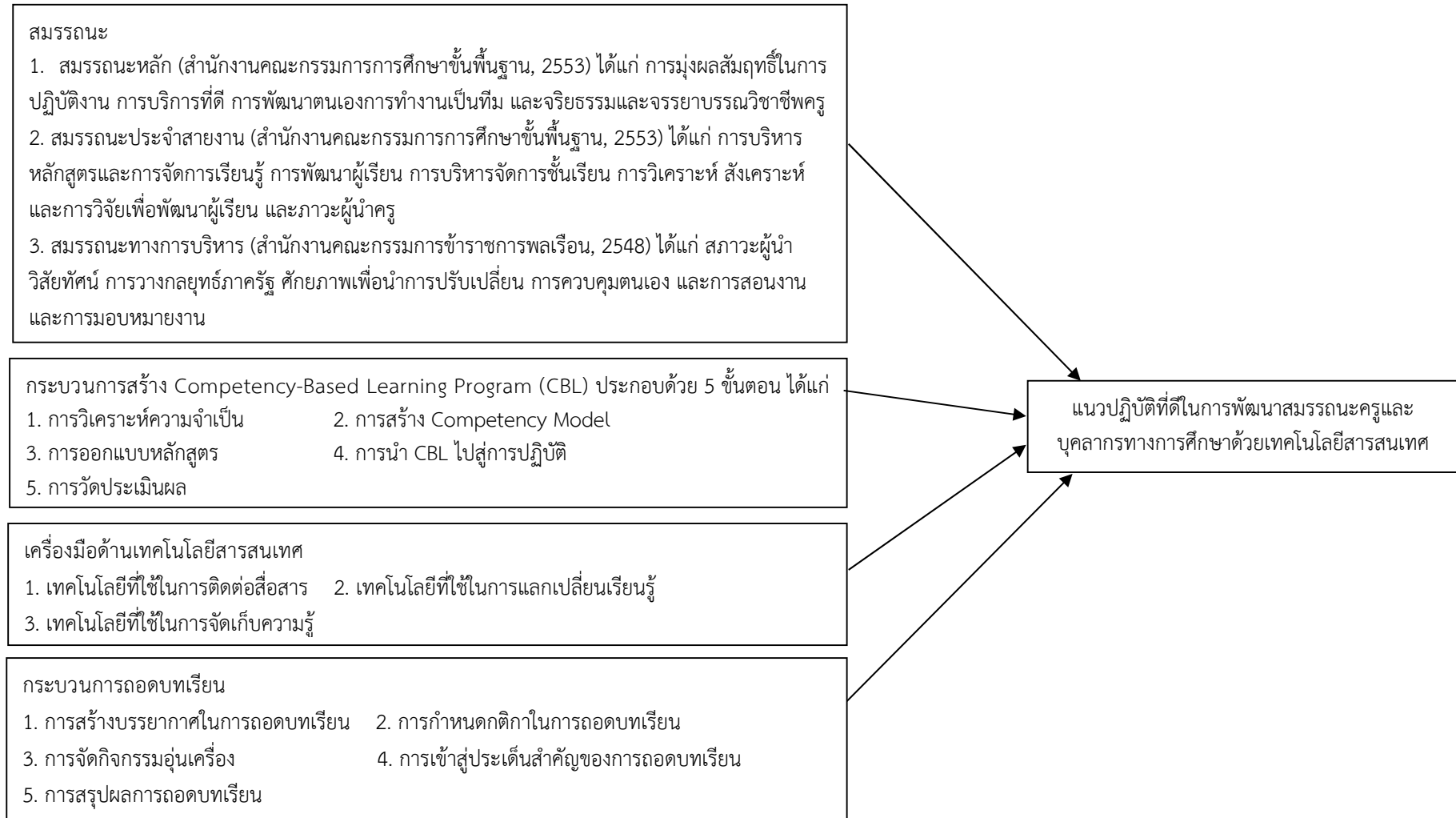
2.2.2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2.3 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.2.4 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.2.5 ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยทำให้ได้ขั้นตอนของกระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบระบบสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผลการวิจัยทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบระบบสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผลการวิจัยทำให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบระบบพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

1. สมรรถนะ

ประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เซ็น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และเนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งและให้ความหมายของสมรรถนะด้านต่างๆ ดังนี้

สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ/ทฤษฎี/แนวคิด/ข้อเท็จจริง สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และนำไปใช้ในการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้ต้องเข้าใจเพื่อใช้แก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติการด้วยความคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นทักษะการปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อสนับสนุนความรู้ ทักษะ และประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้องจนบรรลุผลเป็นความสำเร็จของงาน

ชูชาติ สมितिไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผล การปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือปานกลาง

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละคนซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดดังภาพจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอันจะประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึงการมีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในเนื้อหาของตนเอง รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ในส่วนของการจัดแบ่งสมรรถนะตามตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ดังนี้

สมรรถนะหลัก ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เทคนิคการสอน สมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม การใช้เครือข่ายและการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการปฏิรูปการเรียนรู้

สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มสาระ ได้แก่ สมรรถนะตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ICT เพื่อจัดการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะอนุกรรมการด้านนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

การประเมินสมรรถนะของครู ให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำการประเมินสมรรถนะของครูใน 3 ส่วน ดังนี้

Core Competency ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู

Functional Competency ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

Specific Competency ได้แก่ ความร่วมมือจากชมรมสาขาวิชาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ใช้ ICT เป็นต้น

จัดทำรูปแบบ (profile) ฐานสมรรถนะของครูเป็นรายบุคคลเพื่อจะได้ทราบว่าครูมีสมรรถนะตามที่กำหนดในข้อ 1. มากน้อยเพียงใด และให้ครูเหล่านั้นยอมรับเพื่อที่จะได้พัฒนาในสิ่งที่ขาดหรือพร่องในเรื่องนั้นๆ ได้

แนวทางในการพัฒนาตามสมรรถนะของครู โดยให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองโดยใช้เงินตัวเอง หรือคูปองประสานกับสถาบันอุดมศึกษาจัดอบรมในแต่ละวิชา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอบรมให้ กำหนดระยะเวลาของการพัฒนาตามฐานสมรรถนะของครู วิเคราะห์ผลของการพัฒนาตามฐานสมรรถนะของครู มีการให้รางวัล ให้สิ่งจูงใจสำหรับผู้ผ่านการประเมินหรือมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการประเมิน หรือผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน ให้มีการแข่งขันกันในแต่ละกลุ่มโรงเรียนภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและให้มีการแข่งขันใน 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543) ตามหมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งพาตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ข้อ 4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ข้อ 6 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น จะเห็นว่ามีคุณสมบัติคล้อยกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของครู เช่นเดียวกับผลการศึกษาของโครงการชาติเกี่ยวกับคุณภาพการสอนและการเรียน (The National Project on the Quality of Teaching and Learning หรือNPQTL) ของประเทศออสเตรเลีย ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดความสามารถของครูใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหม่จะต้องมีความสามารถ ดังนี้ (Marsh, 1996)

1. การให้ความเอาใจใส่ การเข้าใจ และการตอบสนองต่อการพัฒนาการเรียนรู้และภูมิหลังของนักเรียน
2. ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน

3. มีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
4. ความสามารถในการวางแผนและการประเมินผล
5. ความสามารถในการสอน
6. ความสามารถในการตรวจงาน การวัดและประเมินผล
7. มีทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
8. ความสามารถในการจัดการและจัดองค์กร
9. ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ
10. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองระหว่างและหลักการทำงานกับนักเรียน

นอกจากนี้ สภาพสังคมยุคปัจจุบัน ครูนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติเพราะเป็นหน้าที่ของครูที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีการพัฒนาด้านความคิด ความรู้ และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเพื่อที่จะได้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคม อิศักดี อัครบรร (2542) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของครูไว้ต่อไปนี้

1. ครูจะต้องเป็นนักวิจัย เก็บข้อมูลให้ละเอียดว่า ปัญหาสังคมในปัจจุบันมีอะไรที่ครูจะต้องร่วมมือแก้ไข
2. ครูต้องเป็นนักวิเคราะห์ เพื่อหาข้อมูลมาพร้อมกับนำปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์ที่มาของปัญหาให้ละเอียด
3. ครูต้องเป็นนักวิจารณ์ทั้งปัญหาของตนเอง ของนักเรียนและสังคมด้วยวิธีจิตวิทยาเพื่อ ความกระจ่างของปัญหา ครูต้องเป็นคนกล้าที่จะแสดงว่าครูเข้าใจปัญหาและพร้อมที่จะแก้ปัญหา
4. ครูต้องมีความสามารถนำคุณค่าของบทเรียนมาเป็นตัวเชื่อมโยงผสมผสานให้เกิดการแก้ไข ปัญหาในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (มติชน, 2547) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะครูยุคใหม่ น่าจะมีภาพลักษณ์ ที่สะท้อนมาจากหลักการ 10 ประการโดยสรุปได้ดังนี้

1. มีความเข้าใจเรื่องแนวคิดแห่งวิชาชีพครู มีความรู้ความเข้าใจเรื่องเครื่องมือที่ใช้สำหรับการแสวงหาความรู้ มีความเข้าใจในโครงสร้างของสาขาวิชาที่ตนเป็นผู้สอน และสามารถสร้างสรรค์ ประสพการณ์ในการเรียนรู้ที่ช่วยส่งเสริมให้เนื้อหาวิชาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
2. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนาการของเด็ก รู้จักสร้างโอกาสในการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อช่วยเสริมสร้างพัฒนาการทางสติปัญญา สังคมและพัฒนาการส่วนบุคคล
3. มีความเข้าใจถึงความแตกต่างในการเรียนรู้ของเด็ก
4. มีความเข้าใจและรู้จักใช้ยุทธวิธีที่หลากหลายในการสอน
5. ใช้ความเข้าใจในตัวเด็กแต่ละบุคคลรวมทั้งใช้แรงจูงใจและพฤติกรรมของกลุ่มมาสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้

6. สามารถใช้อำกัปกรณ์ทำที่ รวมทั้งเทคนิควิธีการสื่อความหมายที่ช่วยกระตุ้นให้เด็กรู้จักถาม รู้จักแสวงหาความรู้ ตลอดจนรู้จักสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียนอย่างสร้างสรรค์
7. รู้จักวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา ความต้องการของชุมชนและเป้าหมายของหลักสูตร
8. มีความเข้าใจและใช้ยุทธวิธีการประเมิน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาทั้งทางสติปัญญา สังคมและร่างกายอย่างต่อเนื่อง
9. เป็นนักปฏิบัติการที่มีความถึถ้วน รู้จักประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนให้เกิดขึ้น
10. สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ เพื่อการสนับสนุนการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของเด็ก

2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

กระบวนการสร้าง Competency-Based Learning Program (CBL) มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น
2. การสร้าง Competency Model
3. การออกแบบหลักสูตร
4. การนำ CBL ไปสู่การปฏิบัติ
5. การวัดประเมินผล

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น

การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้าง CBL โดยเป็นการตรวจสอบว่า CBL ที่สร้างขึ้นมีความจำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงดำเนินการด้านใดบ้าง ผลตอบแทนที่ได้กลับมาจากการลงทุน (Return of Investment) รวมไปถึงทางเลือกต่างๆ ในการปรับปรุงผลงานอันเกิดจากเงินลงทุนขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสร้าง Competency Model

ขั้นที่ 2 เป็นการสร้าง Classic Competency Model และการสร้าง Model ของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ใช้ในการกำหนดมาตรฐาน (Exemplary Job Performance) สำหรับ Model ที่สมบูรณ์จะกำหนดระดับของ Competency ของแต่ละตำแหน่งงานไว้ด้วย

ขั้นที่ 3 การออกแบบหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตร เป็นขั้นตอนของการนำสมรรถนะที่ถูกกำหนดว่ามีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร มาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ วิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนา รวมไปถึงหลักสูตร หัวข้อ โอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมหลัก (Core Curriculum) และหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางในการเลือกจัดทำระบบ CBL ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ออกแบบหลักสูตรด้วยตนเอง หรือว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยจัดทำ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การนำ CBL ไปสู่การปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้นำ Competency ไปใช้ในองค์กรได้สำเร็จ ปัจจัยดังกล่าวคือ บทบาทและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ขั้นตอนนี้ควรจัดทำ “โครงการนำร่อง” ก่อนที่จะนำ CBL ไปใช้จริงทั่วทั้งองค์กร

ขั้นที่ 5 การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนในการวัดและประเมินผลเป็นการตรวจสอบผลของระบบปรับปรุงผลงานใน 2 ระดับ คือ (1) ระบบสามารถปรับปรุงผลงานของพนักงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่ (2) ระบบตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์องค์กรหรือไม่

วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาในการพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) จึงเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการวัดและประเมินผลในทุกปี โดยการวิเคราะห์ว่าอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) มีทั้งแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ซึ่งในปัจจุบันแนวโน้มในการนำเครื่องมือ และกระบวนการที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียนมาใช้ มีมากขึ้น

เครื่องมือและกระบวนการที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non Classroom Training) ได้แก่

1. การสอนงาน (Coaching)
2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)
3. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
5. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
6. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
8. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
9. การติดตาม การสังเกต (Job Shadowing)
10. การทำกิจกรรม
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
12. การเป็นวิทยากรภายใน
13. การดูงานนอกสถานที่
14. การให้ข้อมูลป้อนกลับ
15. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ
16. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเปรียบเทียบ
17. การประชุม การสัมมนา
18. การให้ทุนการศึกษา

1. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้สอนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)

การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาปฏิบัติ ซึ่ง OJT ออกแบบเพื่อนเน้นประสิทธิภาพการทำงาน ในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

3. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

โปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสนใจจากผู้บริหารและมีการนำมาใช้ปฏิบัติแล้วในหลายๆ องค์กร ซึ่งโปรแกรมห้างกล่าวนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลต่างๆ และมุมมอง

ส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน แลผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองคนจากภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญมาจากแนวคิดของ Frederick Herzberg (1960) ผู้ศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ และมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ Job Enrichment ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในงาน จึงเป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติโดยเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

5. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)

การเพิ่มปริมาณงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจ เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น

6. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

การมอบหมายโครงการเป็นการมอบหมายงานหรือโครงการให้พนักงานคนใดคนหนึ่ง หรือเป็นกลุ่ม ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน หรือข้ามหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการจะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยกับพนักงานเป็นระยะถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับพนักงานประสบความสำเร็จ

7. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่เน้นการสับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น (Vertical Moves) การ

หมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

8. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือที่มีถูกใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยตนเอง

9. การติดตาม การสังเกต (Job Shadowing)

การติดตามสังเกต เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรโดยให้โอกาสในการติดตามการทำงาน กับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model เป็นกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ระยะสั้นที่ไม่ต้องทำการลงทุนมาก เพียงอาศัยแม่แบบที่ดี และสามารถแสดง ตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงานผู้ติดตามให้เลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการ แสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาอันสั้น (Short Term Experienced)

ที่กล่าวมาเป็นเพียงตัวอย่างในการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดสมรรถนะตามที่ผู้บังคับบัญชาปรารถนาให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงตอบสนองต่อความสำเร็จทาง ยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายกับการจัดการความรู้

ระบบความร่วมมือบนเครือข่าย ทำให้เกิดการสื่อสารทางความคิด การแบ่งปันทรัพยากรและการ ประสานความพยายามในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายในการ สามารถทำงานกันง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ส่วนประกอบของเทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือ ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและเครือข่าย เพื่อสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร การ ประสานงาน และความร่วมมือของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) เสนอแนะว่า อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งความรู้ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โปรแกรมค้นหาช่วยในการค้นหาข้อมูลและความรู้ที่ต้องการจากอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว ในการ จัดการความรู้แล้ว อินเทอร์เน็ตกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ค้นหาจากคำสำคัญในฐานทรัพยากรต่างๆ ดังเห็นได้จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกมีระบบฐานทรัพยากร สนับสนุนการศึกษาและวิจัยจำนวนมาก นอกจากนี้ อินเทอร์เน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ รวดเร็วและง่าย อินเทอร์เน็ตช่วยในการกระจายความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมากขึ้น อินเทอร์เน็ต ช่วยลดปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องของระยะทาง เช่น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลผ่าน

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือกระดานสนทนากับกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงหรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้

เมื่อข้อมูลหรือสารสนเทศมีขนาดใหญ่ขึ้น การจัดเก็บก็จำเป็นต้องมีความซับซ้อนมากตามไปด้วย ดังจะเห็นได้จากรูปแบบและกรรมวิธีของการจัดเก็บที่พัฒนาจากเพิ่มข้อมูลกระดาขมาเป็นระบบฐานข้อมูลทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ระบบดาต้าแวร์เฮาส์ (Data warehouse) และระบบดาต้าไมนิง (Data mining) และในอนาคตคงมีระบบจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากกว่านี้ ซึ่งหากไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว ข้อมูลต่างๆ จะจัดเก็บกันในรูปแบบใด และความยากง่ายในการค้นหาและดึงข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ได้อย่างไร ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้ ช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (Knowledge storage and maintenance) ต่างๆ ด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันเทคโนโลยียังช่วยให้การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547) แนวคิดและหลักการของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีรายละเอียดดังนี้

สมชาย นำประเสริฐชัย เสนอแนะว่าเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลความรู้ขององค์กรที่จัดเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

จิราภรณ์ สุธัมมสภา (2548) เสนอแนะว่า การจัดการความรู้ที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. Business Intelligence ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจเพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่นเดียวกับการทำ e-Business เช่น นำข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดจากรูปแบบต่างๆ มาทำการ Mining เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีลักษณะนี้ ได้แก่ OLAP หรือ Data Mining เป็นต้น

2. Collaboration เป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือ (Tool) หลายๆ ชนิดเข้าด้วยกันในการเก็บข้อมูล เช่น Excel, Word, และ Text File เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากถูกจัดเก็บในรูปแบบที่

ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ข้อมูลหนึ่งหรือข้อมูลที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมใช้เครื่องมือในการจัดการต่างกัน

3. Knowledge Transfer เป็นวิธีการถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-Learning ว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้ หรือทำอย่างไรให้บุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้งานของบุคลากรที่เกษียณหรือลาออกไปแล้วได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว เช่น เรียนรู้ระเบียบหน้าที่ต่างๆ หรือเรียนรู้งานและวิธีการแก้ปัญหาในงานนั้นที่บุคลากรคนเก่าได้บันทึกเก็บไว้

4. Knowledge Discovery เป็นการหาวิธีที่จะเข้าถึงส่วนต่างๆ ที่ไม่เคยเข้าได้มาก่อน ซึ่งข้อมูลสำคัญบางอย่างอยู่ในส่วนที่เข้าถึงยากสำหรับทุกคนหรือถูกสกัดด้วย Password ดังนั้น จึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านี้ออกมาในรูปแบบที่เข้าถึงได้ทุกคน

5. Expertise Location ช่วยในการหาว่าใครในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด เนื่องจากการเก็บข้อมูลบุคคลในองค์กรและผลงานของคนนั้นๆ ย่อมสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ว่าใครถนัดเรื่องอะไร

Bollinger and Smith (2001) เสนอแนะว่าเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรควรประกอบด้วย

1. Hardware technologies ประกอบด้วยระบบเครือข่าย (Networks) และ อินทราเน็ต (Intranet)

2. Software and database tools ประกอบด้วย ระบบฐานความรู้, เทคโนโลยีการทำงาน และการตัดสินใจร่วมกัน, ฐานข้อมูลการเรียนรู้, คลังข้อมูล, ระบบการจัดเก็บข้อมูลแบบแยกประเภท, ระบบการจัดเก็บข้อมูลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน, ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และโฮมเพจของบุคลากรบนระบบอินทราเน็ตภายในองค์กร

3. Collaboration tools ได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล, Video-conferencing และป้ายประกาศอิเล็กทรอนิกส์

4. Intelligent tools ได้แก่ เครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจบนเครือข่าย, พื้นที่เสมือน, ระบบการแก้ปัญหา และ Intelligent agents

แม้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีกลับถูกคาดหวังว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของบุคลากรและองค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการกระบวนการเรียนรู้ การเก็บและถ่ายทอดข้อมูล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลา

ลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่อยู่มาก ลักษณะเด่นที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ เราสามารถฝากถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถให้บริการได้ดีขึ้น ทำให้การบริการโดยรวมมีประสิทธิภาพ ในระบบการจัดการทุกแห่งต้องใช้ข้อมูลเพื่อการดำเนินการและการตัดสินใจ ระบบธุรกิจจึงใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการทำงาน เช่น ใช้ในระบบจัดเก็บเงินสด จองตั๋วเครื่องบิน เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่าง ๆ จึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย ผู้ใช้สามารถสั่งซื้อสินค้าจากที่บ้าน สามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ นิสิตนักศึกษาบางมหาวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์กรประเทศไทยมีระบบทะเบียนราษฎรที่จัดทำด้วยระบบ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษี ในองค์กรทุกระดับเห็นความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จาก การพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแบบต่าง ๆ เป็นต้น

ผลของใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การกำเนิดของคอมพิวเตอร์เมื่อประมาณห้าสิบกว่าปีที่แล้ว เป็นก้าวสำคัญที่นำไปสู่ยุคสารสนเทศ ในช่วงแรกมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องคำนวณ แต่ต่อมาได้มีความพยายามพัฒนาให้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สำคัญสำหรับการจัดการข้อมูล เมื่อเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ได้ก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้สามารถสร้างคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดเล็กลง แต่ประสิทธิภาพสูงขึ้น สภาพการใช้งานจึงใช้งานกันอย่างแพร่หลาย ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่และสังคมจึงมีมาก มีการเรียนรู้และใช้สารสนเทศกันอย่างกว้างขวาง ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมกล่าวได้ดังนี้

การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สภาพความเป็นอยู่ของสังคมเมือง มีการพัฒนาใช้ระบบสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อติดต่อสื่อสารให้สะดวกขึ้น มีการประยุกต์มาใช้กับเครื่องอำนวยความสะดวกภายในบ้าน เช่น ใช้ควบคุมเครื่องปรับอากาศ ใช้ควบคุมระบบไฟฟ้าภายในบ้าน เป็นต้น

เสริมสร้างความเท่าเทียมในสังคมและการกระจายโอกาส เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการกระจายไปทั่วทุกหนแห่ง แม้แต่ถิ่นทุรกันดาร ทำให้มีการกระจายโอกาสการเรียนรู้ มีการใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล การกระจายการเรียนรู้ไปยังถิ่นห่างไกล นอกจากนี้ในปัจจุบันมีความพยายามที่ใช้ระบบการรักษาพยาบาลผ่านเครือข่ายสื่อสาร

สารสนเทศกับการเรียนการสอนในโรงเรียน การเรียนการสอนในโรงเรียนมีการนำคอมพิวเตอร์และเครื่องมือประกอบช่วยในการเรียนรู้ เช่น วีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษา จัดตารางสอน คำนวณระดับคะแนน จัดชั้นเรียน ทำรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาและการแก้ปัญหาในโรงเรียน ปัจจุบันมีการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมากขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติหลายอย่างจำเป็นต้องใช้สารสนเทศ เช่น การดูแลรักษาป่า จำเป็นต้องใช้ข้อมูล มีการใช้ภาพถ่ายดาวเทียม การติดตามข้อมูลสภาพอากาศ การพยากรณ์อากาศ การจำลองรูปแบบสภาวะสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงแก้ไข การเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพน้ำในแม่น้ำต่าง ๆ การตรวจวัดมลภาวะ ตลอดจนการใช้ระบบการตรวจวัดระยะไกลมาช่วย ที่เรียกว่าโทรมาตร เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการป้องกันประเทศ กิจการทางด้านการทหารมีการใช้เทคโนโลยีอาวุธยุทโธปกรณ์สมัยใหม่ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และระบบควบคุม มีการใช้ระบบป้องกันภัย ระบบเฝ้าระวังที่มีคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงาน

การผลิตในอุตสาหกรรม และการพาณิชย์กรรม การแข่งขันทางด้านการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมจำเป็นต้องหาวิธีการในการผลิตให้ได้มาก ราคาถูกลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทมาก มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารและการจัดการ การดำเนินการและยังรวมไปถึงการให้บริการกับลูกค้า เพื่อให้ซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น

4. ชุมชนนักปฏิบัติ

ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP) จัดได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาและ

การจัดการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร สถาบันหรือสังคมได้เป็นอย่างดี (อนุชาติ พวงสำลี, 2549) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติไว้หลากหลายสรุปได้ดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความชอบใส่ใจร่วมกัน มีความสนใจในสาระหรือมีปัญหาาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเป็นระยะๆ ตลอดเวลา โดยที่สมาชิกแต่ละคนในชุมชนมีความสนใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ยุวดี เกตุสัมพันธ์และคณะ (2550) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนที่มาปฏิสัมพันธ์กัน เพราะมีความคิดหรือความชอบที่คล้ายๆ กัน เมื่อมีการรวมตัวและพูดคุยกันมากขึ้นก็就会有ความใกล้ชิดสนิทสนมกันไว้นื้อเชื่อใจกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจกลุ่มคนหรือชุมชนดังกล่าวถือว่าเป็นเครือข่ายทางสังคมแบบหนึ่งในองค์กร

Sharp (1997) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นมาจากความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติท่ามกลางสมาชิกในกลุ่มทำงาน กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็น กลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่มาทำงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งและมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

American Productivity and Quality Center หรือ APQC (2000) ได้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มารวมตัวกันเพราะต้องการที่จะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกัน เกี่ยวกับปัญหาประสบการณ์ เคล็ดลับ วิธีการและแนวปฏิบัติที่ดี โดยการพูดคุยกันโดยตรงหรือผ่านเวทีเสมือน

Wenger et al. (2002) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสนใจมีปัญหาหรือมีแรงปรารถนาในสิ่งหนึ่งร่วมกัน และเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกัน โดยมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิก

องค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติ

Wenger et al. (2002) ได้กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ

1. โดเมนความรู้ (Domain) เป็นการกำหนดองค์ความรู้พื้นฐานที่เป็นที่สนใจร่วมกันของชุมชน โดยชุมชนจะร่วมกันกำหนดโดเมน การกำหนดโดเมนจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในการช่วยเหลือและเข้าร่วมในชุมชน ช่วยให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่าแนวคิดหรือความรู้ใดควรค่าแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำเสนอแนวคิดหรือความรู้นั้นอย่างไร และกิจกรรมใดที่ควรดำเนินการต่อไป นอกจากนี้การมีโดเมนร่วมกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์ความรู้และการพัฒนาแนวปฏิบัติ ซึ่งโดเมนของชุมชนนักปฏิบัติ อาจเริ่มต้นจากความรู้พื้นฐานทั่วไปจนถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. ชุมชน (Community) สมาชิกที่เข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติจะต้องเกิดจากความสมัครใจ เพราะความสำเร็จของชุมชนจะต้องมาจากพลังที่เกิดขึ้นในตัวของชุมชนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบีบบังคับจากภายนอก ชุมชนจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เนื่องจากองค์ประกอบด้านชุมชนมีความสำคัญต่อโครงสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนนักปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงแค่เว็บไซต์ ฐานข้อมูล หรือแหล่งรวบรวม แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเท่านั้น แต่เป็นกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กันมาเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์กันและการมีพันธะสัญญาร่วมกัน โดยหลักสำคัญของการเรียนรู้ภายในชุมชนอยู่ที่การใช้วิธีการถามคำถามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติจะมีสถานที่ที่ปลอดภัยที่สมาชิกสามารถพูดความจริงและถามคำถามที่ยากต่อการตอบ ดังนั้นความไว้วางใจของสมาชิกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ

3. แนวปฏิบัติ (Practice) เป็นแนวทางการปฏิบัติซึ่งสมาชิกในชุมชนแลกเปลี่ยนกันแนวปฏิบัติของชุมชนจะเป็นการสำรวจทั้งองค์ความรู้ปัจจุบัน ความก้าวหน้าในสาขาที่ชุมชนสนใจ รวมทั้งความรู้ที่พัฒนาขึ้นตามเวลา ในขณะเดียวกันแนวปฏิบัติก็มีทิศทางมุ่งไปสู่อนาคตด้วย การช่วยให้สมาชิกสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างความรู้ใหม่ แนวปฏิบัติจะช่วยจัดระเบียบความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในชุมชนและชุมชนแต่ละแห่งจะมีวิธีการเฉพาะในการทำให้แนวปฏิบัติของตนเองมีความชัดเจนผ่านแนวทางที่ตนเองใช้ในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งบางชุมชนอาจใช้วิธีการเล่าเรื่อง บางชุมชนอาจใช้วิธีการจดบันทึกบทเรียนที่ผ่านมา แนวทางแก้ปัญหาและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างเป็นคู่มือการปฏิบัติงานหรือฐานข้อมูลความรู้ในชุมชน การสร้างแนวปฏิบัติที่เหมาะสมควรทำควบคู่ไปกับการสร้างชุมชนโดยกระบวนการในการสร้างนั้นต้องให้โอกาสแก่นักปฏิบัติได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดแนวปฏิบัตินั้นขึ้นมา

นอกจากนั้น บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. Head เป็นความรู้และประสบการณ์ หรือปัญหาที่เป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกันและเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดการรวมตัวและยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน มีเอกลักษณ์ร่วมกัน และเป็นวาระร่วมกันของชุมชนนักปฏิบัติ

2. Heart ชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ บนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ เชื่อถือซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันและสร้างแรงจูงใจ เกิดความสมัครใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม กล้าที่จะถามคำถามและการรับฟังซึ่งกันและกัน ซึ่งสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีความผูกพันกันด้วยใจและไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนจากการแบ่งปันความรู้

3. Hand เป็นการแสดงออกด้วยการกระทำหรือพฤติกรรม สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจมีการกำหนดร่วมกันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ถามตอบปัญหาซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะพบปะเจอกัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีเชื่อมโยงถึงกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติอาจเกิดจากการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของสมาชิกที่ต้องการเรียนรู้หรือแก้ปัญหาร่วมกัน หรืออาจเกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กรขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จของชุมชน นักปฏิบัติคือการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนี้จะต้องมีความรู้เฉพาะที่สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติสนใจร่วมกัน เป็นตัวผลักดันและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการต่างๆ ในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้

บทบาทของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ

ในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ จะต้องกำหนดบทบาทของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2547; เพชรนรา สุขเลี้ยง, 2547; วิจารณ์ พานิช, 2549; ยุวดี เกตสัมพันธ์ และคณะ, 2550) ประกอบด้วย

1. ผู้สนับสนุนกลุ่ม (Sponsor) หรือคุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการให้เกิดระบบของการจัดการความรู้ในองค์กร กำหนดทิศทางเพื่อให้เป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินการกิจกรรมทั้งงบประมาณ เวลา บุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งเสริมเทคนิคต่างๆ ในการดำเนินงาน สนับสนุนการสื่อสารความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติสู่องค์กร เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับ

กิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ จัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2. ผู้ดำเนินการหลัก (Facilitator) หรือคุณอำนวย (Knowledge facilitator) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกายความคิดและเป็นผู้เชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร และระหว่างผู้ปฏิบัติงานต่างกลุ่มภายในองค์กร เป็นศูนย์รวมการสื่อสารภายในชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น สร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การตั้งประเด็นให้กลุ่มคิดเป็นระบบ ให้สมาชิกสะท้อนประสบการณ์ หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข กระตุ้นให้สมาชิกในชุมชนรับฟังซึ่งกันและกัน เกิดการมีส่วนร่วมช่วยให้ชุมชนสามารถสรรหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง โดยไม่แสดงความคิดเห็นเรื่องที่สมาชิกในชุมชนอภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ไม่แสดงตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้าเป็นผู้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจและร่วมเรียนรู้ไปกับสมาชิกในชุมชน อีกทั้งยังเป็นผู้ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ

3. ผู้จัดบันทึกในชุมชน (Community historian) หรือคุณลิขิต (Note taker) ทำหน้าที่บันทึกสิ่งสำคัญที่ได้จากการประชุมของชุมชนนักปฏิบัติ จับใจความและประเด็นจากการอภิปรายจากเรื่องเล่าหรือจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ สรุปประเด็นทั้งหมดของการสนทนาหรือการอภิปรายของชุมชนนักปฏิบัติ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน บันทึกเป็นชุมชนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge assets) หรือแก่นความรู้ (Core competence) ของชุมชนสำหรับเป็นแนวทางให้สมาชิกนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ การจดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือบันทึกในเว็บล็อก เพื่อให้สมาชิกเข้าไปค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตก็ได้

4. สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (Member) หรือคุณกิจ (Knowledge practitioner) นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ในเรื่องที่แลกเปลี่ยนกันและเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีส่วนร่วมในการอภิปราย นำเสนอประเด็นใหม่ คิดค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา สังสมความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของชุมชนและองค์กรที่ตั้งไว้

การดำเนินการของชุมชนนักปฏิบัติ

Sbarcea (2004 อ้างถึงในยุวดี เกตสัมพันธ์ และคณะ, 2550) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้ให้แนวทางการดำเนินการของชุมชนนักปฏิบัติแก่ทีมการจัดการความรู้ขององค์กรนำร่อง 4 องค์กรที่เข้าร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเริ่มต้น เป็นการค้นหามีเครือข่ายหรือกลุ่มคนใดบ้างในองค์กรที่มีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็นชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นเชิญชวนและร่วมกันค้นหาสมาชิกหลักทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อและขอบเขตของเนื้อหาความรู้ที่สนใจรวมทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติ ทั้งนี้ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

2. การเปิดตัวสมาชิกหลักร่วมกันออกแบบโครงสร้างกำหนดกิจกรรมและกติกาต่างๆ เช่น วิธีการสื่อสาร ระยะเวลาและความถี่ของการพบปะกัน รวมทั้งกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ เช่น งบประมาณ เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้องและทำการ เปิดตัวชุมชนนักปฏิบัติ

3. การเติบโต เป็นการเริ่มแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา รวบรวมองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น นำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่เพื่อขยายชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจของสมาชิก และประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะๆ และนำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม อันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนของชุมชนนักปฏิบัติ

4. การสลายตัว เมื่อชุมชนนักปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือเติบโตจนถึงจุดที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าควรสลายตัว สมาชิกจะรวบรวมบทเรียนต่างๆ และนำองค์ความรู้ที่ได้สร้างขึ้นไปเผยแพร่แก่ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาสิ่งที่จะทำร่วมกันในอนาคต เช่น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติใหม่ การไปรวมกับชุมชนนักปฏิบัติอื่น เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดตั้งและการสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ

McDermott (2004) ได้กล่าวถึงปัจจัย 10 ประการซึ่งเป็นความท้าทายและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดตั้งและสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ความท้าทายทางการบริหาร

1.1 การมุ่งเน้นที่ความรู้ซึ่งสำคัญต่อทั้งกิจการขององค์กร และสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สนับสนุนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ สำหรับประเด็นที่เป็นหัวใจขององค์กร ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้ได้พูดคุยในสิ่งที่สมาชิกต้องการ

1.2 การค้นหาความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในการติดต่อประสานงานกันภายในชุมชน ดูแลชุมชน และสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน รวมถึงการศึกษาและสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพบริการ

1.3 สร้างความมั่นใจกับบุคลากรในองค์กรในเรื่องของเวลา โดยการจัดสรรเวลาให้ได้อย่างเปิดเผย หรือการบรรจุลงในแผนการปฏิบัติงาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรม โดยการนัดพบปะ ประชุมให้เงินทุนสนับสนุนในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

1.4 สร้างค่านิยมหลักขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมหลักขององค์กร ไม่พยายามไปหักล้าง หรือคัดค้านวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม

2. ความท้าทายในชุมชน

2.1 ผู้นำชุมชนนักปฏิบัติต้องเป็นผู้ริเริ่มการสร้างชุมชน สนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายชุมชน แสดงบทบาทให้มีความสำคัญกับความรู้ ผู้นำต้องติดต่อและมีอิทธิพลกับสมาชิกในชุมชนรวมถึงสมาชิกในชุมชนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของชุมชน

2.2 สร้างที่ประชุมสำหรับการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การประชุมที่เผชิญหน้ากันของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้นและการสร้างความไว้วางใจ รวมไปถึงการประสานงานกันระหว่างกลุ่มในชุมชน

2.3 ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกในชุมชน เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีส่วนร่วมในการอภิปราย นำเสนอประเด็นใหม่ คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติที่ตั้งไว้

2.4 พัฒนาให้กลุ่มมีแรงปรารถนาและกระตือรือร้นในการสร้างการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและสนับสนุนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มที่กระตือรือร้นและมีแรงปรารถนา จะเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับกลุ่มอื่นกลุ่มดังกล่าวจะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือประเด็นของกลุ่มที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3. ความท้าทายทางเทคนิค

3.1 การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น สนับสนุนและเข้าถึงชุมชนได้ทั่วถึง การมีเทคโนโลยีเป็นกุญแจสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

3.1.1 การสนับสนุนนักปฏิบัติเฉพาะที่รวมถึงการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ และอีเมล

3.1.2 การมีห้องสมุดและเข้าถึงเว็บไซต์ ทำให้ สามารถเข้าถึงประสบการณ์และเอกสารต่างๆ

3.1.3 เทคโนโลยีการสนทนา สนับสนุนการเข้าถึงและการแบ่งปันภายในพื้นที่และทั่วโลก

3.1.4 เทคโนโลยีร่วมกับผู้อื่น เป็นการเข้าถึงการปฏิบัติงานของบุคคล เครื่องมือนี้องค์กรจะใช้และประยุกต์ในการแก้ปัญหาของสมาชิก สร้างรูปแบบแรกเริ่มและสร้างสรรค์ความคิดในการแก้ไขปัญหา

3.1.5 เครื่องมือซอฟต์แวร์ ทำให้ง่ายในการติดต่อการสนับสนุนและเข้าถึงชุมชนกลุ่มคนในชุมชนจะใช้เครื่องมือนี้ในการจัดบันทึกความรู้ที่เป็นระบบ

4. ความท้าทายของบุคคล

4.1 การสร้างเวทีเสวนาเกี่ยวกับประเด็นหรือเนื้อหาที่คัดสรรแล้วในการประชุมเพื่อการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและชัดเจน สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือการอภิปรายร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเองต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่ตนไม่รู้จัก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 10 ประการที่กล่าวมาเป็นเพียงแนวทางในการสร้างและสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติจะประสบความสำเร็จมากที่สุด ณ จุดที่เป้าหมายและความต้องการขององค์กรตัดกับแรงปรารถนาและแรงบันดาลใจของผู้เข้าร่วมในชุมชน ถ้าโดเมนของชุมชนล้มเหลวในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกชุมชนย่อมเสี่ยงต่อการล้มเหลวเช่นกัน และหากโดเมนที่ชุมชนสนใจขาดคุณค่าในเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร ชุมชนย่อมถูกทำให้โดดเดี่ยวและไม่มีความสำคัญกับองค์กร ดังนั้นจุดตัดระหว่างความหมายที่มีต่อสมาชิกกับความสัมพันธ์ทางกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กรจึงเป็นพื้นฐานของการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติที่เต็มไปด้วยพลัง และการที่จะสนับสนุนให้ชุมชนนักปฏิบัติดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติต่อชุมชนนักปฏิบัติเสมือนเป็นทรัพย์สินขององค์กรโดยให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติให้สอดคล้องกับองค์กร ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติและสนับสนุนความสามารถของชุมชนในการแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กรอาจมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมในชุมชนและส่งผลให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน การเรียนรู้ที่จะมองเห็นความผิดปกติของชุมชนเปรียบเสมือนแว่นขยายที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติให้

เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งความผิดปกติดังกล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อขาดการเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งได้แก่โดเมน ชุมชน หรือแนวปฏิบัติ (Wenger et al. 2002) ดังนี้

1. โดเมนความรู้ ในการพัฒนาโดเมนนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของชุมชนในการตัดสินใจว่าประเด็นใดที่สำคัญ และจะดำเนินการอย่างไร การมุ่งเน้นไปยังเรื่องที่สมาชิกในชุมชนมีแรงปรารถนาอย่างเต็มเปี่ยม อาจทำให้ชุมชนคิดว่าโดเมนของตนนั้นมีความสำคัญเหนือกว่าชุมชนอื่นหรือมุมมองของตนในเรื่องที่เกี่ยวกับโดเมนนั้นจะต้องโดดเด่นเหนือผู้อื่น ซึ่งความล้มเหลวที่เกี่ยวกับโดเมนยังสะท้อนให้เห็นได้ในมิติต่างๆ เช่น การอ้างตัวเป็นเจ้าของความรู้แต่เพียงผู้เดียว และปิดกั้นการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับชุมชนอื่นๆ

2. ชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติอาจกลายเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นและรักพวกพ้อง แต่ผลลัพธ์ก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นเชิงบวกเสมอไป เพราะความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นอาจนำไปสู่สิทธิพิเศษ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขวางกั้นสมาชิกใหม่ในการเข้าสู่ชุมชน หรือบางครั้งอาจถูกชี้นำโดยกลุ่มแกนนำหลักที่เปี่ยมด้วยอำนาจ ซึ่งทำตัวเหมือนเป็นผู้ควบคุมทำให้ชุมชนถูกปิดกั้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นชุมชนจึงเหมือน ถูกขังอยู่ภายใต้ม่านบังตา เนื่องจากสมาชิกต่างปิดกั้นซึ่งกันและกันจากความท้าทายที่ร่ายล้อมชุมชนอยู่ จึงทำให้ชุมชนไม่มีมุมมองที่หลากหลายเท่าที่ควร

3. แนวปฏิบัติ ชุมชนที่ประสบความสำเร็จจะดึงเอาความเข้าใจเชิงลึก แนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานออกมาเพื่อบันทึกเก็บไว้ โดยจัดอยู่ในรูปฐานข้อมูลเพื่อให้สมาชิกสามารถเข้าถึงได้ง่ายแต่สิ่งนี้อาจนำไปสู่การให้ความสำคัญกับการจัดการเอกสารแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งชุมชนเหล่านี้จะไม่คัดเลือกและจัดระเบียบข้อมูลให้ดีพอที่จะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงข้อมูลจำนวนมากที่มีอยู่ในฐานข้อมูลนั้นไม่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติแต่อย่างใด จึงทำให้สมาชิกในชุมชนไม่สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานได้ ทั้งที่มีคลังข้อมูลที่เป็นแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ที่น่าสนใจอย่างมากมาย เพียงแต่ข้อมูลต่างๆ ยังไม่ได้รับการจัดระเบียบที่ดี นอกจากนี้การที่ชุมชนให้ความสำคัญกับการเอกสาร บันทึกการประชุมและเว็บไซต์ สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นสิ่งที่กำหนดความหมายของชุมชนแทนที่ด้านอื่นๆ ของชุมชน เช่นการพัฒนาความสัมพันธ์กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ประโยชน์ของการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงประโยชน์ของการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติไว้ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสมาชิกในชุมชนและองค์กร (Cohen and Prusak, 2001; Wenger et al. 2002); บดินทร์ วิจารณ์, 2547; พชรินทร์ สิริสุนทร, 2550) สามารถประมวลได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อสมาชิก

1.1 การพัฒนาตนเอง เป็นการส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตน มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า การที่ได้ปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเองช่วยให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้ตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีความสามารถในการนำเอาวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากสมาชิกสามารถใช้ชุมชนเป็นเวทีสำหรับการเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ สมาชิกสามารถรับความช่วยเหลือในปัญหาเร่งด่วนและใช้เวลาน้อยลงในการค้นหาข้อมูลหรือวิธีการแก้ไข ปัญหา ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในหลายมุมมอง ทำให้สมาชิกสามารถคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่าและมีการตัดสินใจได้ดีขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และสามารถสร้างเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอกวิชาชีพ

2. ประโยชน์ต่อองค์กร

2.1 การปรับปรุงผลลัพธ์ในการดำเนินงาน ได้แก่ การมีเวทีสำหรับการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหา เกิดความร่วมมือ การประสานงาน ระหว่างหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงานและการทำงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน นำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ

2.2 การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ดีขึ้นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆและการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่มาใช้ ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จากอธิการบดี 49 คน และผู้บริหาร 130 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพความเป็นจริงเกิดขึ้นในระดับที่ค่อนข้างน้อยในทุกด้านเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือ ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน

หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การดำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนานอลิติจเวอร์เคอร์ พัฒนาความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลิติจเวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลิติจเวอร์เคอร์ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2546) ได้ทำการศึกษา การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน จากนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้ริหางานทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน ผลการวิจัย พบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมผู้ชำนาญการ ส่วนระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ได้แก่ กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของบุคลากร ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม ประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้ ขั้นที่ 2

การแสวงหาความรู้ ได้แก่ กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อสโตนท์ส ประเมินความรู้ แสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อการสร้างความรู้ ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรม ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรม ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ได้แก่ กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสโตนท์ส เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

พรพิมล หารษาภิรมย์โชค (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า จาก การสังเคราะห์เอกสารรายงานการรับรองการปฏิบัติราชการ ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ และมีขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายมุ่งเน้น การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ๆ รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สสำรวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน และ 7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า

กระบวนการ ผลิตและผลลัพธ์ ส่วนองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย การเรียนรู้ หน่วยงาน คน และเทคโนโลยี

ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการและรูปแบบในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงแนวโน้มในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในอนาคต จากการศึกษาเอกสารและเว็บไซต์ขององค์กร พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับกรอบแนวทางการจัดการความรู้ของ Xerox Corporation แห่งสหรัฐอเมริกา ที่กำหนดพฤติกรรมและปัจจัยประกอบในการทำให้เกิดการจัดการความรู้ โดยองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ตามกรอบและแผนงานในการประเมินผลสำเร็จ จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ โดยมีโครงการการจัดการความรู้ด้าน CDMA (CDMA KM Project) เป็นโครงการนำร่อง และใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวปฏิบัติของ Marquardt ได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา และขยายการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรในหน่วยงานธุรกิจอื่น จากการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นโดยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดด้านการจัดการความรู้ รับมอบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสุด จัดตั้งทีมงาน CAT KM ในหน่วยงานธุรกิจ ประชาสัมพันธ์/สื่อสารไปยังพนักงาน จัดการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เช่น โครงการประกวดเรื่องเล่าดีดดาวชาว CDMA พัฒนาเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เช่น สร้างเว็บไซต์ CAT KM เว็บไซต์ CDMA KM Project สร้าง CDMA KM Database Blog ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ และสนับสนุนและเตรียมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice)

นอกจากนี้ ยังพบว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีนโยบายที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรและอุปสรรคสำคัญที่พบ คือ การสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดวิธีการทำงานหรือผลงานที่ต่างไปจากเดิม โดยผ่านการทดลองการทำงานหรือสร้างผลงานตามที่คิด และมีการนำความรู้ไปใช้อย่างกว้างขวาง อันจะเป็นส่วนสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ส่วนแนวโน้ม การจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนการใช้แนวคิด

Best Practice เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ให้กับองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการ ประยุกต์ใช้กิจกรรมหรือรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ในหลายรูปแบบและหลายแนวทาง โดยกิจกรรมที่พยายามสร้างให้เกิดอย่างทั่วทั้งองค์กรคือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในรูปแบบ Virtual Community ผ่านทางระบบ Internet และ Intranet เช่น Forum Blog และ Ask Expert เป็นต้น

พิเชษฐ เชยเอี่ยม (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติของบริษัทต่างๆ ในกลุ่มวังขนาย 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมณฑล จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น. จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียน จำกัด และ บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด ด้วยการสอบถามจากแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยรางวัล ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยด้านครอบครัว จำนวน 396 ชุด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยซึ่งส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมของแต่ละบริษัทมีความคล้ายคลึงกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านงาน ตามด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยด้านรางวัลตามลำดับ นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับอายุและอายุงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับระดับการศึกษา และมีข้อเสนอแนะในการจัดการส่งเสริมถ่ายโอนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมว่า ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในที่สุด ควรสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานให้ชัดเจน ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการวางแผนพัฒนาพนักงานต่อไป และควรมีการมอบหมายงานที่ท้าทายมีเป้าหมายชัดเจน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ปณิดา พันภัย (2544) ศึกษาเรื่องการบริหารความรู้: แนวคิดและกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดและศึกษาแนวทางเบื้องต้นสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเอกสารแนะนำองค์กร และเอกสารที่เป็นกรณีศึกษาของ McKinsey and Company รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่างๆ ที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ องค์กรแอครประเทศไทย/มูลนิธิริรักษ์ไทย บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos และ McKinsey and Company โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการ วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือในการบริหารความรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย สังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

กับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานวิสาหกิจ/เอกชน พัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำเสนอตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มและการวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า คือ มนุษย์และองค์กร 2) กระบวนการ คือ การพัฒนามนุษย์และพัฒนาองค์กร และ 3) ผลผลิต คือ ทูมนมนุษย์และทุนองค์กร รวมตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการตรวจสอบเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบย่อยกระบวนการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านปัจจัยนำเข้าและผลผลิต

5. แนวปฏิบัติที่ดี

การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นไปปฏิบัติที่ไหน อย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัตินั้นได้นำไปสู่ผลสำเร็จ หน่วยงาน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อย และมีการแลกเปลี่ยนระหว่าง หน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ผลสุดท้าย คือ การนำแนวปฏิบัติที่ดีนั้นไปใช้จนเป็นมาตรฐาน ตัวอย่างโปรแกรมที่ได้รางวัล คือ โปรแกรมการเชิญชวนผู้ดูแลผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งต่อมลูกหมาก โดยให้ผู้ป่วยสามารถดูแลตนเองได้ที่บ้านร่วมกับการรักษาที่ศูนย์การรักษา โดยดำเนินกิจกรรมในลักษณะการวิจัย ผลของโปรแกรมพบว่า ร้อยละ 90 ของผู้ป่วยที่ได้รับการวินิจฉัยส่วนใหญ่เป็นมะเร็งในระยะแรกเท่านั้น ผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการดูแลรักษาจากโปรแกรมดังกล่าว ที่เป็นการแนวปฏิบัติที่ดี

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ วิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถ ทำได้หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรประสบ สามารถนำ ประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถสนองตอบความต้องการของ ลูกค้าได้ในที่สุด ด้วยหลักการที่ว่า ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการ

ต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง ดังนั้น เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ เพื่อให้องค์กรมีแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เช่นเดียวกับที่ Senge (1996) กล่าวว่า ความรู้คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)

ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดี

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน วันทนา เมืองจันทร์ และเต็มจิต จันทกา, 2548) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบแนวปฏิบัติที่ดี องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านต่างๆ เช่น ด้านแนวคิด กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีการเผยแพร่วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้ ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 ระบุว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติที่ดี คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2548) เป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็นความรู้ที่ฝังในคน (Tacit Knowledge) มาเผยแพร่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น Best Practice Process Management, Best Practice Human Resources Focus, Best Practice Customer Satisfaction and Relationships Focus เป็นต้น

วิธีการทำงานหรือวิธีปฏิบัติที่ดีส่งผลต่อผลงานที่มีคุณภาพหรือส่งผลกระทบต่องานที่ประสบผลสำเร็จเป็นวิธีการทำงานใหม่ที่องค์กรเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผล สร้างนวัตกรรมการทำงานดีๆ ขององค์กรที่คนในองค์กร โดยสามารถอธิบายได้ว่า ดีแค่ไหน ดีอย่างไร ดีเพราะอะไร

แนวปฏิบัติที่ดีตรงกับทฤษฎีการเรียนรู้ของ Thorndike Edward Lee Thorndike (พ.ศ. 2417 – 2492) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้ค้นพบทฤษฎี ความต่อเนื่อง (Connectionism) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การเรียนรู้เกิดจากการลองผิดลองถูก เช่น เมื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมอะไรอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน ผู้เรียนจะทำแบบลองผิดลองถูก จนกระทั่งตระหนักได้ว่า ควรทำ

อย่างไร จึงจะถูกต้องและรวดเร็วก็จะเลือกทำด้วยวิธี นั้นในครั้งต่อไป การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เป็นการศึกษากระบวนการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
2. ประวัติของการดำเนินการและเส้นทางสู่ความสำเร็จ
3. วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

การถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ศุภวัธย์ พลายน้อย, 2549)

1. การสร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน
2. การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียน
3. การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง
4. การเข้าสู่ประเด็นสำคัญของการถอดบทเรียน
5. การสรุปผลการถอดบทเรียน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดขั้นตอนในการถอดบทเรียน

ได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน การสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดความผ่อนคลายและมีความเป็นกันเองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเริ่มต้นการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกองการต้องดำเนินการสร้างบรรยากาศดังกล่าวให้เกิดขึ้น เมื่อทีมงานถอดบทเรียนและผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนอยู่พร้อมหน้า การเริ่มต้นสร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน ควรใช้เกมหรือเพลงประกอบท่าทาง ในการละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนและทีมงานถอดบทเรียน เพื่อให้ทุกคนเกิดความสุขสนทนและได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม

ผู้อำนวยการกองการต้องอธิบายให้ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนทราบว่า ทุกคนที่เข้าร่วมถอดบทเรียนมีความเสมอภาคกัน หมายความว่า ต่อไปนี้จะไม่มีการเป็นหัวหน้า เป็นผู้บริหาร เป็นลูกน้อง แต่ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันทั้งหมด หากผู้อำนวยการกองการสามารถทำให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนทุกคนกลับไปเป็นเด็กได้จะเป็นเรื่องที่ดีเพราะจะทำให้เกิดบรรยากาศมีความเป็นอิสระมากขึ้นและลดบรรยากาศที่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการตั้งคำถามแปลกๆ เกิดขึ้นในระหว่างการถอดบทเรียน

นอกจากนี้การเรียกเฉพาะชื่อของผู้ร่วมถอดบทเรียนจะช่วยให้บรรยากาศที่ผ่อนคลายมากกว่าการเรียกตำแหน่งของผู้ร่วมถอดบทเรียน อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น

2. การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียน การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียนมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการถอดบทเรียน และทำ

ให้การถอดบทเรียนเกิดความราบรื่น วิธีการกำหนดกติกาในการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการควรให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาเพื่อให้ทุกคนเกิดความสบายใจในระหว่างการถอดบทเรียน ประเด็นสำคัญที่ควรกำหนดในกติกากการถอดบทเรียน ได้แก่

2.1 เป้าหมายการถอดบทเรียน เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติกิจกรรมที่ผ่านมา

2.2 วิธีการถอดบทเรียน ใช้การระดมความคิดของผู้ร่วมถอดบทเรียน เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่เน้นการโต้เถียงหรือการทะเลาะวิวาท

2.3 หน้าที่ของผู้ร่วมถอดบทเรียน ทุกคนต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทุกคนต้องยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.4 ข้อพึงระวังในการถอดบทเรียน ต้องไม่มีการตำหนิบุคคลใดๆ ที่เข้าร่วมถอดบทเรียน และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน เมื่อผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ร่วมกันกำหนดกติกาเรียบร้อยแล้ว ผู้อำนวยการกระบวนการควรบันทึกกติกาดังกล่าวลงในกระดาษฟลิปชาร์ตและติดไว้บนผนังห้องให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนมองเห็นทั่วทุกคน

3. การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง ผู้อำนวยการกระบวนการต้องชี้แจงให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ทบทวนความทรงจำจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผ่านมา วิธีการจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง ผู้อำนวยการกระบวนการควรเตรียมการเขียนวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนลงในกระดาษฟลิปชาร์ตไว้ล่วงหน้า และนำมาใช้ประกอบการชี้แจงให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้เกิดความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการถอดบทเรียน

4. เข้าสู่ประเด็นสำคัญของการถอดบทเรียน ในการเริ่มต้นการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการต้องอธิบายขั้นตอนการสกัดความรู้จากผู้ร่วมถอดบทเรียน และเป้าหมายของการถอดบทเรียนคือรายงานผลการปฏิบัติงานและบทเรียนจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ร่วมถอดบทเรียนตามลำดับขั้นตอนต่อไป

4.1 การเล่าประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานกับวิธีการปฏิบัติงานจริง

4.3 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้อันเป็นข้อดีของผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.4 การให้ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้นของผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.5 การวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.6 การให้ข้อเสนอแนะวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.7 ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรทำเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ร่วมถอดบทเรียน

4.8 การประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ในระหว่างการถอดบทเรียนทั้ง 8 ขั้นตอน ผู้จัดบันทึกต้องดำเนินการจดบันทึกรายละเอียดข้อมูลทั้งหมดของผู้ร่วมถอดบทเรียน บันทึกเสียงการถอดบทเรียน ทุกขั้นตอนและสังเกตบรรยากาศในระหว่างการถอดบทเรียนพร้อมจดบันทึกไว้ประกอบการจัดทำรายงานการถอดบทเรียน

วิธีการดำเนินงานในขั้นตอนการถอดบทเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. การเล่าประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการเริ่มเปิดประเด็นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเล่าประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งควรใช้วิธีการแสวงหาอาสาสมัครที่จะเริ่มต้นเล่าประสบการณ์เป็นคนแรก ถ้าไม่มีใครสมัครใจ ผู้อำนวยการกระบวนการริบดำเนินการปรับแผนโดยการต้องระบุชื่อผู้ร่วมถอดบทเรียน ซึ่งอาจจะใช้ชื่อที่เริ่มต้นด้วยพยัญชนะ ก เป็นผู้เล่าประสบการณ์เป็นคนแรก หรืออาจจะเลือกผู้ที่มีอายุมากเป็นผู้เริ่มต้นเล่าประสบการณ์ เป็นต้น

ระหว่างการเล่าประสบการณ์ของผู้ร่วมถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการควรเปิดโอกาสให้ผู้เล่าประสบการณ์มีความอิสระในการเล่าประสบการณ์หากมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา สามารถสอดแทรกประเด็นดังกล่าวได้ในระหว่างการเล่าประสบการณ์ หากผู้เล่าประสบการณ์ในลำดับต่อมากล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองเหมือนกับประสบการณ์ของคนก่อนหน้านี้ ผู้อำนวยการกระบวนการต้องตั้งคำถามทันทีว่า ประสบการณ์ที่เหมือนกันมีเรื่องอะไรบ้าง การตั้งคำถามดังกล่าวทำให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้มีโอกาสเล่าประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับกติกาที่กำหนดไว้ในขั้นต้น

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานกับวิธีการปฏิบัติงานจริง

ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้อำนวยการกระบวนการต้องเขียนขั้นตอนการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานลงในกระดาษฟลิปชาร์ตไว้ล่วงหน้า ผู้อำนวยการกระบวนการสรุปขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ร่วมถอดบทเรียนจากการเล่าประสบการณ์ที่ผ่านมาลงในกระดาษฟลิปชาร์ตติดไว้บนกระดานด้านหน้า เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนสามารถมองเห็นได้ทุกคน ผู้อำนวยการกระบวนการนำกระดาษฟลิปชาร์ตซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานนำมาติดใกล้กับกระดาษฟลิปชาร์ตที่สรุปขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ศึกษารายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วน ผู้อำนวยการกระบวนการเปิดประเด็นการสนทนาให้ผู้ร่วมถอดบทเรียน

วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานอย่างอิสระ

3. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้เป็นอย่างดีของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการนำข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ร่วมถอดบทเรียนที่เขียนไว้ในกระดาษฟลิปชาร์ตมานำเสนออีกครั้ง เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดี และค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้อำนวยการกระบวนการสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จลงในกระดาษฟลิปชาร์ต

4. การให้ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้นของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการนำข้อมูลสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ดีและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จที่เขียนลงในกระดาษฟลิปชาร์ตให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ศึกษาและค้นหาวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผลลัพธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ ต้องได้ข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในอนาคต

5. การวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการนำข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงานของผู้ร่วมถอดบทเรียนที่เขียนไว้ในกระดาษฟลิปชาร์ตมานำเสนออีกครั้ง เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้วิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการกระบวนการสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายลงในกระดาษฟลิปชาร์ต

6. การให้ข้อเสนอแนะวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการนำข้อมูลสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่เขียนในกระดาษฟลิปชาร์ต ให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้ศึกษาและค้นหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ ต้องได้ข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์กำหนดแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานในอนาคต

7. ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรทำเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ร่วมถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกระบวนการเริ่มเปิดประเด็นและกระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ถ้าไม่มีข้อเสนอแนะใดๆจากผู้ร่วมถอดบทเรียนก็สามารถข้ามขั้นตอนนี้ได้

8. การประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ร่วมถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนในขั้นตอนสุดท้าย ผู้อำนวยการกระบวนการต้องจัดเตรียมบัตรค่า เพื่อให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนทุกคนได้ประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การกำหนดค่าคะแนนความพึงพอใจ ค่าคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดมีเท่ากับ 1 และค่าคะแนนความพึงพอใจมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 10 ดังตัวอย่างต่อไปนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ผู้ร่วมถอดบทเรียนแต่ละคนให้คะแนนการประเมินความพึงพอใจลงในบัตรค่า ผู้อำนวยการกระบวนการรวบรวมบัตรค่าและนำคะแนนของแต่ละคนเขียนลงในกระดาษฟลิปชาร์ต เพื่อให้ทุกคนมองเห็นความถี่ของคะแนนทั้งหมด ผู้อำนวยการกระบวนการสามารถเลือกค่าคะแนนที่มีความถี่มากที่สุดเป็นคะแนน ตัวแทนของผู้ร่วมถอดบทเรียน หากผลคะแนนที่ปรากฏออกมาค่าน้อย ผู้อำนวยการกระบวนการ สามารถตั้งคำถามให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนร่วมกันคิดวิเคราะห์ห้วิธีการปฏิบัติงานทำให้คะแนนความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในครั้งต่อไป ตัวอย่างเช่น ความถี่ของค่าคะแนนในการประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมถอดบทเรียนส่วนใหญ่คือ 7 คะแนน ผู้อำนวยการกระบวนการสามารถตั้งคำถามให้ผู้ร่วมถอดบทเรียน ร่วมกันคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปจะ怎样做ความพึงพอใจมีค่าเป็น 9 คะแนนได้อย่างไร

ผลลัพธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ ต้องได้ข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งสามารถทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการเกิดความพึงพอใจระหว่างการปฏิบัติงานในอนาคต ก่อนจะปิดเวทีการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการควรทบทวนข้อมูลจากการถอดบทเรียนและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานทั้งหมดให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้รับรู้ทุกประเด็นอย่างครบถ้วน และขอบคุณผู้ร่วมถอดบทเรียนที่ให้ความร่วมมือในการถอดบทเรียนจนกระทั่งเสร็จสิ้น กระบวนการ ข้อพึงระวังในการถอดบทเรียน ก่อนการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการควรจัดแบ่งเวลาการถอดบทเรียนในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม ในระหว่างการถอดบทเรียน ผู้อำนวยการกระบวนการต้องหมั่นสังเกตพฤติกรรมของ ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนตลอดเวลา หากบรรยากาศในการถอดบทเรียนเริ่มเกิดความตึงเครียด ให้ยุติ การถอดบทเรียนทันทีซึ่งระยะเวลาในการผ่อนคลายของผู้ร่วมถอดบทเรียน ควรอยู่ ระหว่าง 10-15 นาที ควรจัดอาหารว่างและเครื่องดื่มให้แก่ผู้ร่วมถอดบทเรียนและทีมงานถอดบทเรียน เพื่อช่วยบรรเทาความอ่อนเพลียของผู้ร่วมถอดบทเรียนและทีมงานถอดบทเรียน

9. การบันทึกบทเรียน

การบันทึกบทเรียนเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้จัดบันทึก ในขั้นตอนนี้ผู้จัดบันทึก ต้องมีการปฏิบัติงานรวม 3 ขั้น คือ การเตรียมตัวก่อนการบันทึก การบันทึกข้อมูลการถอดบทเรียน และการสรุปรายงานการถอดบทเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

9.1 การเตรียมตัวก่อนการบันทึกบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการถอดบทเรียนใน 4 ประเด็นคือ ศึกษารายละเอียดโครงการ ศึกษารายละเอียดการถอดบทเรียน จัดเตรียมอุปกรณ์ในการบันทึกการ ถอดบทเรียน และเตรียมความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1.1 การศึกษารายละเอียดโครงการ ในการศึกษารายละเอียดโครงการ ผู้จัดบันทึกควรนำรายละเอียดโครงการมาศึกษา ให้เกิดความเข้าใจและดำเนินการจัดบันทึกรายละเอียดโครงการให้แล้วเสร็จ จะทำให้เกิดความเข้าใจ เพิ่มขึ้นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเขียนรายงานการถอดบทเรียน

9.2 การศึกษารายละเอียดการถอดบทเรียน ข้อมูลที่ใช้จะเกี่ยวข้องกับการศึกษากรอบแนวคิดการถอดบทเรียน ขั้นตอนการถอด บทเรียน และประเด็นคำถามในการถอดบทเรียน มีรายละเอียดดังนี้ การศึกษากรอบแนวคิดการถอดบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรนำกรอบแนวคิดการถอดบทเรียนมาศึกษาให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของการถอดบทเรียนทั้งหมด วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน และสามารถนำหัวข้อและประเด็นที่ปรากฏในกรอบแนวคิดการถอดบทเรียนเขียนบรรยายเป็นเนื้อเรื่องในเชิงพรรณนาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเขียนรายงานการถอดบทเรียน การศึกษาขั้นตอนการถอดบทเรียน ผู้จัดบันทึกควรนำขั้นตอนการถอดบทเรียนมา ศึกษาให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนมีวิธีการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพื่อวางแผนการจัดบันทึก ข้อมูลสำคัญที่จะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน การศึกษาประเด็นคำถามในการถอดบทเรียน จากประเด็นคำถามซึ่งทีมงานถอด บทเรียนกำหนดไว้ผู้จัดบันทึกสามารถนำข้อมูลประเด็นคำถามดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำ แบบฟอร์มบันทึกบทเรียน

9.3 การจัดเตรียมอุปกรณ์ในการบันทึกการถอดบทเรียน อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการบันทึกการถอดบทเรียน ได้แก่ แบบฟอร์มบันทึก บทเรียน เครื่องบันทึกเสียง แลบบันทึกเสียง แบตเตอรี่และสมุดบันทึก

9.4 การเตรียมความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ในการเตรียมความพร้อมทางร่างกาย ผู้จัดบันทึกควรออกกำลังกายให้ร่างกายเกิด ความกระฉับกระเฉง สมองเกิดความตื่นตัว และควรบริหารมือให้มีความพร้อมในการจัดบันทึก นอกจากนี้ควรรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ควรดื่มน้ำที่มีแอลกอฮอล์ทุก ชนิดและควรนอนหลับพักผ่อนในช่วงกลางคืนให้เพียงพอ อย่างน้อย 6-8 ชั่วโมง ก่อนที่จะดำเนินการถอดบทเรียนในวันรุ่งขึ้น ส่วนการเตรียมความพร้อมทางจิตใจ ควรฝึกสมาธิให้มีความมั่นคง ทำจิตใจให้เบิก บาน มองโลกในแง่ดีและเห็นคุณค่าของการจัดบันทึกข้อมูลจากการถอด

บทเรียน ซึ่งมีผลทำให้ทีมงานถอดบทเรียน ผู้ร่วมถอดบทเรียน และผู้สนใจเกิดได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการ เรียนรู้หลังจากเสร็จสิ้นการถอดบทเรียน

9.5 การบันทึกข้อมูลการถอดบทเรียน สิ่งที่ต้องดำเนินการเมื่อเริ่มต้นการถอดบทเรียนผู้จดบันทึกควรเปิดเครื่อง บันทึกเสียงและดำเนินการบันทึกเสียงตั้งแต่การสร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน การกำหนด กติกาในการถอดบทเรียน การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง และการถอดบทเรียน ข้อมูลที่ต้องจดบันทึกระหว่างการถอดบทเรียน

6. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง

การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) คือ การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการรวบรวมความรู้จากประสบการณ์มาเล่าเรื่องให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ในส่วนลึกของสมอง(ความคิด),และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูดและหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปล่อยความรู้จากการปฏิบัติ นี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึก และจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ

วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนด “หัวปลา” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชาว จ.พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม 2547 “หัวปลา” คือ การทำนาแบบธรรมชาติไม่ใช่สารเคมี

2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิดกัน เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึก และซ่อนอยู่มิตติจิตจนตัวเองก็ไม่ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น

3. สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ “หัวปลา” ที่ตกลงกัน ด้วยตนเอง

4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่าง เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากในการประชุมกลุ่มนี้ เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย

5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุมและสรุปประเด็นเป็นระยะ ๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็นและบันทึก ชุมความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวปลา

6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวปลา”

7. สมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมา และเลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาน flip chart ให้ได้เห็นทั่วกันและแก้ไขตกแต่งได้ง่าย

8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถนัดหน้ากัน ไม่มีคนในคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ถูกปลดปล่อยออกมาและคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมาและมีผู้บันทึกไว้

9. การเล่าเรื่องให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่องและเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่สี เล่าให้เห็นตัวคน หรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง

10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเหตุการณ์ไม่ใช่ความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่การตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูล สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลิตกันตีความ เพื่อดึง “ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา” ออกมา

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ

1. ผู้เล่า ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟังมีความรู้สึกว่าผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่จะเล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่เล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างตรงพล้งโดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศลเป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้สึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดา

2. ผู้รับฟัง ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยความ

สะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงเป็นเช่นนั้น” ก็จะช่วยให้ ความรู้สึกนึกคิด ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

3. บรรยากาศขณะเล่า บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังจากการเล่าให้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดเกินไป บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจำชัดและลึก

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มด้วยเทคนิคการเล่าเรื่อง ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการวิเคราะห์เอกสาร

การวิเคราะห์ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา ประกอบด้วย
 - 1.1 สมรรถนะหลัก
 - 1.2 สมรรถนะประจำสายงาน
 - 1.3 สมรรถนะทางการบริหาร
2. ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่
 - 2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็น
 - 2.2 การสร้าง Competency Model

- 2.3 การออกแบบหลักสูตร
- 2.4 การนำ CBL ไปสู่การปฏิบัติ
- 2.5 การวัดประเมินผล
- 3. ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
 - 3.1 การสอนงาน (Coaching)
 - 3.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)
 - 3.3 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
 - 3.4 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
 - 3.5 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
 - 3.6 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
 - 3.7 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 3.8 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
 - 3.9 การติดตาม การสังเกต (Job Shadowing)
 - 3.10 การทำกิจกรรม
 - 3.11 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
 - 3.12 การเป็นวิทยากรภายใน
 - 3.13 การดูงานนอกสถานที่
 - 3.14 การให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - 3.15 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ
 - 3.16 การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเปรียบเทียบ
 - 3.17 การประชุม การสัมมนา
 - 3.18 การให้ทุนการศึกษา
- 4. ด้านเทคโนโลยีและเครือข่าย
 - 4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร
 - 4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีการปฏิบัติงานด้านการให้ความรู้และฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาบทเรียนและระบบการฝึกอบรมออนไลน์ ประกอบด้วย

1. ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

- 1.1 สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
- 1.2 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
- 1.3 สำนักอำนวยการ
- 1.4 สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5 สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
- 1.6 สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
- 1.7 สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
- 1.8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
- 1.9 สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
- 1.10 สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
- 1.11 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- 1.12 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ศึกษานิเทศก์)
2. ตัวแทนจากสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่
 - 2.1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 2.3 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2.4 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.5 ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. การร่วมกันกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการพัฒนากลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมออนไลน์
2. การร่วมกันกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมออนไลน์ (เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ)
3. การร่วมกันวางแผนดำเนินงานด้านการฝึกอบรมออนไลน์
4. การร่วมกันกำกับ ติดตาม ควบคุม การดำเนินงานด้านการฝึกอบรมออนไลน์
5. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์
6. การสนับสนุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การเตรียมความพร้อมและให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์
8. การวัดและประเมินผลความสำเร็จในการฝึกอบรมออนไลน์
9. การสร้างความตระหนักในประโยชน์ของการฝึกอบรมออนไลน์ต่อการพัฒนาครู ผู้บริหาร

ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา

10. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐ บริษัทเอกชน เพื่อดำเนินการฝึกอบรมออนไลน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มตามตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย และบทความต่างๆ เพื่อให้ได้กรอบการสนทนากลุ่ม แล้วนำประเด็นที่สนทนากลุ่มที่กำหนดไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

2. ผู้วิจัยนำประเด็นการสนทนากลุ่มไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะและการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของประเด็นการสนทนากลุ่มเป็นรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

2.1 มีคุณวุฒิระดับดุษฎีบัณฑิต

2.2 มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและการจัดการความรู้ โดยเป็นอาจารย์ผู้สอนด้านการพัฒนาสมรรถนะ และ/หรือ การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

2.3 มีผลงานในรูปแบบหนังสือหรือตำราเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างประเด็นการสนทนากลุ่มกับนิยามศัพท์ ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องเพื่อพิจารณาคุณภาพของประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นการสนทนากลุ่มที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยใช้ดัชนี IOC (index of item objective Congruence หรือ index of concordance) หรือ เรียกว่าค่า IOC) โดยมีเงื่อนไขให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งลักษณะการให้คะแนน คือ

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์

เกณฑ์คะแนนในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ถ้าค่าคำนวณของ $IOC \geq 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่วัดได้

ถ้าค่าคำนวณของ $IOC < 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่วัดได้

จากนั้นผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้มาพิจารณาแต่ละข้อแล้วนำคะแนนไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและแนะนำข้อคิดเห็นเพิ่มเติมด้วย ผลการคำนวณหลังจากการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแล้วหากพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละประเด็นการสนทนากลุ่มอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 แสดงว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา

3. ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยเป็นบุคลากรทางการศึกษาในปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่มีการปฏิบัติงานด้านการให้ความรู้และฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาบทเรียน และระบบการฝึกอบรมออนไลน์

4. ผู้วิจัยจัดทำและส่งคู่มือการจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อร่วมถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินโครงการ ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการถอดบทเรียนด้วยการตีความสรุปตามประเด็นการสนทนากลุ่ม และสรุปข้อเสนอแนะในรูปแบบความเรียง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีการปฏิบัติงานด้านการให้ความรู้และฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาบทเรียนและระบบการฝึกอบรมออนไลน์ ประกอบด้วย

1. ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

- 1.1 สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
- 1.2 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
- 1.3 สำนักอำนวยการ
- 1.4 สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5 สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
- 1.6 สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
- 1.7 สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
- 1.8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
- 1.9 สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
- 1.10 สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
- 1.11 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- 1.12 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ศึกษานิเทศก์)

2. ตัวแทนจากสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่
 - 2.1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 2.3 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 - 2.4 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 - 2.5 ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย แนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จ

1. กลยุทธ์
2. โครงสร้างองค์กร
3. ระบบการปฏิบัติงาน
4. บุคลากร
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
6. รูปแบบการปฏิบัติงาน
7. ค่านิยมร่วม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มตามตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย และบทความต่างๆ เพื่อให้ได้กรอบการสนทนากลุ่ม แล้วนำประเด็นที่สนทนากลุ่มที่กำหนดไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

2. ผู้วิจัยนำประเด็นการสนทนากลุ่มไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะและการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของประเด็นการสนทนากลุ่มเป็นรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

2.1 มีคุณวุฒิระดับคณาจารย์

2.2 มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและการจัดการความรู้ โดยเป็นอาจารย์ผู้สอนด้านการพัฒนาสมรรถนะ และ/หรือ การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

2.3 มีผลงานในรูปแบบหนังสือหรือตำราเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรและการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างประเด็นการสนทนากลุ่มกับนิยามศัพท์ ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องเพื่อพิจารณาคุณภาพของประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นการสนทนากลุ่มที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยใช้ดัชนี IOC (index of item objective Congruence หรือ index of concordance) หรือ เรียกว่าค่า IOC) โดยมีเงื่อนไขให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งลักษณะการให้คะแนน คือ

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาวัตถุประสงค์

เกณฑ์คะแนนในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ถ้าค่าคำนวณของ $IOC \geq 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่วัดได้

ถ้าค่าคำนวณของ $IOC < 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่วัดได้

จากนั้นผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้มาพิจารณาแต่ละข้อแล้วนำคะแนนไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและแนะนำข้อคิดเห็นเพิ่มเติมด้วย ผลการคำนวณหลังจากการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแล้วหากพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละประเด็นการสนทนากลุ่มอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 แสดงว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา

3. ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยเป็นบุคลากรทางการศึกษาในปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่มีการปฏิบัติงานด้านการให้ความรู้และฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาบทเรียน และระบบการฝึกอบรมออนไลน์

4. ผู้วิจัยจัดทำและส่งคู่มือการจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อร่วมถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการถอดบทเรียนด้วยการตีความสรุปตามประเด็นการสนทนากลุ่ม และสรุปข้อเสนอแนะในรูปแบบความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้นำไปใช้เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

1. ผลการศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

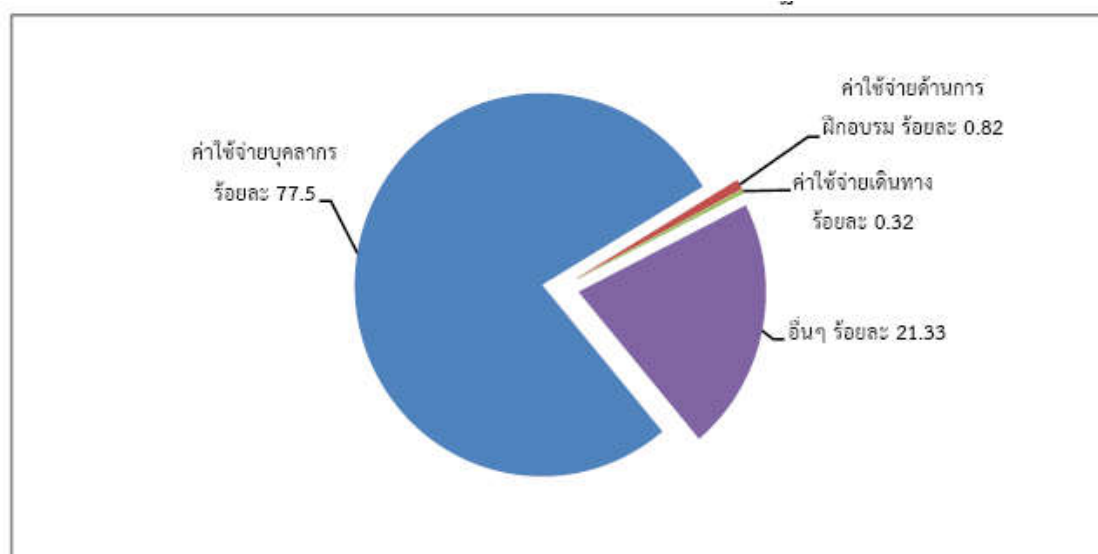
จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และผลการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินงานด้านการปฏิรูปการศึกษาของไทย โดยดำเนินการปฏิรูปทั้งด้านครู นักเรียน และระบบบริหารจัดการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานสำคัญในการบริหารจัดการและปฏิรูประบบการศึกษาในระดับพื้นฐาน ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียนขนาดใหญ่ของประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2548 ได้กำหนดให้มีระบบพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น รวมถึงการพัฒนาครูจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดให้มีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นเช่นเดียวกัน หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำหน้าที่ร่วมกันในการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย

1. สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
2. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. สำนักอำนวยการ
4. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
6. สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
7. สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
8. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
9. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
10. สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา

11. สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน
12. สถาบันภาษาอังกฤษ และ
13. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการมีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ครูจึงเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพราะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่จึงเป็นกรอบแนวทางที่สำคัญประการหนึ่งในข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) โดยมุ่งเน้นให้ครูเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน สามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของการพัฒนา โดยการที่จะพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น สิ่งสำคัญคือครูต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวทาง และทฤษฎีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำหลักการและทฤษฎีดังกล่าวไปเป็นพื้นฐานในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ เกิดคุณลักษณะตามที่ประเทศชาติและสังคมโลกต้องการ นอกจากนี้ การพัฒนาครูจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่แตกต่างกันในการส่งเสริมการพัฒนาครูทั้งใน ด้านนโยบาย การบริหารจัดการ การส่งเสริมความรู้และทักษะ โดยปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพครูให้เท่าเทียมและมีสมรรถนะเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่จากการศึกษา พบว่า การพัฒนาและยกระดับคุณภาพครูเป็นการดำเนินงานแบบแยกส่วน เน้นการพัฒนาเพื่อประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสำคัญ ยังไม่มีการพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และขาดการทำงานแบบเป็นระบบ ประกอบกับแต่ละหน่วยงานดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามภาระงานที่รับผิดชอบ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้แบบไม่มีทิศทาง



ที่มา: รายงานต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตปีงบประมาณ 2554 ใน www.obec.go.th

ภาพที่ 1 แสดงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครู ประจำปีงบประมาณ 2554

จากการศึกษาผลการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบในภาพรวม พบว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีการลงทุนด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของครูไม่มากนัก โดยในปี 2554 มีงบประมาณในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของครูอยู่ที่ 2.2 พันล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 0.8 ของค่าใช้จ่ายจริงทั้งหมด (ภาพที่ 1) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดการฝึกอบรมและการเรียนรู้หลากหลายโครงการ แต่การฝึกอบรมและการเรียนรู้หลักของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดอย่างเป็นระบบคือ โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบภายใต้สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สพค.) ซึ่งมีงบประมาณอยู่ที่ 1.2 พันล้านบาท หรือประมาณกว่าร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายการอบรมพัฒนาทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 โดยโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบได้รับจัดสรรงบประมาณจำนวน 1,440 ล้านบาทในปี 2553 งบประมาณจำนวน 1,282 ล้านบาท ในปีงบประมาณ 2554 และงบประมาณจำนวน 1,005 ล้านบาท ในปี 2555

โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบมีรูปแบบการดำเนินงานในระยะเริ่มแรก ประกอบด้วย

1. การทดสอบเนื้อหาความรู้ตามกลุ่มสาระที่ครูสอน
2. การประเมินสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี
3. การประเมินสมรรถนะประจำสายงาน เช่น เทคนิคการสอน การออกแบบการเรียนรู้ และจิตวิญญาณความเป็นครู

จากนั้น นำผลการทดสอบและผลการประเมินมาจำแนกครูออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสูง (master teacher) กลุ่มกลาง และกลุ่มต้น เพื่อออกแบบกิจกรรมการอบรมและหลักสูตรให้เหมาะสมกับระดับความรู้และสมรรถนะของครูแต่ละกลุ่มมากขึ้น โดยกิจกรรมหลักของการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. การให้ทุนการศึกษาปริญญาโทกับครูกลุ่มสูงซึ่งในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 829 คน และในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวน 403 คน

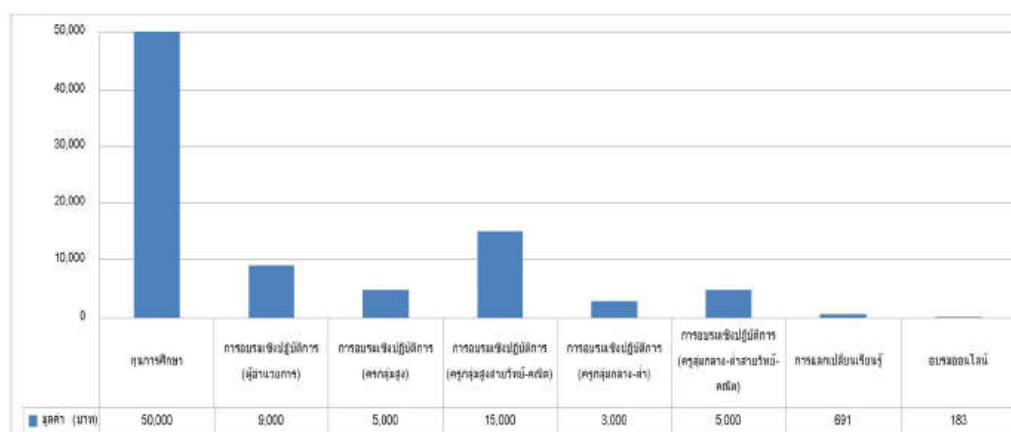
2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ เน้นอบรมผู้บริหารจำนวน 37,414 คน และครูกลุ่มสูงจำนวน 22,970 คน ในปี พ.ศ. 2553 และอบรมครูกลุ่มสูง จำนวน 10,692 คน กลุ่มกลาง จำนวน 276,990 คน ในปี 2554 และอบรมครูกลุ่มสูงจำนวน 19,051 คน และอบรมกลุ่มต้นจำนวน 121,176 คน ในปี พ.ศ. 2555 โดยการอบรมครูกลุ่มสูงในปีแรกมีระยะเวลา 5 วัน ยกเว้นครูวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ได้รับการอบรม 10-15 วัน และผู้บริหารที่ได้รับการอบรม 9 วัน ส่วนการอบรมเชิงปฏิบัติการครูกลุ่มสูง กลุ่มกลาง และกลุ่มต้นในสองปีสุดท้ายมีระยะเวลาดลดลงเหลือ 3 วัน และเหลือ 5 วันสำหรับครูวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โครงการนี้อบรมครูกลุ่มสูงอย่างเข้มข้นก่อน โดยมุ่งหมายให้ครูกลุ่มสูงเป็นแกนนำดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันให้กับครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้นภายในเขตพื้นที่การศึกษาอีก 2 วัน ซึ่งมีการแบ่งครูออกเป็นกลุ่มย่อยและให้ครูนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาในการอบรมเชิงปฏิบัติการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โครงการนี้คาดหวังว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนระหว่างครูอย่างต่อเนื่อง

4. การอบรมออนไลน์ โดยจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ที่มีความหลากหลายและเข้าถึงครูจำนวนมาก โดยในปี พ.ศ. 2553 จัดทำหลักสูตรอบรมออนไลน์ จำนวน 35 หลักสูตร มีครูเข้าร่วมอบรม 328,524 คน และในปี พ.ศ. 2554 มีหลักสูตรอบรมออนไลน์รวม 75 หลักสูตร และมีครูเข้าอบรม 392,399 คน โดยมีเป้าหมายรองในการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีให้กับครูอีกด้วย

โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการฝึกอบรมแบบ e-Training สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยาการที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Coaching Online) เพื่อให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา (Any Where Any Time) ด้วยการจัดสรรระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดระบบบริหารจัดการฝึกอบรม (Training Management System : TMS) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม แบบ e-Training

และดำเนินการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา แบบ e-Training เพื่อให้ได้ระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา



ที่มา: สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ภาพที่ 2 แสดงมูลค่าการลงทุนต่อครู 1 คน

ต้นทุนในการฝึกอบรมออนไลน์ต่อครู 1 คน แตกต่างกันไปตามรูปแบบของกิจกรรมและตามกลุ่มของครู จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า การให้ทุนเรียนต่อปริญญาโทมีมูลค่าการลงทุนสูงสุดอยู่ที่ 50,000 บาทต่อครู 1 คนต่อปี ส่วนการอบรมเชิงปฏิบัติการมีมูลค่าการลงทุนสูงรองลงมา โดยการอบรมผู้บริหารมีมูลค่าอยู่ที่ 9,000 บาทต่อคน การอบรมครูกลุ่มสูงในปีแรก 5,000 บาท และการอบรมครูกลุ่มสูงวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 15,000 บาท การอบรมครูกลุ่มสูงบางคนในปีถัดมาและการอบรมครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้นลดลงเหลือ 3,000 บาท ตามระยะเวลาการอบรมที่ลดลง ดังที่กล่าวข้างต้น และเหลือ 5,000 บาทสำหรับครูวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ขณะที่กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในมีมูลค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 700 บาทเท่านั้น และสุดท้ายการอบรมออนไลน์มีมูลค่าการลงทุนต่ำสุดเพียง 120 บาท เท่านั้น

ครูกลุ่มสูงนี้จะดำเนินกิจกรรมนี้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา มูลค่าการลงทุนในการอบรมเชิงปฏิบัติการคิดเฉพาะค่าลงทะเบียนซึ่งครูแต่ละคนจะได้รับจากเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่รวมค่าเดินทาง เช่น ครูกลุ่มสูงได้รับค่าเดินทางอีก 2,500 บาท ครูกลุ่มกลางได้รับค่าเดินทาง 1,700 บาท เป็นต้น มูลค่าการลงทุนต่อหัวในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายต่างๆ ในเขตพื้นที่การศึกษานั้นคิดคำนวณจากการหารงบประมาณทั้งหมดสำหรับกิจกรรมนี้ในปี 2554 มีประมาณ 131 ล้านบาท ด้วยจำนวนครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้นซึ่งมีอยู่ประมาณ 189,553 คน ส่วนจำนวนครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้นนั้นจะไม่นับรวมครูที่เข้าอบรมกับ สสวท. เพราะครู

กลุ่มดังกล่าวเข้ากิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดโดย สสวท. เมื่อคำนวณแล้ว มูลค่าการลงทุนต่อหัวในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ที่ประมาณ 691 บาท ส่วนมูลค่าการลงทุนต่อหัวในการอบรมออนไลน์ก็คำนวณจากการหารงบประมาณทั้งหมดสำหรับกิจกรรมนี้ในปี 2553 ซึ่งมีประมาณ 60 ล้านบาท ด้วยจำนวนครูที่เข้าร่วมเรียนรู้ประมาณ 328,524 คน

เมื่อพิจารณามูลค่าการลงทุนในการฝึกอบรมของครูแต่ละกลุ่ม จะเห็นได้ว่าครูกลุ่มสูงได้รับการฝึกอบรมสูงกว่าครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้น ซึ่งอาจมองได้ว่าไม่เหมาะสมเพราะครูกลุ่มที่มีระดับความสามารถต่ำกว่าควรได้รับการฝึกอบรมเข้มข้นกว่า อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์และการประชุมระดมสมอง ผู้บริหารระดับสูงในโครงการอ้างว่าครูกลุ่มสูงได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นกว่ากลุ่มอื่น เพราะโครงการคาดหวังว่าครูกลุ่มสูงจะเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังอ้างด้วยว่า แม้มูลค่าการลงทุนการฝึกอบรมของครูแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน แต่ครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้นได้รับการอบรมเข้มข้นเท่ากับครูกลุ่มสูง โดยได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมกัน 5 วัน ซึ่งเท่ากับระยะเวลาการอบรมเชิงปฏิบัติการของครูกลุ่มสูง แต่กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเขตพื้นที่มีต้นทุนต่ำกว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพราะไม่มีค่าใช้จ่ายด้านวิทยากรและค่าสถานที่จากที่กล่าวข้างต้น โครงการนี้ถือว่าค่อนข้างประสบความสำเร็จในด้านการเข้าถึง โดยครูเกือบทุกคนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าร่วมการฝึกอบรมนี้ โดยมีการทดสอบระดับความรู้และความสามารถของครูเพื่อออกหลักสูตรให้ตรงกับปัญหาของครูและจัดทำหลักสูตรออนไลน์จำนวนมากให้ครูได้เลือกเข้าฝึกอบรมตามความต้องการ อีกทั้ง โครงการยังมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากการจัดอบรมในช่วงก่อนหน้าที่มีมักเป็นการจัดอบรมเป็นครั้งๆ และไม่มีต่อเนื่อง และไม่ค่อยตรงกับความต้องการของครู

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ผลการสัมภาษณ์ครูที่เข้าร่วมการฝึกอบรมและการประชุมระดมสมอง พบว่า โครงการนี้ยังคงมีปัญหาหลายประการ ซึ่งทำให้การจัดการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูและครูไม่ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงในห้องเรียน ดังนี้

1. ปัญหาการแบ่งกลุ่มครูตามผลการสอบความรู้และผลประเมินสมรรถนะต่างๆ

การแบ่งกลุ่มครูตามผลการทดสอบความรู้และผลการประเมินสมรรถนะยังค่อนข้างกว้างเกินไป ครูในกลุ่มเดียวกันแต่อยู่ต่างพื้นที่ต่างโรงเรียนอาจเผชิญปัญหาจริงแตกต่างกัน การฝึกอบรมและหลักสูตรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มอาจไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในโรงเรียน เช่น ครูกลุ่มกลางในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอาจต้องการทักษะการจัดการเรียนการสอนแบบละห้อย หรืออาจต้องการฝึกอบรมด้านเนื้อหาวิชาหลายวิชา เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมักมีครูน้อยกว่าจำนวนระดับชั้นและจำนวนกลุ่มสาระวิชา ในขณะที่ ครูกลุ่มกลางในโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีทักษะ

การสอนแบบคล้อยชั้นหรืออาจต้องการฝึกอบรมแค่วิชาเดียว ยิ่งไปกว่านั้น ผลการทดสอบและผลการประเมินไม่สะท้อนระดับความสามารถด้านการสอนของครูด้วยเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการ คือ

ประการแรก การทดสอบเน้นด้านความรู้เนื้อหาวิชาเป็นหลัก แม้โครงการจะมีการประเมินสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนและสมรรถนะด้านอื่นๆ แต่ผลการประเมินนี้ไม่น่าจะใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพราะผู้ประเมินทั้ง 3 ฝ่ายได้แก่ ครูเอง เพื่อนครู และผู้บริหาร ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำการประเมินอย่างจริงจัง ข้อสรุปนี้ก็ยืนยันได้จากการสัมภาษณ์และการประชุมระดมสมองที่ผู้บริหารระดับสูงในโครงการ กล่าวว่า ครูกลุ่มสูงเป็นครูที่เก่งด้านเนื้อหาวิชา ส่วนครูวิทยฐานะสูงเป็นครูที่มีประสบการณ์สูงในด้านการจัดการเรียนการสอน

ประการที่สอง ข้อสอบวัดความรู้เนื้อหาวิชาของทั้งช่วงชั้นหรือ 3 ระดับชั้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ที่ครูจะเตรียมจัดการเรียนการสอนเพียง 1 หรือ 2 ระดับชั้นเท่านั้น ครูกลุ่มสูงมักเป็นกลุ่มครูรุ่นใหม่ ซึ่งยังมีความรู้ด้านเนื้อหาวิชาดีและกลุ่มครูสอนพิเศษ ซึ่งต้องเตรียมการสอนทั้งช่วงชั้น

2. ปัญหาคุณภาพของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เนื่องด้วยปัญหาการแบ่งกลุ่มข้างต้น ครูหลายคนจึงพบว่าเนื้อหาและกิจกรรมในการอบรมเชิงปฏิบัติการไม่ตรงกับความต้องการและปัญหาที่แท้จริง นอกจากนี้ คุณภาพของการอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นก็มีความแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการอบรม โดยหน่วยจัดอบรมหรือสถาบันอุดมศึกษา บางแห่งเน้นเฉพาะการบรรยายความรู้เป็นหลักเท่านั้น ซึ่งครูพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะนำความรู้ไปปฏิบัติจริงในห้องเรียน ในขณะที่ หน่วยจัดอบรมบางแห่งจัดอบรมทั้งการบรรยายความรู้และกิจกรรมที่ให้ครูได้ลองฝึกปฏิบัติและวางแผนกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเอื้อให้ครูสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนได้จริง

3. ปัญหาการขาดระบบติดตามและช่วยเหลือการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง

แม้การฝึกอบรมจะเน้นกิจกรรมเชิงปฏิบัติ ครูก็มักประสบปัญหาการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงในห้องเรียน เพราะสถานการณ์ในห้องประชุมแตกต่างจากบริบทการสอนจริงในโรงเรียนและครูยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการนำความรู้ใหม่มาปฏิบัติจริง แต่โครงการนี้ขาดระบบติดตามและสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้จริง โดยสถาบันอุดมศึกษามีได้ลงพื้นที่มาสำรวจปัญหาการนำความรู้ไปใช้หรือจัดทำระบบที่ครูผู้สอนสามารถให้ข้อมูลปัญหาการนำความรู้ไปปฏิบัติและขอคำแนะนำจากสถาบันอุดมศึกษาได้

4. ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มิได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพครูกลุ่มกลางและกลุ่มต้น จากการสัมภาษณ์ครู เจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา และการประชุมระดมสมอง พบว่าโรงเรียนและครูทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กันเพียงแค่ 2 วัน

ตามที่กำหนดเท่านั้น มิได้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องภายในหรือระหว่างโรงเรียน อีกทั้งการแลกเปลี่ยนมักจำกัดเฉพาะองค์ความรู้ที่สอนโดยสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น แต่ยังคงขาดการแลกเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนและปัญหาการปฏิบัติงานสอนจริง ยิ่งไปกว่านั้น บางเขตพื้นที่กลับมิได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือกิจกรรมใดๆ ภายหลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีครูกลุ่มสูงเป็นแกนนำ ปัญหาข้างต้นนั้นก็จะเกิดจากการลงทุนที่ยังไม่เพียงพอจะดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูเหมือนว่าจะมีต้นทุนต่ำกว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการทั่วไป เพราะมีค่าใช้จ่ายด้านสถานที่และวิทยากรค่อนข้างต่ำ แต่แท้จริงแล้วการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นมีต้นทุนด้านเวลาและต้นทุนการบริหารจัดการตารางเวลาค่อนข้างสูง เพราะเงื่อนไขขั้นต่ำของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี คือครูต้องมีเวลาได้พบปะและแลกเปลี่ยนปัญหาการสอนและแนวทางการแก้ไขร่วมกันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังค่อนข้างจำกัด เนื่องด้วยปัญหาความอาวุโสและปัญหาความไม่สอดคล้องกับระบบวิทยฐานะ โดยครูกลุ่มสูงหลายคนมีอายุน้อยและมีวิทยฐานะต่ำกว่าครูกลุ่มกลางและต้น ซึ่งทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับในการเป็นแกนนำแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม

5. ปัญหาด้านเนื้อหาของการอบรมออนไลน์

การอบรมออนไลน์ยังมีปัญหาค่อนข้างมาก เช่น ครูบางคนพบว่าเนื้อหาวิชาไม่สอดคล้องกับเนื้อหา เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับความต้องการและปัญหาของครู โดยการอบรมมีความเป็นนามธรรมมากเกินไปยากต่อการนำไปปฏิบัติจริง และครูบางคนให้เพื่อนครูมาเรียนและทำข้อสอบแทน เพราะไม่เห็นประโยชน์จากการอบรม เป็นต้น

ปัญหาการฝึกอบรมอื่นๆ

1. การฝึกอบรมที่จัดโดยโรงเรียนมักไม่ใช่เรื่องการพัฒนาความรู้และสมรรถนะการจัดการเรียนสอน แต่เป็นการประชุมเพื่อแบ่งภาระงานสอน งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและงานธุรการ การอบรมเรื่องแต่งกาย และการอบรมด้านจริยธรรมของครู ส่วนการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับเนื้อหาความรู้และวิธีการสอนมักมีระยะเวลาค่อนข้างสั้นเพียง 1-2 วันเท่านั้นและไม่มีอย่างต่อเนื่องในด้านเนื้อหา อีกทั้ง ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเชิงบรรยายความรู้และไม่เน้นการฝึกฝนทักษะและการปฏิบัติจริงเท่าที่ควร นอกจากนี้ แม้กฎระเบียบจะกำหนดให้โรงเรียนจัดหาครูพี่เลี้ยงดูแลช่วยเหลือครูผู้ช่วย (ครูใหม่) อย่างเข้มข้น แต่ในทางปฏิบัติจริง ครูใหม่มักจะได้เข้าสอนจริง โดยไม่ได้มีครูพี่เลี้ยงเข้ามาช่วยดูแลเรื่องกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ซึ่งอาจเป็นเพราะครูพี่เลี้ยงเองมีภาระงานสอนและธุรการมากอยู่แล้ว การฝึกอบรมที่จัดโดยเขตพื้นที่การศึกษาก็มีปัญหาคล้ายกับการฝึกอบรมโดยโรงเรียน โดยการฝึกอบรมมักมีระยะเวลาค่อนข้างสั้นเพียง 2-3 วัน แต่มีครูเข้าร่วมจำนวนมากประมาณ 1,000 – 2,000 คน และการอบรมมักเป็นลักษณะเชิงบรรยายและไม่ได้เน้นการฝึกฝนและ

การปฏิบัติการสอนจริง นอกจากนี้ การจัดฝึกอบรมยังไม่มีแผนที่ดี เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามักจะได้รับงบประมาณในช่วง 4 เดือนก่อนปิดปีงบประมาณ ซึ่งทำให้การอบรมมักจะกระจุกตัวในช่วงเวลาดังกล่าวและเป็นผลให้ครูจำเป็นต้องทิ้งห้องเรียนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

2. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งหนึ่งยังกล่าวด้วยว่า เขตพื้นที่การศึกษายังมีอำนาจค่อนข้างจำกัดในการบริหารจัดการการฝึกอบรมครู โดยการฝึกอบรมส่วนมากมักจะถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางมักจัดการฝึกอบรม โดยไม่ได้สื่อสารและสำรวจปัญหาและความต้องการของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ซึ่งทำให้โครงการฝึกอบรมมักไม่สอดคล้องกับความต้องการและแผนการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน อีกทั้งโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานส่วนกลางแต่ละหน่วยก็มักมีเนื้อหาแตกต่างกัน ซึ่งก็ยิ่งทำให้ครูไม่เห็นทิศทางในการฝึกอบรมหรือพัฒนาตนเอง ปัญหาเหล่านี้ก็จะเกิดจากปัญหาเชิงระบบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้น เช่น ความไม่สอดคล้องระหว่างระบบวิทยฐานะและระบบการฝึกอบรมก็ทำให้ไม่มีครูที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการดูแลระบบครูที่เลี้ยงภายในโรงเรียน ภาระงานสอนและธุรการที่หนักก็ทำให้ครูไม่มีเวลาเรียนรู้ร่วมกัน และการบริหารจัดการการฝึกอบรมที่อยู่ส่วนกลางเป็นหลักนั้นก็ทำให้เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนไม่สามารถวางแผนอบรมได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่

2. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาหลายประการ ซึ่งทำให้การจัดการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากร โดยเฉพาะครูไม่ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงในห้องเรียน สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการยังรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง โดยภาครัฐส่วนกลางเป็นผู้จัดหาและจัดจ้างผู้อบรมให้โรงเรียน หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาของตนเอง เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องภารกิจของสำนักหรือหน่วยงาน โดยไม่มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ มุ่งรับผิดชอบต่อหน่วยงานรัฐส่วนกลางเป็นหลัก โดยหน่วยงานสามารถเสนองบประมาณ จัดตั้งโครงการและจัดทำหลักสูตรการอบรมได้ด้วยตนเอง หากมีการจ้างที่ปรึกษาหรือมีหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจะดำเนินงานตามหลักสูตรที่กำหนดขึ้นเท่านั้น แต่ไม่จำเป็นต้องสำรวจความต้องการและปัญหาจริงที่ครูและโรงเรียนในแต่ละพื้นที่เผชิญและไม่จำเป็นต้องใส่ใจติดตาม ช่วยเหลือและ

แก้ไขปัญหานำความรู้ของครูไปใช้ปฏิบัติในห้องเรียนจริง หากครูพบปัญหาในการจัดการเรียนการสอนจะต้องได้รับการพัฒนาจากทางต้นสังกัดหรือโรงเรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ หน่วยงานส่วนกลางยังเน้นการประเมินคุณภาพการฝึกอบรมของหน่วยจัดอบรมด้วยการวัดความพึงพอใจของครู แต่ยังขาดการประเมินถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ส่งผลให้ไม่สามารถรับรู้ระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้จริง แต่จะได้ข้อมูลในเชิงปริมาณเพียงเท่านั้น

2. ด้านยุทธศาสตร์

ระบบการฝึกอบรมยังไม่สอดคล้องกับการเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญกับการเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งเริ่มมีการใช้ระบบการอบรมออนไลน์ TEPE Online ขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนาครูเพื่อนำมาขอมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ แต่ยังไม่สามารถมั่นใจได้ว่าระบบนี้สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่การขึ้นวิทยฐานะได้ โดยนำผลการอบรมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเอง และนำไปประกอบกับการทำผลงานวิจัย แต่การมุ่งเน้นนำวิทยฐานะมากำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ผิด เพราะการกำหนดนโยบายที่ดีนั้น ควรเน้นที่ปัญหาของการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ อาทิเช่น ปัญหาของนักเรียนที่ไม่ได้ศึกษาต่อ 40 เปอร์เซ็นต์ และ อีก 30 เปอร์เซ็นต์เลือกที่จะเข้าไปเรียนต่อสายอาชีวะ และในอีก 30 เปอร์เซ็นต์ที่ทาง สพฐ. ส่งไประดับมหาวิทยาลัย ผลที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ พบว่า บัณฑิตตกงานมีถึง 50 เปอร์เซ็นต์ และได้งานไม่ตรงสาขาที่เรียนมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์

การนำวิทยฐานะมากำหนดเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาส่งผลให้ครูที่เลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้นกลับไม่มีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นในการดูแลการเรียนรู้ให้กับครูคนอื่น ละเลยภารกิจในห้องเรียน เพราะให้ความสนใจกับการขอมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งถือว่าเป็นการเสียโอกาสในการดำเนินงานสอนให้มีคุณภาพ และขาดการทำงานร่วมกับครูผู้อื่นภายในโรงเรียน นอกจากนี้ การดำเนินงานด้านการอบรมออนไลน์ที่ผ่านมายังไม่สอดคล้องกับสมรรถนะการสอนที่ใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การวิเคราะห์หลักสูตรขาดความเชื่อมโยงกับสมรรถนะครูที่ สพฐ. กำหนด และสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรสำคัญที่เกี่ยวข้องครู เช่น ครูสภา ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมกับการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าทางอาชีพ

3. ด้านภาระงาน

ครูมีภาระงานด้านการสอนในห้องเรียนและภาระงานธุรการค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้ครูไม่มีเวลาเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครูในการเตรียมการสอน การจัดการสอน และการวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียน ประกอบการได้รับการจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาตามที่กำหนด ทำให้ครูไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ตามสมรรถนะที่กำหนด รวมถึงขาดความสนใจในการเรียนรู้เพราะไม่สามารถเลือกวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความเชื่อมโยงสมรรถนะกับการปฏิบัติงาน เพราะไม่มีการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (ID Plan)

ภาระงานของโรงเรียนทำให้ผู้บริหารต้องจัดสรรครูให้ดำเนินงานนอกเหนือจากงานสอน เข้าร่วมการประชุม สัมมนา ฯลฯ ที่ไม่เกิดประโยชน์กับการพัฒนาความรู้และความสามารถของครู ทำให้ครูต้องกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาด้วยตนเอง โดยไม่รู้ว่าตนเองขาดความรู้ด้านใด ซึ่งสามารถจำแนกครูได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ต้องการพัฒนาตนเอง กลุ่มที่อบรมเพื่อต่อวิชาชีพ และกลุ่มที่ต้องการเพิ่มวิทยฐานะ นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาควรคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนว่าจำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางใด เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของตนเองได้อย่างทันสมัยและมีคุณภาพ เช่นเดียวกับผลการศึกษาจากโครงการติดตามสภาวะการณ์ครู (Teacher Watch) ในปี 2550 พบว่า จากภาระการสอนตามหลักสูตรที่กำหนดให้นักเรียน ประถมศึกษาต้องเรียนไม่น้อยกว่า 1,000 ชั่วโมงต่อปี และนักเรียนมัธยมศึกษาต้องเรียนไม่น้อยกว่า 1,200 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งค่อนข้างมากเมื่อเทียบต่างประเทศ 10 ครูไทยก็ใช้เวลาค่อนข้างมากไปกับการสอนในห้องเรียน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ยิ่งโรงเรียนมีขนาดเล็กลง ครูต้องใช้เวลาสอนมากขึ้นเพื่อให้นักเรียนเรียนครบตามหลักสูตร ครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 120 คนหรือน้อยกว่าต้องใช้เวลาถึง 1,000-2,500 ชั่วโมงต่อปีการศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนให้ครบตามหลักสูตร แต่ครูมีเวลาการทำงานเพียง 1,400 ชั่วโมงต่อปี การศึกษา เท่านั้น ภายใต้สมมติฐานที่ว่าครูทำงานวันละ 7 ชั่วโมง หรือ 35 ชั่วโมง/สัปดาห์และสอนครบทั้ง 40 สัปดาห์ ดังนั้น ครูในโรงเรียนดังกล่าวต้องใช้เวลาร้อยละ 70 ขึ้นไปในการสอนหรือครูบางคนจำเป็นต้องทำงานต่อวันมากกว่า 7 ชั่วโมง ยิ่งไปกว่านั้น หากครูต้องใช้เวลาบางส่วนไปกับการงานธุรการด้วย ครูก็จะมีเวลาเหลือค่อนข้างน้อยสำหรับกิจกรรมการสอนนอกห้องเรียน เช่น การเตรียมการสอน การวิเคราะห์ผลสอบและจุดอ่อนของนักเรียน เป็นต้น และร้อยละ 83 ของครูใช้ร้อยละ 20 ของเวลาทั้งหมดทำงานธุรการ และร้อยละ 10 ของครูใช้ร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดทำงานธุรการและสถาบันพัฒนาครูฯ สัมภาษณ์พบว่าในรอบ 1 ปี ร้อยละ 92 ของครู ได้รับการอบรมเพียง 3 ครั้งต่อปีเท่านั้น

ปัญหาด้านเป้าหมายการพัฒนาและภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง ทำให้ระบบการอบรมออนไลน์เกิดความล้มเหลวทางกระบวนการ เพราะไม่สามารถจัดการอบรมให้เกิดการพัฒนาตนเองและไม่สามารถจัดการอบรมได้อย่างทั่วถึง เห็นได้จากการสอบประเมินผลการเรียนรู้ ครูที่เข้าอบรมใช้วิธีการโกงหลากหลายวิธี เช่น นำเลขประจำตัวประชาชนของผู้อื่นไปสอบแทนกัน การส่งเฉลยแบบทดสอบให้กัน ทำให้การควบคุมคุณภาพเลยได้ไม่เต็มที่

3. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์

1.1 ควรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม และกำหนดบทบาทของครูที่มีวิทยฐานะให้มีความเชื่อมโยงกับภาระงาน และมีการแบ่งปันความรู้แก่ครูผู้อื่น โดยกำหนดให้ครูที่มีวิทยฐานะสูงมีบทบาทหน้าที่เพิ่มเติมในการเป็นผู้นำการฝึกอบรมและการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกันในโรงเรียนและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 ควรมีการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร จากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยส่วนกลางทำหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณไปยังสำนักงานเขตพื้นที่และโรงเรียน พร้อมทั้งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังครูและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรส่วนกลาง เขตพื้นที่และโรงเรียน กำหนดหลักสูตร รายวิชา เนื้อหาวิชา วิธีการเรียน กิจกรรม ที่เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น ตอบสนองต่อความต้องการของครูและบุคลากรมากขึ้น

1.3 ส่วนกลางควรปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกและควบคุมการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามคุณภาพ โดยมีการนำกระบวนการอื่นๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเผยแพร่ความรู้ การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง มาช่วยในการขยายองค์ความรู้ของครูให้เกิดการบูรณาการกับการทำงาน นำผลการประเมินสมรรถนะและผลงานของครูและบุคลากรมาประเมินคุณภาพการจัดฝึกอบรมออนไลน์และเผยแพร่เป็นข้อมูลให้กับหน่วยงาน เขตพื้นที่ และโรงเรียน อย่างเป็นระบบ

1.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีช่องทางในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ส่งเสริมให้เกิดการขยายแนวการจัดการเรียนการสอนที่ดี และมีช่องทางสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการนำความรู้ไปใช้

1.5 หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันวางแผนงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว เพื่อให้เกิดการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แนวทาง กลยุทธ์ แผนในการดำเนินงาน การวัดผล และการสร้างการมีส่วนร่วมในการประสานพลังในทุกระดับและทุกขั้นตอน

1.6 กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การเลื่อนวิทยฐานะ การขอใบประกอบวิชาชีพ โดยกำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป้าหมายเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม จำนวนหลักสูตรที่มีการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ฯลฯ และเป้าหมายเชิงคุณภาพ ได้แก่ คุณภาพของการฝึกอบรมรายหลักสูตร ปัญหาในการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพบทเรียนออนไลน์

1.7 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทดสอบหลังฝึกอบรมเป็นรายหลักสูตร เช่น ผ่านการทดสอบหลังฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ครอบคลุมสาระความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนา โดยได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับ ดูแล การเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะและการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ด้านเทคนิควิธีการฝึกอบรม

ควรจัดการฝึกอบรมให้ครูมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของครูรูปแบบต่างๆ เช่น ระบบพี่เลี้ยง (coaching and mentoring) การเรียนรู้ผ่านบทเรียน (lesson study) หรือการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) เป็นต้น โดยมีทางเลือกที่หลากหลาย ครูสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ทำให้ครูสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

3. ด้านการออกแบบบทเรียน

การจัดการฝึกอบรมและการเรียนรู้ออนไลน์ควรให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์เนื้อหาความรู้ (สมรรถนะ) วิเคราะห์วิธีการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ผู้เรียน และจัดทำในรูปแบบของคู่มือการเรียนรู้สำหรับครู และปรับการประเมินสมรรถนะการสอนของครู ให้ครอบคลุมความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอน ที่ช่วยให้ครูเกิดการพัฒนาและฝึกฝนความรู้และความสามารถผ่านการเรียนรู้ออนไลน์ รวมถึงการประเมินที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับวิธีการเรียนรู้ ด้วยความยุติธรรมและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

4. ด้านภาระงานของครู

ควรลดภาระงานธุรการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนและลดจำนวนชั่วโมงที่ต้องสอนในห้องเรียนลง กำหนดชั่วโมงการทำงานสอน การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างครูในโรงเรียน เช่น การเตรียมแผนการสอน การสังเกตการจัดการเรียนการสอน การวิเคราะห์ผลการเรียนของนักเรียนหลังการสอน เป็นต้น

5. ด้านการสร้างความร่วมมือ

ส่งเสริมและเป็นผู้ประสานความร่วมมือกันระหว่าง สพฐ. หน่วยงานเขตพื้นที่ และโรงเรียน กับสถาบันอุดมศึกษา ในรูปแบบห้องเรียนออนไลน์ ด้วยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ จากสถาบันอุดมศึกษา มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา อาจเป็นการสร้างร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม สถาบันอุดมศึกษาที่จะได้รับคัดเลือกนั้นจะต้องออกแบบหลักสูตรและรูปแบบการอบรมพัฒนาให้ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกและรับรองหลักสูตรที่กำหนดขึ้น หรือเป็นการกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมจากเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ที่ตอบสนองต่อปัญหาของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

6.1 ควรศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้งานและมีความหลากหลายในการใช้งาน เช่น การแสวงหาและสร้างความรู้ การติดต่อสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.2 ควรจัดหาและจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมต่อการใช้งาน หากพบข้อผิดพลาดหรือปัญหาของเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีการดำเนินการแก้ไขโดยเร่งด่วน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม และ 3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแทนผู้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) ตัวแทนจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 หน่วยงาน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองการทำงานเป็นทีม และจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และภาวะผู้นำครู 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน 4) กระบวนการ

สร้าง Competency-Based Learning Program (CBL) ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็น การสร้าง Competency Model การออกแบบหลักสูตร การนำ CBL ไปสู่การปฏิบัติ และการวัดประเมินผล 5) เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ 6) กระบวนการถอดบทเรียน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียน การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง การเข้าสู่ประเด็นสำคัญของการถอดบทเรียน และการสรุปผลการถอดบทเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ 1) ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การร่วมกันกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการพัฒนากลยุทธ์ ด้านการฝึกอบรมออนไลน์ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมออนไลน์ การร่วมกันวางแผนดำเนินงานด้านการฝึกอบรมออนไลน์ การร่วมกันกำกับ ติดตาม ควบคุม การดำเนินงานด้านการฝึกอบรมออนไลน์ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ การสนับสนุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ การเตรียมความพร้อมและให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์ การวัดและประเมินผลความสำเร็จในการฝึกอบรมออนไลน์ การสร้างความตระหนักในประโยชน์ของการฝึกอบรมออนไลน์ต่อการพัฒนาครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 2) ประเด็นสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการปฏิบัติงาน และค่านิยมร่วม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความสรุป

สรุปผลการวิจัย

1 ผลการศึกษากระบวนการทำงานที่ผ่านมาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินงานด้านการปฏิรูปการศึกษาของไทย โดยดำเนินการปฏิรูปทั้งด้านครู นักเรียน และระบบบริหารจัดการ หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำหน้าที่ร่วมกันในการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักอำนวยการ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สถาบันภาษาอังกฤษ และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

มีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่แตกต่างกันในการส่งเสริมการพัฒนาครูทั้งใน ด้านนโยบาย การบริหารจัดการ การส่งเสริมความรู้และทักษะ โดยปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาและ ยกระดับคุณภาพครูให้เท่าเทียมและมีสมรรถนะเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่จาก การศึกษา พบว่า การพัฒนาและยกระดับคุณภาพครูเป็นการดำเนินงานแบบแยกส่วน เน้นการพัฒนา เพื่อประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสำคัญ ยังไม่มีการพัฒนาสมรรถนะให้ ครอบคลุมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และขาดการทำงานแบบเป็นระบบ ประกอบกับแต่ละ หน่วยงานดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้แบบไม่มีทิศทาง กิจกรรมการอบรมและหลักสูตรในการฝึกอบรมที่ จัดให้มีขึ้น ประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การให้ทุนการศึกษาปริญญาโทกับครู 2) การ อบรมเชิงปฏิบัติการ 3) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ 4) การอบรมออนไลน์ โดยจัดทำ หลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ที่มีความหลากหลายและเข้าถึงครูจำนวนมาก ในการจัดฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผ่านมามีปัญหา ในการบริหารโครงการ ได้แก่

1. ปัญหาการแบ่งกลุ่มครูตามผลการสอบความรู้และผลประเมินสมรรถนะต่างๆ การ แบ่งกลุ่มครูตามผลการทดสอบความรู้และผลการประเมินสมรรถนะยังค่อนข้างกว้างเกินไป การ ฝึกอบรมและหลักสูตรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มอาจไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในโรงเรียน และครู บางกลุ่มไม่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะตามที่กำหนด
2. ปัญหาคุณภาพของการอบรมเชิงปฏิบัติการ เนื้อหาและกิจกรรมในการอบรมเชิง ปฏิบัติการไม่ตรงกับความต้องการและปัญหาที่แท้จริง
3. ปัญหาการขาดระบบติดตามและช่วยเหลือการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง สถานการณ์ใน ห้องประชุมแตกต่างจากบริบทการสอนจริงในโรงเรียนและครูยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการนำความรู้ ใหม่มาปฏิบัติจริง แต่โครงการนี้ขาดระบบติดตามและสนับสนุนการนำความรู้ไปใช้จริง
4. ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มิได้ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างค่อนข้างจำกัด เนื่องจากปัญหา ความอาวุโสและปัญหาความไม่สอดคล้องกับระบบวิทยฐานะ
5. ปัญหาด้านเนื้อหาของการอบรมออนไลน์ การอบรมออนไลน์ยังมีปัญหาค่อนข้างมาก เช่น ครูบางคนพบว่าเนื้อหาวิชาไม่สอดคล้องกับชื่อวิชา เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับความต้องการและปัญหาของ ครู โดยการอบรมมีความเป็นนามธรรมมากเกินไปยากต่อการนำไปปฏิบัติจริง และครูบางคนให้เพื่อน ครูมาเรียนและทำข้อสอบแทน

6. การฝึกอบรมที่จัดโดยโรงเรียนมักไม่ใช่เรื่องการพัฒนาความรู้และสมรรถนะการจัดการเรียนสอน

7. เขตพื้นที่การศึกษายังมีอำนาจค่อนข้างจำกัดในการบริหารจัดการการฝึกอบรมครู ไม่สอดคล้องกับความต้องการและแผนการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน

2. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาหลายประการ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการยังรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ มุ่งรับผิดชอบต่อหน่วยงานรัฐส่วนกลางเป็นหลัก เน้นการประเมินคุณภาพการฝึกอบรมของหน่วยจัดอบรมด้วยการวัดความพึงพอใจของครู แต่ยังขาดการประเมินถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

2. ด้านยุทธศาสตร์ ระบบการฝึกอบรมยังไม่สอดคล้องกับการเลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะ ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญกับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นหลัก ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การนำวิทยฐานะมากำหนดเป็นเป้าหมายหลักส่งผลให้ครูไม่สนใจงานสอนและขาดความสัมพันธ์กับเพื่อนครู หลักสูตรขาดความเชื่อมโยงกับสมรรถนะครูที่กำหนด

3. ด้านภาระงาน ครูมีภาระงานด้านการสอนในห้องเรียนและภาระงานธุรการค่อนข้างมาก ขาดความสนใจในการเรียนรู้เพราะไม่สามารถเลือกวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ครูที่เข้าอบรมใช้วิธีการโกงหลากหลายวิธี เช่น นำเลขประจำตัวประชาชนของผู้อื่นไปสอบแทนกัน การส่งเฉลยแบบทดสอบให้กัน ทำให้การควบคุมคุณภาพเลยได้ไม่เต็มที่

3. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์

1.1 ควรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม และกำหนดบทบาทของครูที่มีวิทยฐานะให้มีความเชื่อมโยงกับภาระงาน

1.2 ควรมีการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร จากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.3 ส่วนกลางควรปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกและควบคุมการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามคุณภาพ

1.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีช่องทางในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

1.5 หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันวางแผนงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

1.6 กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมออนไลน์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

1.7 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทดสอบหลังฝึกอบรมเป็นรายการหลักสูตร

2. ด้านเทคนิควิธีการฝึกอบรม ควรจัดการฝึกอบรมให้ครูมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของครูรูปแบบต่างๆ

3. ด้านการออกแบบบทเรียน ควรให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์เนื้อหาความรู้ (สมรรถนะ) วิเคราะห์วิธีการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ผู้เรียน และจัดทำในรูปแบบของคู่มือการเรียนรู้สำหรับครู

4. ด้านภาระงานของครู ควรลดภาระงานธุรการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนและลดจำนวนชั่วโมงที่ต้องสอนในห้องเรียนลง

5. ด้านการสร้างความร่วมมือ ส่งเสริมและเป็นผู้ประสานความร่วมมือกันระหว่าง สพฐ. หน่วยงานเขตพื้นที่ และโรงเรียน กับสถาบันอุดมศึกษา ในรูปแบบห้องเรียนออนไลน์

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

6.1 ควรศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.2 ควรจัดหาและจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมต่อการใช้งาน

อภิปรายผลการวิจัย

บุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษประกอบด้วยหน่วยงานหลายฝ่ายในกระทรวงศึกษาธิการ ที่จำเป็นต้องมีการประสานพลังในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน จัดเตรียมความพร้อม การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมิน ที่ต้องนำทรัพยากรและงบประมาณที่มีมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างเต็มรูปแบบ การประสานพลังนี้อาจอยู่ในลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน สามารถร่วมกันศึกษาและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาได้ตามความต้องการและสามารถตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้ โดยกำหนดให้มีการพัฒนาระบบสมรรถนะที่สนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ หรือพฤติกรรมที่กระทรวงศึกษาธิการต้องการ ทั้งนี้การพัฒนาศูนย์

ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถได้รับความรู้ที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548: เกศรา รักชาติ, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจหลักของผู้บริหารความรู้ของหน่วยงานตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995 อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, 2548) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารความรู้ขององค์กรต้องมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ บรรยาภาศ กฎเกณฑ์ และกติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ หน่วยงานที่มีการดำเนินงานที่ดีจำเป็นต้องมีกลไกขับเคลื่อน คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ โดยมีการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2543: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548: อาม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2548: ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศา กุล, 2549: เกศรา รักชาติ, 2549) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมและเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในเวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาและการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เป็นทุนความรู้ขององค์กรที่พร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้สะดวก นอกจากนี้ Marquardt (2005 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549) ยังกล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ช่วยกระตุ้นและทำให้พนักงานสามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบทางด่วนข้อมูลได้ กระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้จากฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพของคอมพิวเตอร์ทั้งในส่วนของซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีม ระหว่างบุคคล ที่อยู่ต่างสถานที่และต่างวัฒนธรรมได้ โดยเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นควรมีการศึกษาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้งาน ไม่จำเป็นต้องมีความซับซ้อนมาก เนื่องจากการใช้งานแบบเฉพาะทาง พร้อมทั้งสนับสนุนให้สร้างชุมชนผ่านเครือข่าย (virtual communication) จัดเก็บความรู้และใช้ความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และนำสื่อประเภทสังคมเครือข่าย (social network) มาเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

นอกจากนี้ ควรมีการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานและระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร มีฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นเดียวกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่กำลังดำเนินโครงการวางระบบการบริหารการเรียนรู้ โดยอาศัยสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพมาตรฐาน และความครอบคลุมของการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในรูปแบบของการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการเสริมสร้างสมรรถนะ รวมถึงการลงทะเบียนเรียน การทดสอบ วัดผล การรับประกาศนียบัตร และการลงทะเบียนประวัติ

การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการลงทุน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และสิ่งสนับสนุนอื่นๆ เช่น แรงงาน เวลาที่ใช้ในการพัฒนา จึงจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพิจารณาความจำเป็นของการใช้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่และการใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งของความรู้ในหน่วยงาน (พรธิตา วิเชียรปัญญา, 2547) สอดคล้องกับ Catheria Yi-Fang Ku (1995) ที่ศึกษาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จของหัวหน้างานที่รับผิดชอบด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ และควรจัดหาบุคลากรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Fons Wijngoven (1996) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภารกิจของผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและควบคุมระบบอิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานทางราชการ พบว่า ภารกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญโดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศจำเป็นต้องได้รับการฝึกการจัดระบบและการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาเป็นอย่างดี และ Hyun Sung Kim (1996) ได้ศึกษาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี พบว่า รัฐบาลสาธารณรัฐเกาหลีได้เห็นความจำเป็นในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการขององค์กร ที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่จัดระบบข้อมูลและพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประสานพลังที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถนำมาพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีอย่างเป็นพลวัตจำเป็นต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงานที่มีความรู้ฝังลึกของคนในองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนมากเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งหรือความรับผิดชอบในงานต่างๆ

และได้ปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เกิดการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ความรู้ฝังลึกดังกล่าวนี้ครอบคลุมความรู้ที่เกี่ยวกับ 1) ระบบงาน ผู้มีประสบการณ์จะมีมุมมองอย่างเป็นระบบ (system perspective) แตกต่างจากผู้ปฏิบัติทั่วไป 2) ความตระหนักในบริบทที่เกี่ยวข้องกับงานและการตัดสินใจ เป็นความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหาในงาน ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีต่างๆ 3) วิธีปฏิบัติงาน (know-how) ผู้ปฏิบัติงาน (know-who) เหตุผลในการปฏิบัติงาน (know-why) ช่วงเวลาที่เหมาะสม (know-when) และบริบทสถานที่ (know-where) ความรู้ฝังลึกต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรที่จำเป็นต้องถอดออกมาเป็นความรู้สำหรับให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นได้นำไปใช้ หรือเพื่อนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม วิธีการปฏิบัติงานผลิตภัณฑ์ขององค์กรหรือบริการขององค์กร หรืออาจจำเป็นต้องมีการถอดความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบันทึกความรู้ที่สามารถนำไปเผยแพร่และขยายผลได้โดยง่าย หรืออาจเรียกว่า การถ่ายโยงองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นกลไกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใช้สำหรับจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) วิธีการถอดองค์ความรู้มีหลายหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การสังเกต การปฏิบัติงาน พี่สอนน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นต้น ในวิธีการต่างๆ เหล่านี้ เครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้ความรู้ฝังลึกของผู้รู้ถูกถอดออกมาหรือถูกนึกถูกพูดออกมาได้ง่ายและสะดวกคือ การถามคำถาม Baxter (2011) อธิบายว่า คำถามจะช่วยให้ความรู้ฝังลึกถูกถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่นำไปปฏิบัติต่อไปต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคที่ใช้ในการถอดความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การเล่าเรื่อง สอดคล้องกับ บุรชัย ศิริมหาสาร และ พัดชา กวางทอง (2552) ที่กล่าวว่า การเล่าเรื่องเป็นเทคนิคในการดึงความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในคนทุกคนให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนที่คนอื่นสามารถรับรู้และเรียนรู้ การเล่าเรื่องจึงเป็นการเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผู้รู้สั่งสมจากการปฏิบัติงาน เล่าให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นได้เกิดความเข้าใจ ได้แนวทางการปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า การเล่าเรื่องเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ เพราะการเล่าเรื่องเพียงแต่ผู้เล่ามีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น เป็นผู้พรรณนาออกมา แต่จากสิ่งที่เล่าออกมานั้นยังเป็นเพียงเรื่องเล่าผ่านมุมมองหรือทัศนะของผู้เล่า ยังจำเป็นต้องมีการสกัดประเด็นที่เป็นแนวทางสำหรับการนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการควรจัดตั้งคณะทำงานจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ และมีบทบาทเฉพาะใน

การดำเนินงานด้านการพัฒนาครูด้วยการประสานพลังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีข้อมูลในแต่ละด้านเพียงพอต่อการออกแบบระบบการพัฒนาและสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างมีทิศทาง

2. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดให้มีการให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในการฝึกอบรมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายของการฝึกอบรม และทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความตระหนักในการเข้าเรียน และได้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระทรวงศึกษาธิการควรมีการศึกษาและปรับปรุงสถานที่ในการฝึกอบรมและอุปกรณ์จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความสะดวกในการเข้าเรียนได้อย่างสะดวกได้ตลอดเวลา รวมถึงมีบุคลากรในสถานศึกษาหรือสถานที่ทำงานทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการใช้งานระบบ รวมถึงการแนะนำรายวิชาที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้งาน

5. กระทรวงศึกษาธิการควรพิจารณาดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนและลดจำนวนชั่วโมงที่ต้องสอนในห้องเรียนลงและเพิ่มเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินผลที่นำไปสู่การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานสอนและปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรมีการศึกษาและประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรม โดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการเรียนรู้ การสะท้อนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ แบบเป็นระยะ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาระบบฯ ให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

รายการอ้างอิง

- กานต์สุดา มาชะศิรินันท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ ภัคดีวัฒนกุล. (2551). การวิเคราะห์และออกแบบระบบ: Systems analysis and design. พิมพ์ครั้งที่ 6 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์.
- กิตติชัย ชิวาสุขถาวร. (2546). ภาษาซี ทีละก้าว. กรุงเทพฯ: เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2544). คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2548). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2548). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2550). คู่มือการทำ PMQA มาใช้ในส่วนราชการและมหาวิทยาลัยของรัฐกรุงเทพ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ.
- _____. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating). กรุงเทพฯ : บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด.
- ครรชิต มัลลียงส์. (2538). ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์ : สารคอมพิวเตอร์ที่ข้าราชการต้องรู้. พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ครรชิต มัลลียงส์. (2540). ทักษะไอที. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ แห่งชาติ.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และไพบูลย์ เกียรติโกมล. (2542). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2545). Competency-Based Human Resource Management. วารสารบริหารคน. 21(ต.ค-ธ.ค): 11-18.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548) . การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ประสิทธิ์ ทีฆพุมิ และคณะ. (2549). การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : โครงการไอซีที-เทคโนโลยีเคอมออนไลน์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และ เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). เทคโนโลยีกับการแลกเปลี่ยนความรู้. Internet Magazine. 8, 1 (มกราคม 2546): 37 – 39.
- สุชาดา กิระนันท์. (2542). เทคโนโลยีสารสนเทศทางสถิติ : ข้อมูลในระบบสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน. 21 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.
- โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2554). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- Bates, T. (2010). How useful is strategic planning for e-learning?
<https://www.tonybates.ca/2010/03/28/how-useful-is-strategic-planning-for-e-learning/>
- Berge, Z. L., & Giles, L. (2008). Implementing and sustaining e-learning in the workplace. International Journal of Web - Based Learning and Teaching Technologies, 3(3), 44-53
- Bian, L. (2009). Information technology and its application in e-learning.
<http://ieeexplore.ieee.org/documents/5116269>
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). Designing and Achieving Competency. New York: McGraw-Hill.

- Boyatzis, R.E. (1982). Competence at work. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Branch, R. M., & Kopcha, T. J. (2014). Instructional design models. In *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 77-87). Springer New York.
- Brewster, C. and Hegewisch, A. (Eds.) (1994), *Policy and Practices in European Human Resource Management*, Routledge, London.
- Callan, V. J., & Bowman, K. (2010). Sustaining e-Learning Innovations: Vignettes on 10 Funded Organizations.
- Charles Buabeng-Andoh Factors influencing teachers' adoption and integration of information and communication technology into teaching: A review of the literature *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology (IJEDICT)*, 2012, 8, (1), pp. 136-155.
- Chen, C., Huang, J., and Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*. 31(8): 848-870.
- Christensen, C. and Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Council for Higher Education Accreditation. 2011. CHEA Monograph. Series 2002. Number 1. , Available from <http://www.chea.org/research/accred-distance>. Accessed December 10.
- Cumming, H. S. and Dawkins, M. J. (2000). *Management Information Systems for the Information Age*.
- Didiot-Cook, H. (2013). From enthusiasm to strategy: Four critical factors to sustain the development of technology enhanced learning in educational organisations. *Proceedings of 6th International LINC Conference MIT*. Cambridge, Massachusetts, USA

- Driscoll, M. and Carliner, S.(2005). Advanced Web-Based Training Strategies: Unlocking Instructionally Sound Online Learning Pfeiffer & Company ©2005
- Driscoll, M., Carliner, S. (2005) Advanced Web-Based Training : Adapting Real World Strategies in Your Online Learning, Pfeiffer. ISBN 0787969796
- Drucker, P. (2003). The coming of the New Organization. Harvard Business Review. (Jan-Feb). New York: McGraw-Hill Inc.
- Dubois D. David, Rothwell J. William. (2004). Competency – Based Human Resource Management. California : Davies – Black Publishing.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2011). E learning methodologies: A guide for designing and developing e-learning courses. <http://www.fao.org/docrep/015/i2516e/i2516e.pdf>
- Garrison, D., and Anderson, T. (2003). E-learning in the 21st century: A framework for research and practice. London: RoutledgeFalmer.
- Garrison, R. and Vaughan, N. (2007). Blended learning in higher education framework, principles, and guidelines. New York: Jossey-Bass.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jasinski, M. (2007). Innovate and Integrate: Embedding Innovative Practices. Australian Government: Department of Education, Science, and Training.
- Jebeile, S. and Reeve, R. (2003). The Diffusion of E-Learning Innovations in an Australian Secondary College: Strategies and Tactics for Educational Leaders The Innovation Journal, 8 (4): 1-21.
- Jerald, G. (2009). Defining a 21st century education. The Center for Public Education. <http://centerforpubliceducation.org/Learn-About/21st-Century/Defining-a-21st-Century-Education-Full-Report-PDF.pdf>
- Jensen, C., Vangkilde, S., Frokjaer, V., and Hasselbalch, S. (2010). Mindfulness-training affects attentional effort. Supplementary Material. Copenhagen: University of Copenhagen.
- Joyce, B, and Weil, M. (1996). Model of teaching. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.

- Kaputa, D.M. (1994). How have the application of computer affected the administration of higher education. *Dissertation Abstract International*. 55(6) : 1436-A.
- Kaye, S. (2010). A Quality Scorecard for the Administration of Online Education Programs: A Delphi Study. Doctoral Dissertation Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska.
- Kenneth, C. and Laudon, J. (2002). *Management Information System*. 5th edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prectice-Hall.
- Kramer, R. (1990) Reviewed Work: Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems by Barbara Gray. *The Academy of Management Review*. 15(3) (July), pp. 545-547 Available from: <http://www.jstor.org/stable/258026>
- Lee, J., & Dziuban, C. 2002. "Using quality assurance strategies for online programs." *Educational Technology Review*, 10(2), 69-78.
- Liu, Y.C., Huang, Yu-An.,and Lin, C. (2012). Organizational Factors' Effects on the Success of E-Learning Systems and Organizational Benefits: An Empirical Study in Taiwan. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 13(4): 130-151 doi:<http://dx.doi.org/10.19173/irrodl.v13i4.1203>
- Lockhart, M., & Lacy, K. 2002. As assessment model and methods for evaluating distance education programs. *Perspectives*, 6(4), 98-104.
doi: 10.1080/136031002320634998
- Maier, Ronald. (2002). State-of-Practice of Knowledge Management System: Result of and Empirical Study. *UPGRADE*. 3, 1: 15-23.
- McClelland, D.C. (1975). A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: Mcber.
- McPherson, M., and Nunes, M. B. (2006). Organizational issues for e-learning : Critical success factors as identified by HE practitioners. *The International Journal of Educational Management*, 20(7), 542-558.
- Nadaillac, A. (2003). The definition of competencies (online).
<http://competency.mutp.ac.th>

- O'Brien, J. (2000). *Information System: Essentials for the Internet Networked Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Osika, E.R., Johnson, R.Y. and Rosemary, B. (2009). Factors Influencing Faculty Use of Technology in Online Instruction: A Case Study. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 12(1): 1-12
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: Free Press. 1-21
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenberg, M.J. (2001). *E-learning. Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw Hill, New York, NY.
- Salmon, G. (2011). *E-moderating: The key to teaching and learning online*. (3rd ed.) New York: Routledge.
- Sela, E., and Sivan, Y. (2009). Enterprise E-learning success factors: An analysis of practitioner's perspective. *Interdisciplinary Journal of E-learning and Learning Objects*. 5: 335-342.
- Sloan Consortium. (2009a). *The Sloan Consortium: A consortium of individuals, institutions and organizations committed to quality online education*. Available from <http://www.sloan-c.org/>
- Sloan Consortium. (2009b). *The Sloan Consortium: The 5 pillars*. Available from <http://www.sloan-c.org/5pillars>
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competency at work, models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Tanya, J., McGill, J., Klobas, E., and Stefano, R. (2014). Critical success factors for the continuation of e-learning initiatives, *The Internet and Higher Education*.
- Thomas, Stewart A. (1997). *Intellectual capital*. New York : Doubleday.
- Thomson, A.M. and Perry, J.L. (2006) *Collaboration Processes: Inside the Black Box*. *Public Administration Review*. 66: 20-32.
- Turban, E. (2001). *Introduction to Information Technology*. Toronto: John Wiley & Sons Inc.
- Yuan, L., and Powell, S. (2013). MOOCs and disruptive innovation: Implications for higher education. *E-Learning Papers*, 33(2), 1-7.

ภาคผนวก

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. ดร.ชัชวาลย์	วัดอักษร	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
2. อ.สมสกุล	พุ่มมาก	สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.สุวิทย์	บึงบัว	สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
4. ดร.พิทักษ์	โสตถยาคม	สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
5. ดร.สังคม	จันทร์วิเศษ	สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
6. อ.ชนาธิป	ห้วยแป	สำนักทดสอบทางการศึกษา
7. ดร.เฉลิมชัย	พันธ์เลิศ	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
8. อ.ณรงค์ศักดิ์	โพธิ์อ่อง	สพท. สพป.นครสวรรค์ เขต 3
9. อ.วรรณวิภา	สุทธเกียรติ	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
10. อ.สุขวิทย์	ปู่ทอง	โรงเรียนวัดท่ากุ่ม
11. อ.พูน	ภาษีธรรม	โรงเรียนพิบูลย์อุปถัมภ์
12. ผศ.ดร.สุภาณี	เสีงศรี	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
13. ดร.วีระนันท์	คำนึ่งวุฒิ	ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
14. ผศ.ดร.วสันต์	อดิศักดิ์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
15. ผศ.ดร.โอภาส	เกาไศยาภรณ์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
16. อาจารย์ ดร.ธีรวิดี	ถังบุตร	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
17. รศ.ดร.ประกอบ	กรณิกิจ	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัตินักวิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ดร.พร้อมภักดิ์ บึงบัว
ตำแหน่งทางวิชาการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 306 ลาดพร้าว 107 แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10240
โทรศัพท์	081-628-0738
E-mail	prompakk@hotmail.com
ประวัติการศึกษา	
ปริญญาเอก	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาโท	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาตรี	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ	เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ การออกแบบระบบคลังความรู้